

# EVALUACIÓN DEL CLIMA LABORAL

# **INDICE**

**1. INTRODUCCIÓN**

**2. METODOLOGÍA**

**3. RESULTADOS**

**4. CONCLUSIONES**

# I. INTRODUCCIÓN

En el entorno actual, caracterizado por una alta competitividad, cada organización presenta un enfoque diferenciado en la manera de conducir su gestión, pero lo que sí tienen todas en común es la necesidad de gestionar de la forma más competitiva posible, satisfaciendo al máximo a sus “clientes” y siendo lo más eficiente posible en la gestión de los recursos y procesos internos.

El Modelo EFQM, contiene los criterios fundamentales para hacer a las organizaciones más competitivas, mejorando la satisfacción de todos sus clientes y de todos aquellos que tienen interés en ella (personal de la organización, sociedad en la que se ubica,...).

En este contexto, la empresa XXX ha implantado durante los últimos años en su organización un Sistema de Gestión de Calidad y unos planes de mejora continua que están ayudando a la Organización a implantar mejoras en su gestión tanto en aspectos organizativos, de procesos y de recursos.

Entre las Áreas de Mejora que destaca la dirección, los Recursos Humanos y en concreto el Clima Laboral es uno de los puntos a abordar. Los Planes de Recursos Humanos deben estar alineados con la Política y Estrategia de la Organización, orientados hacia la motivación y satisfacción del personal y estructurados alrededor de un nuevo estilo de dirección, que contemple los siguientes aspectos: los planes de contratación (salario, promoción), la formación, el autodesarrollo, la delegación, las sustituciones, la comunicación, la participación, el reconocimiento, etc.

## 2. METODOLOGÍA

El presente proyecto tiene como fin evaluar el Clima Laboral de los empleados la empresa XXX y hacer la evaluación de la satisfacción de éstos y su comparación con el Clima evaluado los años anteriores, para obtener la tendencia actual. Con este proyecto intentamos desvelar vías de mejora a abordar en el año XXXX.

Los objetivos específicos del proyecto son los siguientes:

- Realización de la Evaluación del Clima Laboral.
- Conocer los niveles de motivación, implicación y satisfacción del personal.
- Conseguir la participación de los empleados en la aportación de comentarios suscitados durante la evaluación.
- Establecer planes de mejora como resultado del análisis de la entrevista, orientados a intervenir directamente sobre las alertas detectadas.
- Realizar una evaluación sistemática del Ambiente de Trabajo exigidos dentro del apartado 6 (Recursos), de la norma ISO 9001:2008, y los criterios (3) Personas y (7) Resultados en las Personas, del Modelo de Excelencia de Administraciones Públicas EFQM.
- Hacer un seguimiento con respecto a los años anteriores de los planes y acciones de mejora llevados a cabo para la mejora del Clima laboral

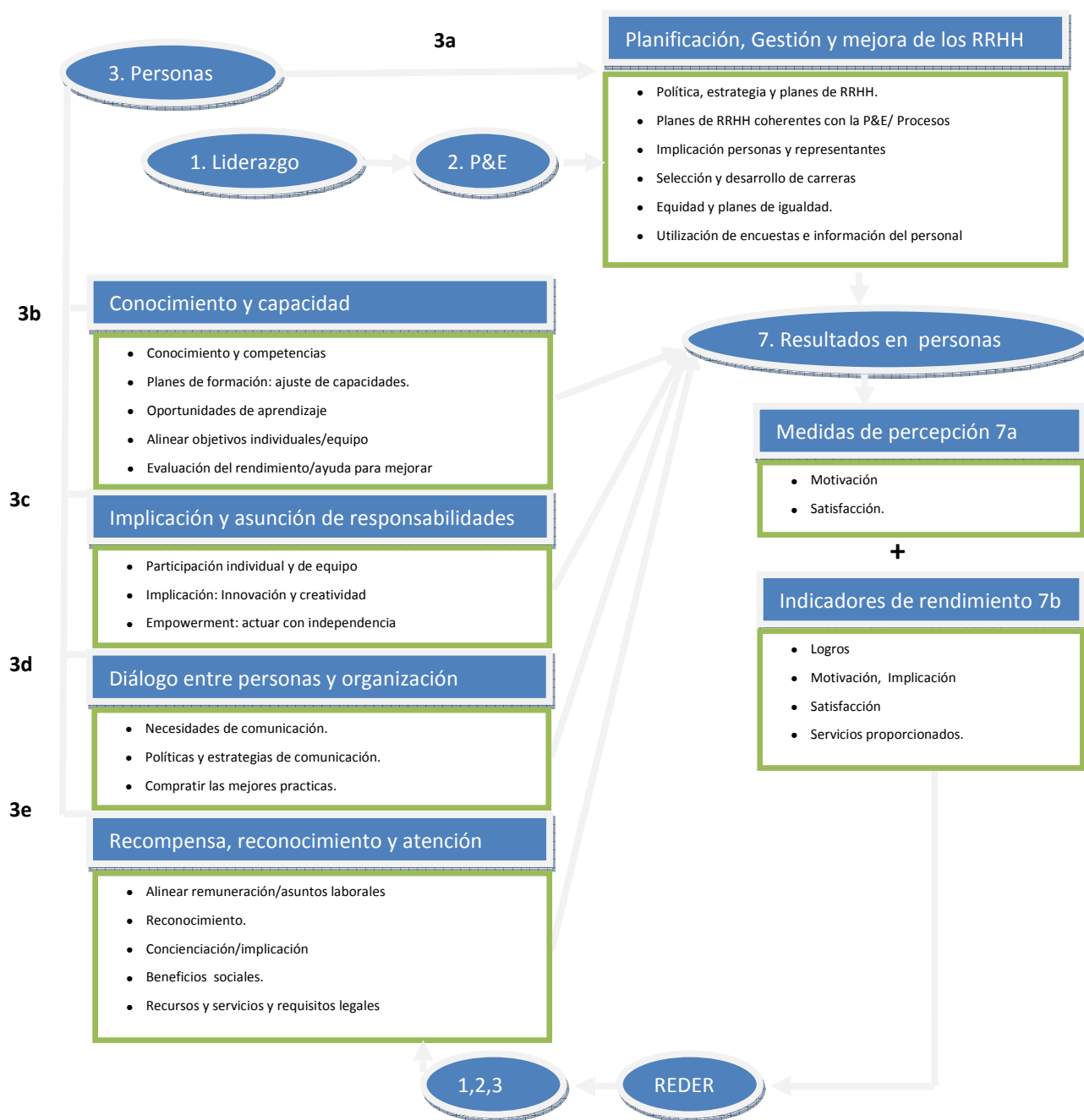
Con este fin, se desarrolló una encuesta para recoger las percepciones de todos los empleados, referentes a diferentes áreas que afectan a su trabajo. Para ello se hicieron preguntas sobre:

1. SATISFACCIÓN CON LA EMPRESA EN GENERAL
2. CONDICIONES AMBIENTALES Y ERGONÓMICAS
3. POSIBILIDADES DE CREATIVIDAD, INICIATIVA Y RESPONSABILIDAD
4. RELACIONES PERSONALES EN EL TRABAJO
5. JEFATURA Y DIRECCIÓN
6. EN RELACIÓN CON EL EQUIPO DIRECTIVO
7. PUESTO DE TRABAJO Y DESEMPEÑO
8. REMUNERACIÓN
9. PARTICIPACIÓN, RECONOCIMIENTO Y ATENCIÓN
10. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y FORMACIÓN

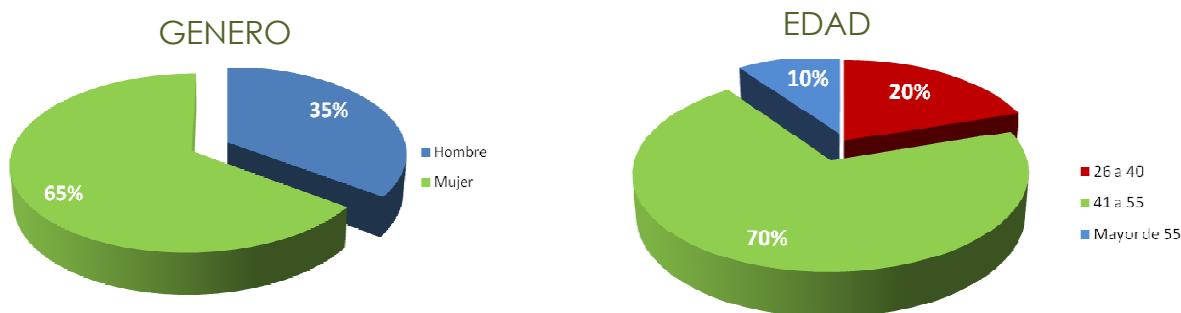
Las encuestas se realizaron los días xxxx de xxxxx al x de xxxx en horario laboral en las instalaciones de la empresa y su duración aproximada fue de 10 minutos. Para la cumplimentación de la encuesta se dispone de un sistema integrado en la intranet que recoge la información generada por las mismas, almacenándola en una base de datos para su posterior tratamiento estadístico.

### 3. RESULTADOS

Tras la recolección de datos de todos los empleados se comenzó a analizar los resultados en función de los criterios del Modelo EFQM de Excelencia. En concreto, se trabajaron los siguientes criterios: (1) Liderazgo; (2) Política y Estrategia (3) Personas y (7) Resultados en Personas.

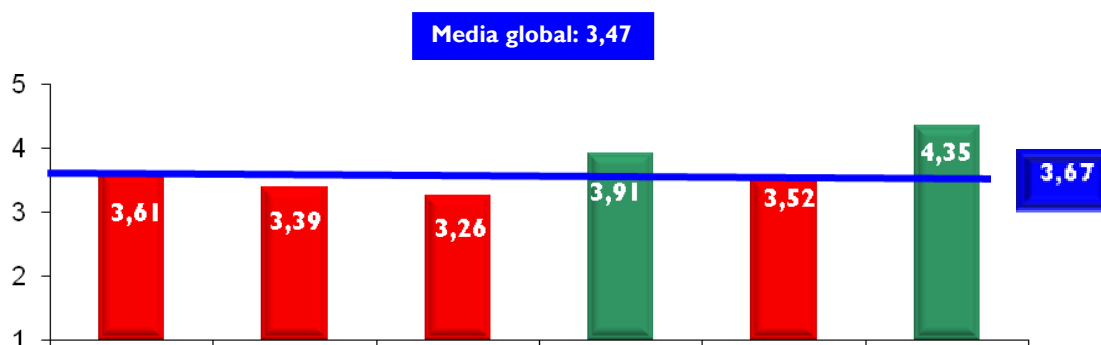


En el análisis de los resultados se puede comprobar que el xx% de los encuestados son mujeres y que elxx% de ellos tienen una edad comprendida entre los xxx y xxx años. Existe un xxxx% que tiene edades comprendidas entre los xxx y xxx años.



En los datos que se presentan a continuación para mostrar los resultados obtenidos se han realizado dos análisis estadísticos descriptivos: Media y desviación típica. Para la interpretación de los resultados, como decíamos al principio, se ha llevado a cabo un análisis a través del Modelo EFQM. Los resultados obtenidos corresponden al criterio **7a** del Modelo, puesto que son las **Medidas de Percepción de los empleados**. Sin embargo, los diferentes aspectos evaluados en la encuesta no sólo indican mediciones de Satisfacción y Motivación de los empleados de la empresa, sino que evalúan aspectos de los criterios Agentes del Modelo, tales como el Liderazgo y la Gestión de las personas. A continuación se muestra la descripción de los resultados obtenidos siguiendo los criterios y subcriterios de los que se recogió la información por parte de los empleados:

## I. SATISFACCIÓN GENERAL



### I.1. RESULTADOS OBTENIDOS EN LA EVALUACIÓN

El primer bloque evaluado es la **SATISFACCIÓN EN LA EMPRESA**. Bajo este concepto se pueden analizar varios subcriterios del Modelo:

1. **Satisfacción con la empresa:** Es una medida de percepción directa del subcriterio **7a** y que mide el grado de Satisfacción en relación a la organización. Los resultados obtenidos indican que la Satisfacción es de **X sobre 5**. Esta puntuación está por debajo de la media de los atributos evaluados en este concepto por lo que podría considerarse un Área de mejora a abordar, sin embargo por encima de la medida de Satisfacción global con la empresa.
2. **Integración en la empresa:** Esta pregunta de la encuesta indica el grado en que existe una integración de las personas con la Gestión de la empresa. Este ítem sirve de medida para conocer el grado de percepción que tienen las personas acerca de que los líderes refuercen la cultura de Excelencia en la empresa (**1d**) y la implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas (**3c**). Los resultados obtenidos indican que la Integración de las personas en la empresa es de **X sobre 5**. Esta puntuación está por debajo de la media global de los atributos evaluados y por debajo de la medida de Satisfacción general con la empresa, por lo que podría considerarse un Punto Débil de la Gestión de la empresa.
3. **Conocimiento de las aportaciones del trabajo desarrollado:** Esta pregunta de la encuesta indica el grado que existe de Comunicación entre el personas y la organización (**7a**), esta Medida de Percepción tendrá relación directa con los criterios agentes que causan este resultado. Los criterios agentes más relacionado son que la organización establece sistemas de información y seguimiento para analizar el progreso alcanzado en los procesos que se desarrollan (**2d**) y la existencia de un diálogo entre las personas y la organización (**3d**) Los resultados obtenidos indican que el grado de conocimiento que las personas tienen acerca de las aportaciones de su trabajo a la los Objetivos de la Organización es de **X sobre 5**. Esta puntuación está por debajo de la media global de los atributos evaluados y por debajo de la medida de Satisfacción general con la empresa, por lo que podría considerarse un Punto Débil de la Gestión de la empresa.
4. **Conocimiento de la Misión de la empresa:** Esta pregunta de la encuesta indica el grado el grado que existe de Conocimiento y Comunicación de la Misión, Visión y Valores de la Organización (**7a**). Esta Medida de Percepción tendrá relación directa con el criterio agente que causa este resultado. El criterio agente más relacionado con este resultado es el que explica cómo los líderes con su ejemplo transmiten los valores y facilitan que todo el personal asuma la cultura de la Organización (**1a**), cómo los líderes comunican al resto del personal la Misión, Visión y Valores (**1d**). Los resultados obtenidos indican que el grado de conocimiento que las personas tienen acerca de la Misión de la empresa es de **X sobre 5**. Esta puntuación está por encima de la media global de los atributos evaluados, y por encima de la media de Satisfacción general con la empresa, siendo de este modo un Punto Fuerte de la Gestión de la empresa.
5. **Conocimiento de la Estrategia y de los Objetivos de la empresa:** al igual que la anterior esta pregunta indica el grado que existe de Conocimiento y Comunicación de los objetivos y estrategia de la Organización (**7a**). Esta Medida de Percepción tendrá relación directa con el criterio agente que causa este resultado. Los criterios agentes más relacionado con este resultado son los que explican cómo los líderes comunican la política, estrategia, planes y objetivos (**1d**) y cómo la Organización comunica su política y estrategia a los grupos de interés y evalúa el grado de sensibilización (**2d**). Los resultados obtenidos indican que el grado de conocimiento que las personas tienen acerca de la Estrategia y Objetivos de la empresa es de **X sobre 5**. Esta puntuación está por debajo de la media de los atributos

evaluados en este concepto, sin embargo por encima de la medida de Satisfacción global con la empresa, por lo que podría considerarse un Área de mejora a abordar.

6. **Adaptación al uso de tecnologías:** Esta pregunta de la encuesta indica el grado de satisfacción de las personas con la organización con respecto a su capacidad para adaptarse a los cambios (7a). Esta Medida de Percepción tendrá relación directa con el criterio agente que causa este resultado. Los criterios agentes más relacionado con este resultado son los que explican cómo los líderes comunican los cambios y sus resultados al personal (1e), como la organización gestiona la tecnología identificando necesidades y expectativas internas y externas en apoyo de su política, planes y estrategia (4d). Los resultados obtenidos indican que el grado de satisfacción y conocimiento de las personas sobre la capacidad de la empresa de adaptación a las nuevas tecnologías es de **X sobre 5**. Esta puntuación está por encima de la media global de los atributos evaluados, y por encima de la media de Satisfacción general con la empresa, siendo de este modo un Punto Fuerte de la Gestión de la empresa.

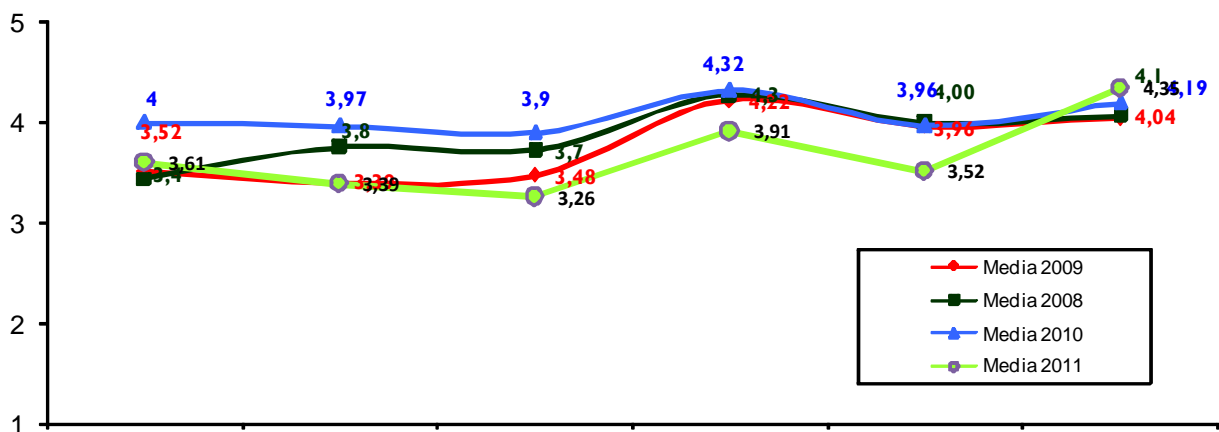
### 1.2. COMENTARIOS ADICIONALES DE LAS PERSONAS:

#### COMENTARIO

NO CONOCE LA MISIÓN DE LA EMPRESA

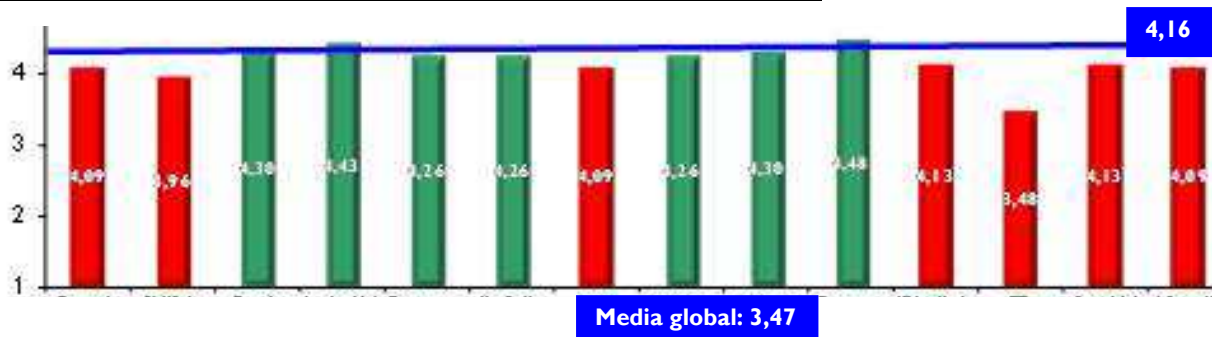
### 1.3. COMPARATIVA CON EL AÑO ANTERIOR

Como se puede observar en los gráficos, se aprecia una disminución prácticamente xxx. El único atributo en el que se produce un aumento a través de los años, es la Adaptación de la empresa a las nuevas tecnologías.





## 2. CONDICIONES AMBIENTALES Y ERGONÓMICAS



### 2.1 RESULTADOS OBTENIDOS EN LA EVALUACIÓN

El segundo bloque evaluado son **CONDICIONES AMBIENTALES Y ERGONÓMICAS**. Bajo este concepto se pueden analizar varios subcriterios del Modelo:

Las cuestiones evaluadas en el concepto de Condiciones Ambientales y ergonómicas, tienen como objetivo el análisis del grado de satisfacción de las personas con los temas relacionados con la seguridad y salud en el trabajo y aspectos medioambientales, medidas preventivas (7a). Además, los resultados serán la consecuencia de los agentes que producen esta satisfacción en las personas. Estos agentes podrían estar relacionados con los criterios que evalúan cómo la organización fomenta la concienciación e implicación en temas de higiene, seguridad, medio ambiente y responsabilidad social (3e), cómo la organización desarrolla las políticas, estrategias y planes de comunicación basados en las necesidades de comunicación (3d), cómo la organización gestiona la tecnología identificando las necesidades y expectativas internas en apoyo a su estrategia (4d) y cómo la organización gestiona y garantiza la seguridad de los edificios, equipos y materiales mediante la mejora de las condiciones de trabajo, la implantación de sistemas de gestión de riesgos laborales, la prevención de riesgos, etc. (4c).

- 1. Condiciones de confort del puesto de trabajo:** Los resultados obtenidos indican que el grado de satisfacción que las personas tienen acerca del confort de su puesto de trabajo es de X sobre 5. Esta puntuación está por encima de la media global de los atributos evaluados, pero por debajo de la media de Condiciones Ambientales y ergonómicas de la empresa, siendo de este modo un Área de Mejora en la Gestión de la empresa.
- 2. Mobiliario adecuado:** Los resultados obtenidos indican que el grado de satisfacción que las personas tienen acerca de la adecuación del mobiliario de su puesto de trabajo es de X sobre 5. Esta puntuación está por encima de la media global de los atributos evaluados, sin embargo por debajo de la medida de Condiciones Ambientales y ergonómicas de la empresa, por lo que podría considerarse un Área de mejora a abordar.
- 3. Disponibilidad de espacio:** Los resultados obtenidos indican que el grado de satisfacción que las personas tienen acerca de la disponibilidad de espacio en su puesto de trabajo es de X sobre 5. Esta puntuación está por encima de la media global de los atributos evaluados y además está por encima de la media de Condiciones Ambientales y ergonómicas de la empresa, siendo de este modo un Punto Fuerte de la Gestión de la empresa.

4. **Luminosidad:** Los resultados obtenidos indican que el grado de satisfacción que las personas tienen acerca de la luminosidad de su puesto de trabajo es de **X sobre 5**. Esta puntuación está por encima de la media global de los atributos evaluados, y también está por encima de la media de puntuaciones obtenidas para medir las Condiciones Ambientales y ergonómicas de la empresa, por ello podría considerarse un Punto Fuerte de la empresa.
5. **Temperatura:** Los resultados obtenidos indican que el grado de satisfacción que las personas tienen acerca de la temperatura de su puesto de trabajo es de **X sobre 5**. Esta puntuación está por encima de la media global de los atributos evaluados, y por encima de la media de Condiciones Ambientales y ergonómicas de la empresa, siendo de este modo un Punto Fuerte de la Gestión de la empresa.
6. **Ventilación:** Los resultados obtenidos indican que el grado de satisfacción que las personas tienen acerca de la ventilación de su puesto de trabajo es de **X sobre 5**. Esta puntuación está por encima de la media global de los atributos evaluados, y también está por encima de la media de puntuaciones obtenidas para medir las Condiciones Ambientales y ergonómicas de la empresa, por ello podría considerarse un Punto Fuerte de la empresa.
7. **Ruido:** Los resultados obtenidos indican que el grado de satisfacción que las personas tienen acerca del ruido de su puesto de trabajo es de **X sobre 5**. Esta puntuación está por encima de la media global de los atributos evaluados pero está por debajo de la media de puntuaciones obtenidas para medir las Condiciones Ambientales y ergonómicas de la empresa, por ello podría considerarse un Área de Mejora en la gestión de la empresa.
8. **Limpieza:** Los resultados obtenidos indican que el grado de satisfacción que las personas tienen acerca de la limpieza de su puesto de trabajo es de **X sobre 5**. Esta puntuación está por encima de la media global de los atributos evaluados, y también está por encima de la media de puntuaciones obtenidas para medir las Condiciones Ambientales y ergonómicas de la empresa, por ello podría considerarse un Punto Fuerte de la empresa.
9. **Equipos informáticos adecuados:** Los resultados obtenidos indican que el grado de satisfacción que las personas tienen acerca de la adecuación de los equipos informáticos en su puesto de trabajo es de **X sobre 5**. Esta puntuación está por encima de la media global de los atributos evaluados, y también está por encima de la media de puntuaciones obtenidas para medir las Condiciones Ambientales y ergonómicas de la empresa, por ello podría considerarse un Punto Fuerte de la empresa.
10. **Programas informáticos adecuados:** Los resultados obtenidos indican que el grado de satisfacción que las personas tienen acerca de la adecuación de los programas informáticos en su puesto de trabajo es de **X sobre 5**. Esta puntuación está por encima de la media global de los atributos evaluados, y también está por encima de la media de puntuaciones obtenidas para medir las Condiciones Ambientales y ergonómicas de la empresa, por ello podría considerarse un Punto Fuerte de la empresa.
11. **Ubicación del monitor:** Los resultados obtenidos indican que el grado de satisfacción que las personas tienen acerca de la ubicación del monitor del ordenador en su puesto de trabajo es de **X sobre 5**. Esta puntuación está en la media global de los atributos evaluados pero está por debajo de la media de puntuaciones obtenidas para medir las Condiciones Ambientales y ergonómicas de la empresa, por ello podría considerarse un Punto Fuerte en la gestión de la empresa.
12. **Equipos de protección individual:** Los resultados obtenidos indican que el grado de satisfacción que las personas tienen acerca de la disponibilidad de Equipos de Protección Individual en su puesto de trabajo es de **X sobre 5**. Esta puntuación está por encima de la media global de los atributos evaluados pero está por debajo

de la media de puntuaciones obtenidas para medir las Condiciones Ambientales y ergonómicas de la empresa, por ello podría considerarse un Área de Mejora en la gestión de la empresa.

**13. Comodidad:** Los resultados obtenidos indican que el grado de satisfacción que las personas tienen acerca de la comodidad en su puesto de trabajo es de **X sobre 5**. Esta puntuación está por encima de la media global de los atributos evaluados y está en la media de puntuaciones obtenidas para medir las Condiciones Ambientales y ergonómicas de la empresa, por ello podría considerarse un Punto Fuerte de la gestión de la empresa.

**14. Información en Prevención de Riesgos Laborales:** Los resultados obtenidos indican que el grado de satisfacción que las personas tienen acerca de la disponibilidad de Información en Prevención de Riesgos Laborales en su puesto de trabajo es de **X sobre 5**. Esta puntuación está por encima de la media global de los atributos evaluados pero está por debajo de la media de puntuaciones obtenidas para medir las Condiciones Ambientales y ergonómicas de la empresa, por ello podría considerarse un Área de Mejora en la gestión de la empresa.

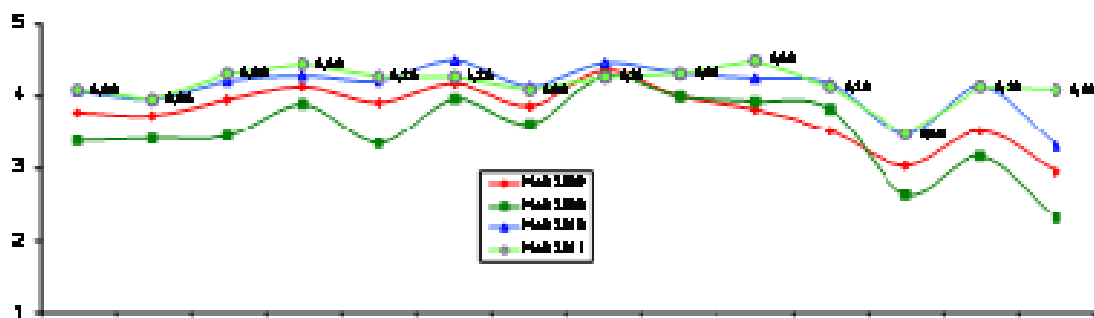
## 2.2. COMENTARIOS ADICIONALES DE LAS PERSONAS:

### MENTARIO

Me gustaría que me cambiaran la silla de trabajo

## 2.3. COMPARATIVA CON EL AÑO ANTERIOR

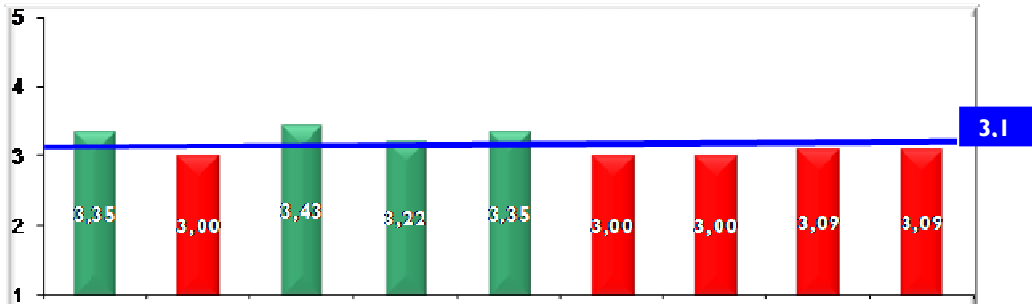
Como se puede observar en los gráficos, se aprecia cierta estabilidad de los atributos. El atributo más destacado por su disminución, es la satisfacción con la **Ventilación** y el atributo más destacado por su aumento es la **Información sobre Prevención de Riesgos Laborales**.



## 3. POSIBILIDADES DE CREATIVIDAD, INICIATIVA Y RESPONSABILIDAD

El tercer bloque evaluado son las **POSIBILIDADES DE CREATIVIDAD, INICIATIVA Y RESPONSABILIDAD**. Bajo este concepto se pueden analizar varios subcriterios del Modelo:

Media global: 3,47



### 3.1 RESULTADOS OBTENIDOS EN LA EVALUACIÓN

Las cuestiones evaluadas en el concepto de Posibilidades de Creatividad, Iniciativa y Responsabilidad, tienen como objetivo el análisis del grado de satisfacción de las personas con el grado de confianza y relaciones con las personas líderes de la organización y con la delegación de competencias y asunción razonable de responsabilidades (7a). Además, los resultados serán la consecuencia de los agentes que producen esta satisfacción en las personas. Estos agentes podrían estar relacionados con los criterios que evalúan cómo los líderes de la Organización facilitan y apoyan la asunción de responsabilidades y en su caso la autonomía en el trabajo (1a), cómo los líderes están dispuestos a escuchar de manera activa y responden al personal y cómo fomentan la participación de los empleados (1d), también tendría relación con el modo en que la Organización fomenta y apoya la participación individual y de los equipos en las actividades de mejora, cómo proporciona oportunidades que estimulen la implicación y respalden un comportamiento innovador y creativo, cómo los líderes desarrollan directrices que hagan actuar a las personas con independencia (3c) y cómo la Organización genera un clima de innovación y creatividad mediante el uso de los recursos adecuados de información y conocimiento (4e).

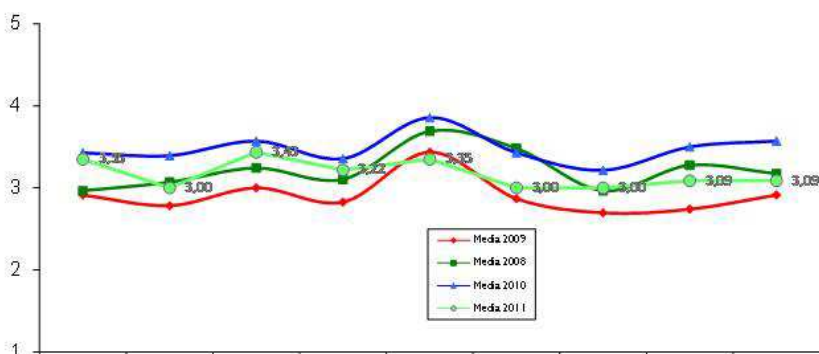
1. **Autonomía:** Los resultados obtenidos indican que el grado de satisfacción que las personas tienen acerca de su autonomía es de **X sobre 5**. Esta puntuación está por encima de la media global de los atributos evaluados, y también está por encima de la media de puntuaciones obtenidas para medir las Posibilidades de Creatividad, Iniciativa y Responsabilidad, por ello podría considerarse un Punto fuerte en la gestión de la empresa.
2. **Iniciativa:** Los resultados obtenidos indican que el grado de satisfacción que las personas tienen acerca de su posibilidad de iniciativa es de **X sobre 5**. Esta puntuación está por debajo de la media global de los atributos evaluados, y también está por debajo de la media de puntuaciones obtenidas para medir las Posibilidades de Creatividad, Iniciativa y Responsabilidad, por ello podría considerarse un Punto Débil a abordar en la empresa.
3. **Sugerencias de mejora son escuchadas:** Los resultados obtenidos indican que el grado de satisfacción que las personas tienen por sentirse escuchados cuando sugieren una mejora es de **X sobre 5**. Esta puntuación está en la media global de los atributos evaluados y por encima de la media de puntuaciones obtenidas para medir las Posibilidades de Creatividad, Iniciativa y Responsabilidad, por ello podría considerarse un Punto Fuerte en la empresa.
4. **Sugerencias de mejora son admitidas:** Los resultados obtenidos indican que el grado de satisfacción que las personas tienen por que sus sugerencias de mejora sean admitidas es de **X sobre 5**. Esta puntuación está por debajo de la media global de los atributos evaluados, pero está por encima de la media de puntuaciones

obtenidas para medir las Posibilidades de Creatividad, Iniciativa y Responsabilidad, por ello podría considerarse un Área de Mejora a abordar en la empresa.

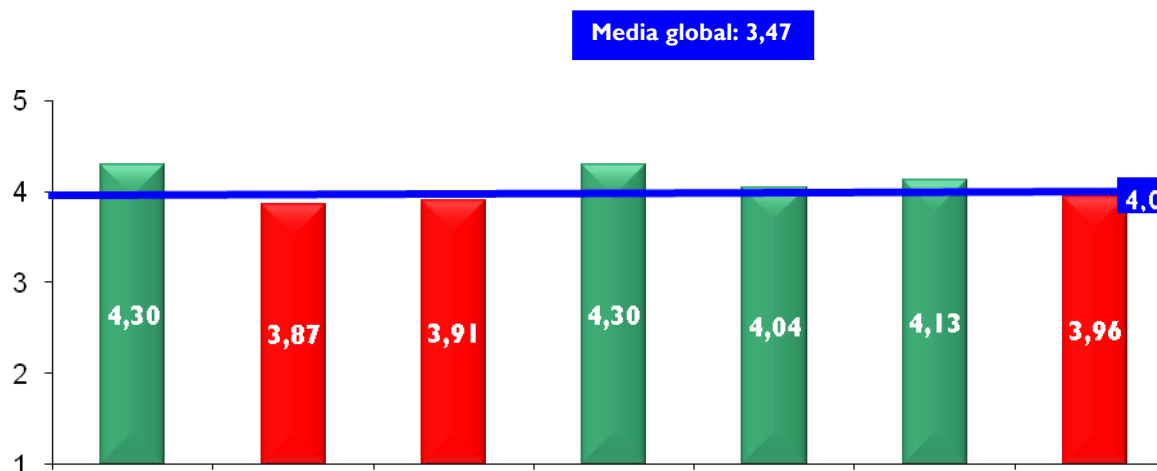
5. **Variedad de su trabajo:** Los resultados obtenidos indican que el grado de satisfacción que las personas tienen por la variedad de funciones en su puesto de trabajo es de **X sobre 5**. Esta puntuación está por debajo de la media global de los atributos evaluados, pero está por encima de la media de puntuaciones obtenidas para medir las Posibilidades de Creatividad, Iniciativa y Responsabilidad, por ello podría considerarse un Área de Mejora en la gestión de la empresa.
6. **Delegación de funciones:** Los resultados obtenidos indican que el grado de satisfacción que las personas tienen por la delegación de funciones de sus superiores es de **X sobre 5**. Esta puntuación está por debajo de la media global de los atributos evaluados, y también por debajo de la media de puntuaciones obtenidas para medir las Posibilidades de Creatividad, Iniciativa y Responsabilidad, por ello podría considerarse un Punto Débil en la gestión de la empresa.
7. **Fomento de la iniciativa y creatividad:** Los resultados obtenidos indican que el grado de satisfacción de las personas con respecto al fomento de la empresa de la iniciativa y creatividad es de **X sobre 5**. Esta puntuación está por debajo de la media global de los atributos evaluados, y también está por debajo de la media de puntuaciones obtenidas para medir las Posibilidades de Creatividad, Iniciativa y Responsabilidad, por ello podría considerarse un Punto Débil a abordar en la empresa.
8. **Fomento de la asunción de responsabilidades:** Los resultados obtenidos indican que el grado de satisfacción que las personas tienen el fomento de la asunción de responsabilidades en su puesto de trabajo es de **X sobre 5**. Esta puntuación está por debajo de la media global de los atributos evaluados, y también está por debajo de la media de puntuaciones obtenidas para medir las Posibilidades de Creatividad, Iniciativa y Responsabilidad, por ello podría considerarse un Punto Débil en la gestión de la empresa.
9. **Ayuda y apoyo por parte de la dirección:** Los resultados obtenidos indican que el grado de satisfacción de las personas con respecto a la ayuda y apoyo por parte de la dirección es de **X sobre 5**. Esta puntuación está por debajo de la media global de los atributos evaluados, y también está por debajo de la media de puntuaciones obtenidas para medir las Posibilidades de Creatividad, Iniciativa y Responsabilidad, por ello podría considerarse un Punto Débil en la gestión de la empresa.

### 3.2. COMPARATIVA CON EL AÑO ANTERIOR

Como se puede observar en los gráficos, se aprecia una disminución todos los atributos de este tercer bloque, con respecto al año anterior. El atributo más destacado por su disminución, es la satisfacción la variedad en el trabajo realizado.



## 4. RELACIONES PERSONALES EN EL TRABAJO



### 4.1. RESULTADOS OBTENIDOS EN LA EVALUACIÓN

El cuarto bloque evaluado son las **RELACIONES PERSONALES EN EL TRABAJO**. Bajo este concepto se pueden analizar varios subcriterios del Modelo:

Las cuestiones evaluadas en el concepto de Relaciones Personales en el Trabajo, tienen como objetivo el análisis del grado de satisfacción de las personas con el Clima Laboral entendido como las relaciones entre las personas de la Organización y grado de confianza en las relaciones (7ª). Además, los resultados serán la consecuencia de los agentes que producen esta satisfacción en las personas. Estos agentes podrían estar relacionados con los criterios que evalúan cómo los líderes fomentan y facilitan el trabajo en equipo y la colaboración entre el personal (1a), cómo los líderes fomentan la igualdad de oportunidades de su personal y ayudan a hacer realidad sus planes y objetivos profesionales y cómo la Organización motiva y anima al personal a trabajar en equipo (3c).

- 1. Buen trato con los compañeros:** Los resultados obtenidos indican que el grado de satisfacción de las personas con el trato con los compañeros es de **X sobre 5**. Esta puntuación está por encima de la media global de los atributos evaluados pero está por encima de la media de puntuaciones obtenidas para medir las Relaciones Personales en el Trabajo, por ello podría considerarse un Punto Fuerte de la gestión de la empresa.
- 2. Unión con los compañeros:** Los resultados obtenidos indican que el grado de satisfacción de las personas con la unión con los compañeros es de **X sobre 5**. Esta puntuación está por encima de la media global de los atributos evaluados, pero está por debajo de la media de puntuaciones obtenidas para medir las Relaciones Personales en el Trabajo por ello podría considerarse un Área de Mejora de la empresa.
- 3. Relaciones de amistad con los compañeros:** Los resultados obtenidos indican que el grado de satisfacción de las personas con las relaciones de amistad con los compañeros es de **X sobre 5**. Esta puntuación está por encima de la media global de los atributos evaluados, pero está por debajo de la media de puntuaciones obtenidas para medir las Relaciones Personales en el Trabajo por ello podría considerarse un Área de Mejora de la empresa.
- 4. Ayuda y colaboración entre compañeros:** Los resultados obtenidos indican que el grado de satisfacción de las personas con respecto a la ayuda y colaboración mostrada por los compañeros es de **X sobre 5**. Esta puntuación está por encima de la media global de los atributos evaluados y también está por encima de la

media de puntuaciones obtenidas para medir las Relaciones Personales en el Trabajo, por ello podría considerarse un Punto Fuerte de la empresa.

5. **Ayuda durante los primeros días de trabajo:** Los resultados obtenidos indican que el grado de satisfacción de las personas con respecto a la ayuda recibida por los compañeros durante los primeros días de trabajo es de **X sobre 5**. Esta puntuación está por encima de la media global de los atributos evaluados y también está por encima de la media de puntuaciones obtenidas para medir las Relaciones Personales en el Trabajo, por ello podría considerarse un Punto Fuerte de la empresa.
6. **Trabajo en equipo:** Los resultados obtenidos indican que el grado de satisfacción de las personas con respecto al trabajo en equipo es de **X sobre 5**. Esta puntuación está por encima de la media global de los atributos evaluados y también está por encima de la media de puntuaciones obtenidas para medir las Relaciones Personales en el Trabajo, por ello podría considerarse un Punto Fuerte de la empresa.
7. **Igualdad de Oportunidades:** Los resultados obtenidos indican que el grado de satisfacción de las personas con respecto a la igualdad de oportunidades es **X sobre 5**. Esta puntuación está por encima de la media global de los atributos evaluados, pero por debajo de la media de puntuaciones obtenidas para medir las Relaciones Personales en el Trabajo por ello podría considerarse un Área de Mejora de la empresa.

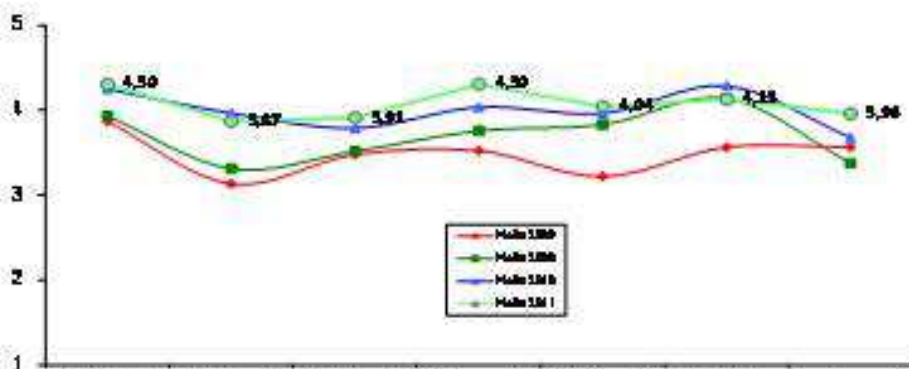
#### 4.2. COMENTARIOS ADICIONALES DE LAS PERSONAS:

##### COMENTARIO

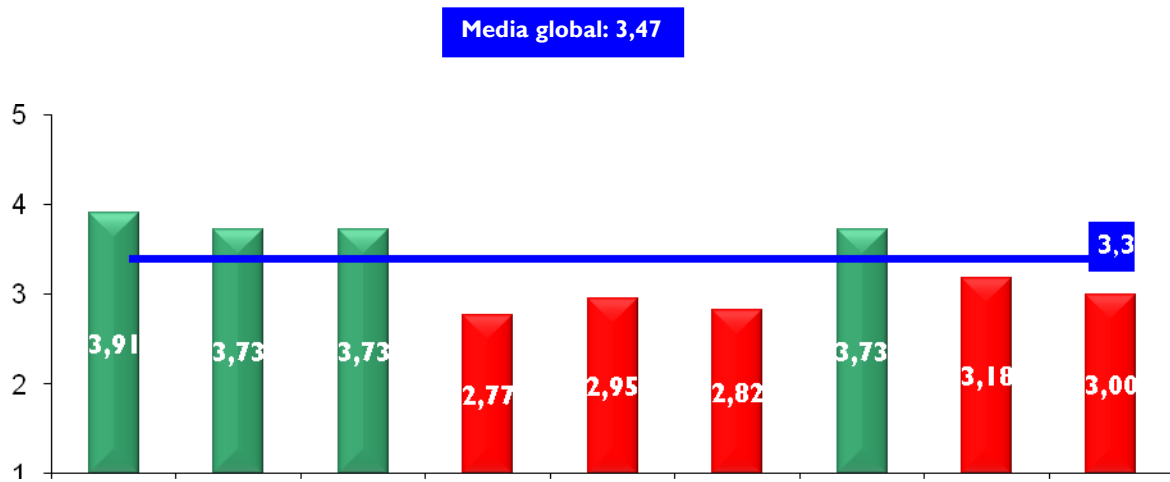
FALTA COMPAÑERISMO

#### 4.3. COMPARATIVA CON EL AÑO ANTERIOR

Como se puede observar en los gráficos, se aprecia un aumento en casi todos los atributos preguntados en este bloque. Los atributos más destacados por su aumento, son la satisfacción con la **ayuda entre compañeros y la igualdad de oportunidades**.



## 5. JEFATURA Y DIRECCIÓN



### 5.1 RESULTADOS OBTENIDOS EN LA EVALUACIÓN

El quinto bloque evaluado son la **JEFATURA Y DIRECCIÓN**. Bajo este concepto se pueden analizar varios subcriterios del Modelo:

Las cuestiones evaluadas en el concepto de Jefatura y Dirección, tienen como objetivo el análisis del grado de satisfacción de las personas en la relación con los líderes, grado de confianza en las relaciones con los líderes y su percepción del estilo de liderazgo ejercido (7<sup>a</sup>). Además, los resultados serán la consecuencia de los agentes que producen esta satisfacción en las personas. Estos agentes podrían estar relacionados con los criterios que evalúan cómo los líderes son accesibles a los empleados, cómo fomentan la participación de los empleados en actividades de mejora y les ayudan facilitando los recursos necesarios (1d), cómo la organización establece sistemas de información y seguimiento para analizar el progreso alcanzado en los procesos que se desarrollan (2d), como la Organización fomenta y apoya la participación individual y de los equipos en las actividades de mejora y cómo la organización motiva y anima al personal a trabajar en equipo (3c).

- 1- **Trato amable del jefe inmediato:** Los resultados obtenidos indican que el grado de satisfacción de las personas con el trato del jefe inmediato es de **x sobre 5**. Esta puntuación está por encima de la media global de los atributos evaluados y también está por encima de la media de puntuaciones obtenidas para medir con la Jefatura y la Dirección, por ello podría considerarse un Punto Fuerte de la empresa.
- 2- **Nivel de exigencia adecuado:** Los resultados obtenidos indican que el grado de satisfacción de las personas con el nivel de exigencia del jefe inmediato es de **x sobre 5**. Esta puntuación está por encima de la media global de los atributos evaluados y también está por encima de la media de puntuaciones obtenidas para medir con la Jefatura y la Dirección, por ello podría considerarse un Punto Fuerte de la empresa.
- 3- **Accesibilidad del jefe:** Los resultados obtenidos indican que el grado de satisfacción de las personas con respecto a la accesibilidad del jefe inmediato es de **x sobre 5**. Esta puntuación está por encima de la media global de los atributos evaluados y también está por encima de la media de puntuaciones obtenidas para medir con la Jefatura y la Dirección, por ello podría considerarse un Punto Fuerte de la empresa.
- 4- **Fomento de la participación:** Los resultados obtenidos indican que el grado de satisfacción de las personas con respecto al fomento de la participación por parte de los jefes inmediatos es de **x sobre 5**. Esta puntuación está por

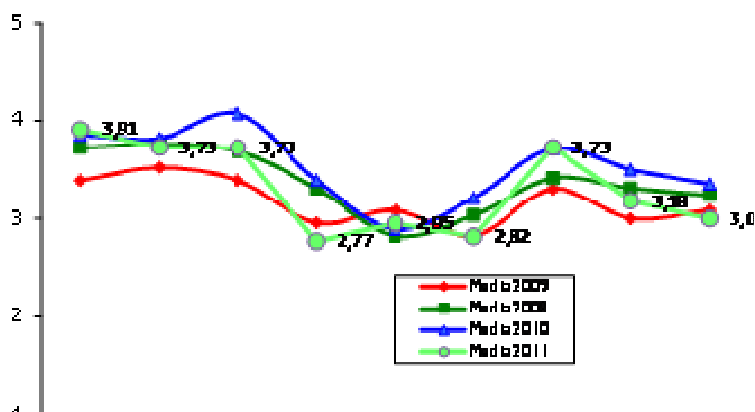


debajo de la media global de los atributos evaluados y también está por debajo de la media de puntuaciones obtenidas para medir la Jefatura y la Dirección, por ello podría considerarse un Punto Débil de la empresa.

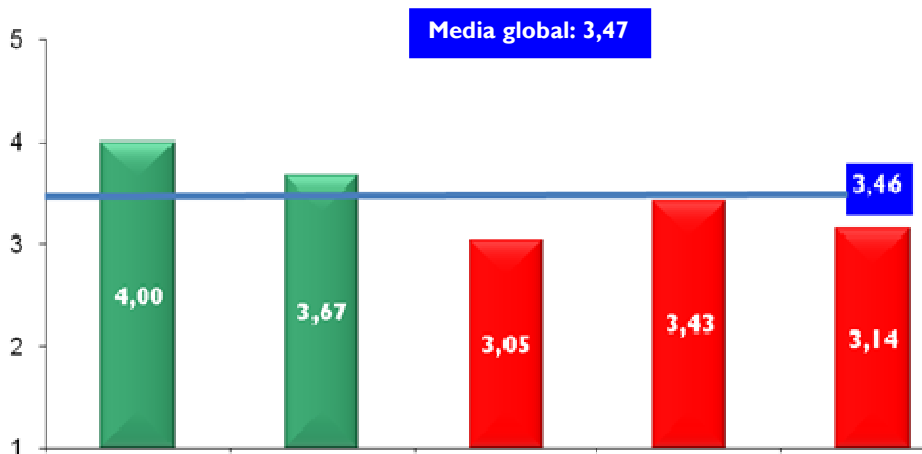
- 5- **Autoridad mostrada por el jefe inmediato:** Los resultados obtenidos indican que el grado de satisfacción de las personas con respecto a la autoridad mostrada por el jefe inmediato es de **x sobre 5**. Esta puntuación está por debajo de la media global de los atributos evaluados, y también está por debajo de la media de puntuaciones obtenidas para medir la Jefatura y la Dirección, por ello podría considerarse un Punto Débil a abordar en la empresa.
- 6- **Trabajo en equipo:** Los resultados obtenidos indican que el grado de satisfacción de las personas con respecto al trabajo en equipo realizado con los jefes inmediatos es de **x sobre 5**. Esta puntuación está por debajo de la media global de los atributos evaluados, y también está por debajo de la media de puntuaciones obtenidas para medir la Jefatura y la Dirección, por ello podría considerarse un Punto Débil a abordar en la empresa.
- 7- **Apoyo al desarrollo del trabajo:** Los resultados obtenidos indican que el grado de satisfacción de las personas con el apoyo en el desarrollo del trabajo por parte del jefe inmediato es de **x sobre 5**. Esta puntuación está por encima de la media global de los atributos evaluados y también está por encima de la media de puntuaciones obtenidas para medir con la Jefatura y la Dirección, por ello podría considerarse un Punto Fuerte de la empresa.
- 8- **Grado de seguimiento y control:** Los resultados obtenidos indican que el grado de satisfacción de las personas por el seguimiento y control de su trabajo por parte del jefe inmediato es de **x sobre 5**. Esta puntuación está por debajo de la media global de los atributos evaluados y también por debajo de la media de puntuaciones obtenidas para medir la Jefatura y la Dirección, por ello podría considerarse un Punto Débil de la empresa.
- 9- **Decisiones ágiles y eficaces:** Los resultados obtenidos indican que el grado de satisfacción de las personas por la eficacia y agilidad del jefe inmediato a la hora de tomar decisiones es de **x sobre 5**. Esta puntuación está por debajo de la media global de los atributos evaluados y también está por debajo de la media de puntuaciones obtenidas para medir la Jefatura y la Dirección, por ello podría considerarse un Punto Débil de la empresa.

## 5.2 COMPARATIVA CON EL AÑO ANTERIOR

Como se puede observar en los gráficos, se aprecia un descenso en las puntuaciones medias de casi todos los atributos evaluados excepto en las preguntas del **trato amable por parte del jefe y la satisfacción con la autoridad mostrada por el jefe**. Aunque los descensos son acusados el atributo que ha descendido más con respecto a años anteriores es **el fomento de la participación**.



## 6. RELACIÓN CON LA DIRECCIÓN



### 6.1. RESULTADOS OBTENIDOS EN LA EVALUACIÓN

El sexto bloque evaluado es la **RELACIÓN CON LA DIRECCIÓN** . Bajo este concepto se pueden analizar varios subcriterios del Modelo:

Las cuestiones evaluadas en el concepto de Relación con el Equipo Directivo, tienen como objetivo el análisis del grado de satisfacción de las personas en la relación y el grado de confianza con los miembros del Equipo Directivo y su percepción del estilo de liderazgo ejercido por los mismos (7ª). Además, los resultados serán la consecuencia de los agentes que producen esta satisfacción en las personas. Estos agentes podrían estar relacionados con los criterios que evalúan cómo los líderes con su ejemplo transmiten los valores y facilitan que todo el personal asuma la cultura de la Organización (1a), cómo el equipo directivo está accesible a los empleados (1d) y cómo la organización motiva y anima al personal a trabajar en equipo (3c).

- 1. Trato amable del Equipo Directivo:** Los resultados obtenidos indican que el grado de satisfacción de las personas con respecto al trato recibido por parte del Equipo Directivo es de **x sobre 5**. Esta puntuación está por encima de la media global de los atributos evaluados y también está por encima de la media de puntuaciones obtenidas para medir con la Relación con el Equipo Directivo, por ello podría considerarse un Punto Fuerte de la empresa.
- 2. Accesibilidad:** Los resultados obtenidos indican que el grado de satisfacción de las personas con respecto a la accesibilidad del Equipo Directivo es **x sobre 5**. Esta puntuación está por encima de la media global de los atributos evaluados y también está por encima de la media de puntuaciones obtenidas para medir con la Relación con el Equipo Directivo, por ello podría considerarse un Punto Fuerte de la empresa.
- 3. Preocupación del Equipo Directivo por las personas:** Los resultados obtenidos indican que el grado de satisfacción de las personas a causa de la preocupación que muestra el Equipo Directivo por el personal es de **x sobre 5**. Esta puntuación está por debajo de la media global de los atributos evaluados y también está por debajo de la media de puntuaciones obtenidas para medir con la Relación con el Equipo Directivo, por ello podría considerarse un Punto Débil de la empresa.
- 4. Cumplimiento de compromisos adquiridos:** Los resultados obtenidos indican que el grado de satisfacción de las personas a causa del cumplimiento por parte del Equipo Directivo de los compromisos adquiridos es de **x sobre 5**. Esta puntuación está centésimas por debajo de la media global de los atributos evaluados y también

está centésimas por debajo de la media de puntuaciones obtenidas para medir con la Relación con el Equipo Directivo, por ello podría considerarse un Punto Débil de la empresa.

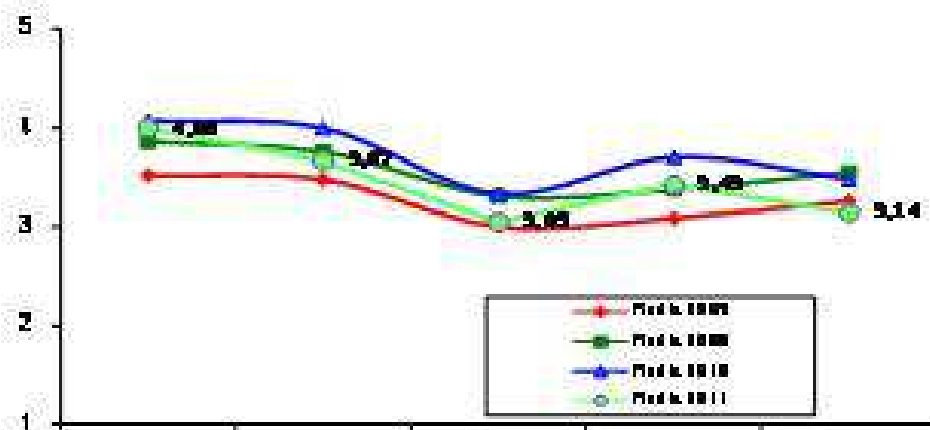
- 5. El Equipo Directivo como ejemplo para el personal:** Los resultados obtenidos indican que el grado de satisfacción de las personas con el Equipo Directivo como ejemplo para el personal es de **x sobre 5**. Esta puntuación está por debajo de la media global de los atributos evaluados y también está por debajo de la media de puntuaciones obtenidas para medir con la Relación con el Equipo Directivo, por ello podría considerarse un Punto Débil de la empresa.

### 6.2 COMENTARIOS ADICIONALES DE LAS PERSONAS:

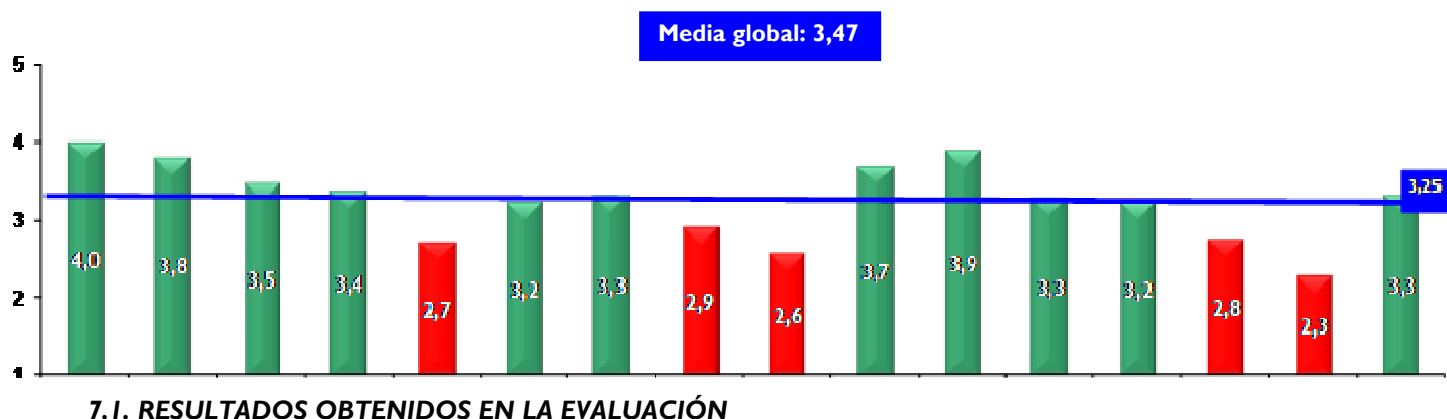
COMENTARIO
No son ejemplo de comportamiento laboral

### 6.3 COMPARATIVA CON EL AÑO ANTERIOR

Como se puede observar en los gráficos, se aprecia un descenso en todos los atributos de este bloque El atributo más destacado por su descenso es la opinión del personal sobre que el equipo directivo da ejemplo en el desempeño de sus funciones.



## 7. PUESTO DE TRABAJO Y DESEMPEÑO



### 7.1. RESULTADOS OBTENIDOS EN LA EVALUACIÓN

El séptimo bloque evaluado es el **PUESTO DE TRABAJO Y DESEMPEÑO**. Bajo este concepto se pueden analizar varios subcriterios del Modelo:

Las cuestiones evaluadas en el concepto de Puesto de Trabajo y Desempeño, tienen como objetivo el análisis del grado de satisfacción de las personas en relación a su puesto de trabajo, posibilidades de desarrollo de carreras, asunción de responsabilidades, igualdad de oportunidades y prestigio profesional (7a). Además, los resultados serán la consecuencia de los agentes que producen esta satisfacción en las personas. Estos agentes podrían estar relacionados con los criterios que evalúan cómo los líderes con su ejemplo transmiten los valores y facilitan que todo el personal asuma la cultura de la Organización (1a) cómo los líderes reconocen los éxitos obtenidos por el personal, cómo los líderes fomentan la participación de los empleados en actividades de mejora y les facilitan los recursos necesarios, cómo fomentan la igualdad de oportunidades y ayudan a hacer realidad sus planes y objetivos profesionales (1d), cómo la organización establece sistemas de información y seguimiento para analizar el progreso alcanzado en los procesos que se desarrollan (2d), cómo la Organización desarrolla las políticas y estrategias de Recursos Humanos, cómo alinea la relación de Puestos de Trabajo con la política y la estructura de la Organización, cómo implica al personal en sus políticas, cómo garantiza la equidad en lo relacionado con el empleo (3a), cómo la Organización identifica y clasifica el conocimiento y las competencias del personal a las necesidades de la Organización, cómo apoya al personal para que sean conscientes de su potencial, cómo desarrolla las capacidades del personal a través del trabajo (3b), cómo la organización proporciona oportunidades que estimulen la implicación y respalden un comportamiento innovador y creativo y cómo motiva y anima a trabajar en equipo (3c), cómo la Organización da un reconocimiento al personal con el fin de mantener su nivel de implicación y cómo facilita los recursos y servicios que superen los mínimos legales establecidos (3e) y cómo la Organización diseña y gestiona sus procesos (5a).

- 1- Puesto adecuado a la titulación:** Los resultados obtenidos indican que el grado de satisfacción de las personas con la adecuación de su puesto a su titulación, es de **X sobre 5**. Esta puntuación está por encima de la media global de los atributos evaluados y también está por encima de la media de puntuaciones obtenidas para medir los Puestos de Trabajo y el Desempeño, por ello podría considerarse un Punto Fuerte de la empresa.
- 2- Puesto adecuado a la experiencia:** Los resultados obtenidos indican que el grado de satisfacción de las personas con la adecuación de su puesto a su experiencia, es de **X sobre 5**. Esta puntuación está por encima de la media global de los atributos evaluados y también está por encima de la media de puntuaciones

obtenidas para medir los Puestos de Trabajo y el Desempeño, por ello podría considerarse un Punto Fuerte de la empresa.

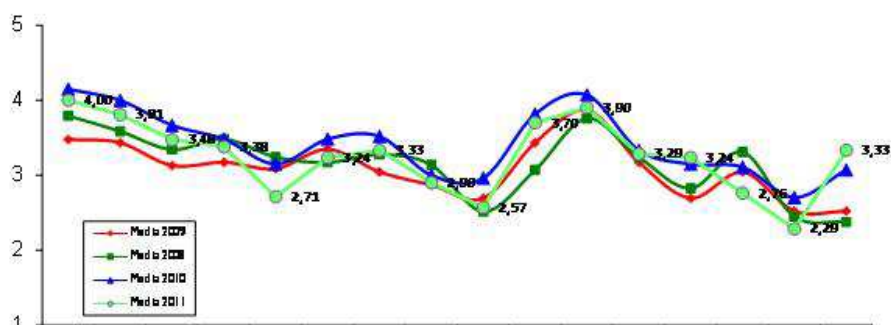
- 3- **Valoración del puesto:** Los resultados obtenidos indican que el grado de satisfacción de las personas con la valoración recibida en su puesto, es de **X sobre 5**. Esta puntuación está por encima de la media global de los atributos evaluados y también está por encima de la media de puntuaciones obtenidas para medir los Puestos de Trabajo y el Desempeño, por ello podría considerarse un Punto Fuerte de la empresa.
- 4- **Reconocimientos:** Los resultados obtenidos indican que el grado de satisfacción de las personas con los reconocimientos recibidos, es de **X sobre 5**. Esta puntuación está en la media global de los atributos evaluados y está por encima de la media de puntuaciones obtenidas para medir los Puestos de Trabajo y el Desempeño, por ello podría considerarse un Punto Fuerte de la empresa.
- 5- **Comparación con las funciones de otros puestos:** Los resultados obtenidos indican que el grado de satisfacción de las personas si comparan las funciones que realizan con las de otros puestos, es de **X sobre 5**. Esta puntuación está por debajo de la media global de los atributos evaluados, y está por debajo de la media de puntuaciones obtenidas para medir los Puestos de Trabajo y el Desempeño, por ello podría considerarse un Punto Débil de la empresa.
- 6- **Definición de procesos:** Los resultados obtenidos indican que el grado de satisfacción de las personas con respecto a la definición de su proceso de trabajo, es de **X sobre 5**. Esta puntuación está por debajo de la media global de los atributos evaluados y está en la media de puntuaciones obtenidas para medir los Puestos de Trabajo y el Desempeño, por ello podría considerarse un Área de Mejora de la empresa.
- 7- **Participación en equipos de trabajo:** Los resultados obtenidos indican que el grado de satisfacción de las personas por su participación en equipos de trabajo, es de **X sobre 5**. Esta puntuación está por debajo de la media global de los atributos evaluados y está por encima de la media de puntuaciones obtenidas para medir los Puestos de Trabajo y el Desempeño, por ello podría considerarse un Área de Mejora de la empresa.
- 8- **Participación en grupos de mejora:** Los resultados obtenidos indican que el grado de satisfacción de las personas por su participación en grupos de mejora, es de **X sobre 5**. Esta puntuación está por debajo de la media global de los atributos evaluados y también está por debajo de la media de puntuaciones obtenidas para medir los Puestos de Trabajo y el Desempeño, por ello podría considerarse un Punto Débil de la empresa.
- 9- **La carga de trabajo se reparte de forma equilibrada:** Los resultados obtenidos indican que el grado de satisfacción de las personas con respecto a la carga de trabajo, es de **X sobre 5**. Esta puntuación está por debajo de la media global de los atributos evaluados, y también está por debajo de la media de puntuaciones obtenidas para medir los Puestos de Trabajo y el Desempeño, por ello podría considerarse un Punto Débil a abordar en la empresa.
- 10- **Igualdad entre hombres y mujeres:** Los resultados obtenidos indican que el grado de satisfacción de las personas con respecto a la igualdad entre hombres y mujeres, es de **X sobre 5**. Esta puntuación está por encima de la media global de los atributos evaluados, y también está por encima de la media de puntuaciones obtenidas para medir los Puestos de Trabajo y el Desempeño, por ello podría considerarse un Punto Fuerte a abordar en la empresa.
- 11- **Recursos necesarios:** Los resultados obtenidos indican que el grado de satisfacción de las personas con respecto a los recursos que disponen, es de **X sobre 5**. Esta puntuación está por encima de la media global

de los atributos evaluados y también está por encima de la media de puntuaciones obtenidas para medir los Puestos de Trabajo y el Desempeño, por ello podría considerarse un Punto Fuerte de la empresa.

- 12- Sistema de control de horario adecuado:** Los resultados obtenidos indican la opinión de las personas con respecto al sistema de control de horario, es de **X sobre 5**. Esta puntuación está por debajo de la media global de los atributos evaluados pero está por encima de la media de puntuaciones obtenidas para medir los Puestos de Trabajo y el Desempeño, por ello podría considerarse un Área de Mejora de la empresa.
- 13- Control de horario:** Los resultados obtenidos indican que el grado de satisfacción de las personas con respecto al control de horarios actual, es de **X sobre 5**. Esta puntuación está por debajo de la media global de los atributos evaluados, y también está por debajo de la media de puntuaciones obtenidas para medir los Puestos de Trabajo y el Desempeño, por ello podría considerarse un Punto Débil a abordar en la empresa.
- 14- Importancia del cumplimiento de horario:** Los resultados obtenidos indican la opinión de las personas con respecto la importancia otorgada al cumplimiento de horarios, es de **X sobre 5**. Esta puntuación está por debajo de la media global de los atributos evaluados y también está por debajo de la media de puntuaciones obtenidas para medir los Puestos de Trabajo y el Desempeño, por ello podría considerarse un Punto Débil de la empresa.
- 15- Opinión sobre el control de horario con respecto al rendimiento:** Los resultados obtenidos indican que la opinión de las personas a la relación entre el control de horarios y el rendimiento, es de **X sobre 5**. Esta puntuación está por debajo de la media global de los atributos evaluados, y también está por debajo de la media de puntuaciones obtenidas para medir los Puestos de Trabajo y el Desempeño, por ello podría considerarse un Punto Débil a abordar en la empresa.
- 16- Flexibilidad de horarios:** Los resultados obtenidos indican que el grado de satisfacción de las personas con respecto a la flexibilidad horaria, es de **X sobre 5**. Esta puntuación está por debajo de la media global de los atributos evaluados, pero está por encima de la media de puntuaciones obtenidas para medir los Puestos de Trabajo y el Desempeño, por ello podría considerarse un Área de mejora a abordar en la empresa.

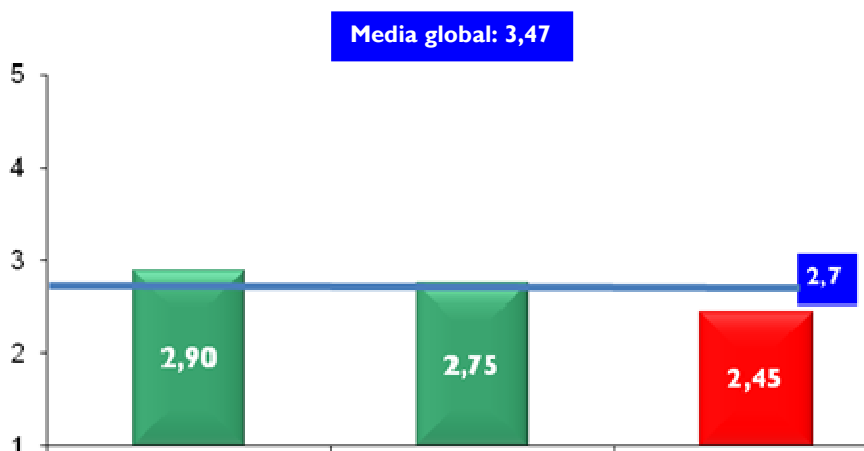
## 7.2. COMPARATIVA CON EL AÑO ANTERIOR

Como se puede observar en los gráficos, se aprecia que existe un descenso en la satisfacción en la mayoría de los atributos de este bloque. El atributo más destacado por su descenso, es la satisfacción con las funciones desarrolladas con respecto a las de los compañeros. Sin embargo, también se detecta un aumento en la satisfacción con el horario flexible.



## 8. REMUNERACIÓN

El octavo bloque evaluado es la **REMUNERACIÓN**. Bajo este concepto se pueden analizar varios subcriterios del Modelo:



### 8.1 RESULTADOS OBTENIDOS EN LA EVALUACIÓN

Las cuestiones evaluadas en el concepto de Remuneración, tienen como objetivo el análisis del grado de satisfacción de las personas en relación a la remuneración recibida en su puesto de trabajo (7a). Además, los resultados serán la consecuencia de los agentes que producen esta satisfacción en las personas. Estos agentes podrían estar relacionados con los criterios que evalúan cómo los líderes reconocen los éxitos obtenidos por el personal (1d), cómo la Organización da reconocimiento al personal con el fin de mantener su nivel de implicación y asunción de responsabilidades, cómo se tiene en cuenta la diversidad de los distintos entornos culturales y cómo alinea los temas de remuneración con la política de la Organización dentro de los límites marcados por las políticas y la normativa de la Administración (3e).

**1. Remuneración:** Los resultados obtenidos indican que el grado de satisfacción de las personas con respecto a la remuneración, es **X sobre 5**. Esta puntuación está por debajo de la media global de los atributos evaluados, pero está por encima de la media de puntuaciones obtenidas para medir la Remuneración, por ello podría considerarse un Área de Mejora a abordar en la empresa.

**2. Remuneración con respecto a la situación económica:** Los resultados obtenidos indican que el grado de satisfacción de las personas con respecto a su remuneración relacionándola con la situación económica actual, es de **X sobre 5**. Esta puntuación está por debajo de la media global de los atributos evaluados, pero está por en la media de puntuaciones obtenidas para medir la Remuneración, por ello podría considerarse un Área de Mejora a abordar en la empresa.

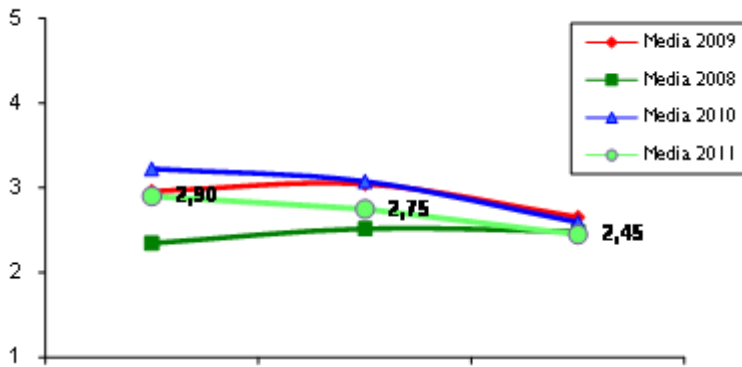
**3. Remuneración con respecto a su entorno social:** Los resultados obtenidos indican que el grado de satisfacción de las personas con respecto a su remuneración relacionándola con su entorno social, es **X sobre 5**. Esta puntuación está por debajo de la media global de los atributos evaluados y por debajo de la media de puntuaciones obtenidas para medir la Remuneración, por ello podría considerarse un Punto Débil de la empresa.

## 8.2. COMENTARIOS ADICIONALES DE LAS PERSONAS:

### COMENTARIO

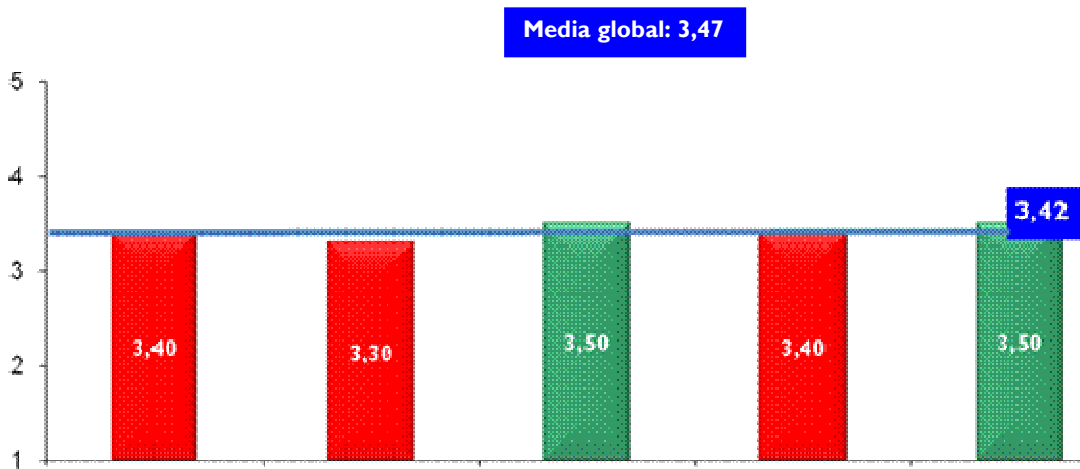
Cobro poco

## 8.3. COMPARATIVA CON EL AÑO ANTERIOR



Como se puede observar en los gráficos, se aprecia un descenso en la Satisfacción con en todos los atributos de este bloque.

## 9. PARTICIPACIÓN, RECONOCIMIENTO Y ATENCIÓN



### 9.1 RESULTADOS OBTENIDOS EN LA EVALUACIÓN

El noveno bloque evaluado es la **PARTICIPACIÓN, RECONOCIMIENTO Y ATENCIÓN**. Bajo este concepto se pueden analizar varios subcriterios del Modelo:

Las cuestiones evaluadas en el concepto de Participación, Reconocimiento y Atención tienen como objetivo el análisis del grado de satisfacción de las personas en relación al grado de comunicación existente entre el personal y la organización y entre el propio personal (7a). Además, los resultados serán la consecuencia de los agentes que producen esta satisfacción en las personas. Estos agentes podrían estar relacionados con los criterios que evalúan cómo los líderes fomentan la colaboración entre el personal (1a) cómo la Organización identifica sistemáticamente las necesidades de comunicación, como desarrolla políticas de comunicación basadas en estas necesidades, como revisa y desarrolla canales de comunicación verticales y horizontales, cómo identifica y asegura oportunidades para



compartir las mejores prácticas y el conocimiento (3d) y cómo la Organización proporciona el acceso rápido a la información y al conocimiento (4e).

1. **Canales de comunicación:** Los resultados obtenidos indican que la satisfacción de las personas con respecto a los canales de comunicación, es de **X sobre 5**. Esta puntuación está por debajo de la media global de los atributos evaluados y también está por debajo de la media de puntuaciones obtenidas para medir la Participación, Reconocimiento y Atención, por ello podría considerarse un Punto Débil de la empresa.
2. **Comunicación vertical ascendente:** Los resultados obtenidos indican que la satisfacción de las personas con respecto a la comunicación recibida desde la dirección, es de **X sobre 5**. Esta puntuación está por debajo de la media global de los atributos evaluados y también está por debajo de la media de puntuaciones obtenidas para medir la Participación, Reconocimiento y Atención, por ello podría considerarse un Punto Débil de la empresa.
3. **Información para el desempeño de sus funciones:** Los resultados obtenidos indican que la satisfacción de las personas con respecto a la información necesaria para realizar sus funciones, es de **X sobre 5**. Esta puntuación está por encima de la media global de los atributos evaluados y también está por encima de la media de puntuaciones obtenidas para medir la Participación, Reconocimiento y Atención, por ello podría considerarse un Punto Fuerte de la empresa.
4. **Información y comunicación:** Los resultados obtenidos indican que el grado de satisfacción de las personas con respecto a la información y comunicación, es de **X sobre 5**. Esta puntuación está por debajo de la media global de los atributos evaluados y también está por debajo de la media de puntuaciones obtenidas para medir la Participación, Reconocimiento y Atención, por ello podría considerarse un Punto Débil de la empresa.
5. **Grado de cooperación:** Los resultados obtenidos indican que el grado de satisfacción de las personas con respecto a la cooperación existente, es de **X sobre 5**. Esta puntuación está por encima de la media global de los atributos evaluados, y también está por encima de la media de puntuaciones obtenidas para medir la Participación, Reconocimiento y Atención, por ello podría considerarse un Punto Fuete en la empresa.

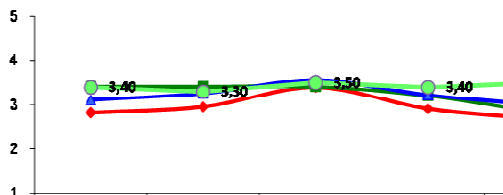
## 9.2. COMENTARIOS ADICIONALES DE LAS PERSONAS:

### COMENTARIO

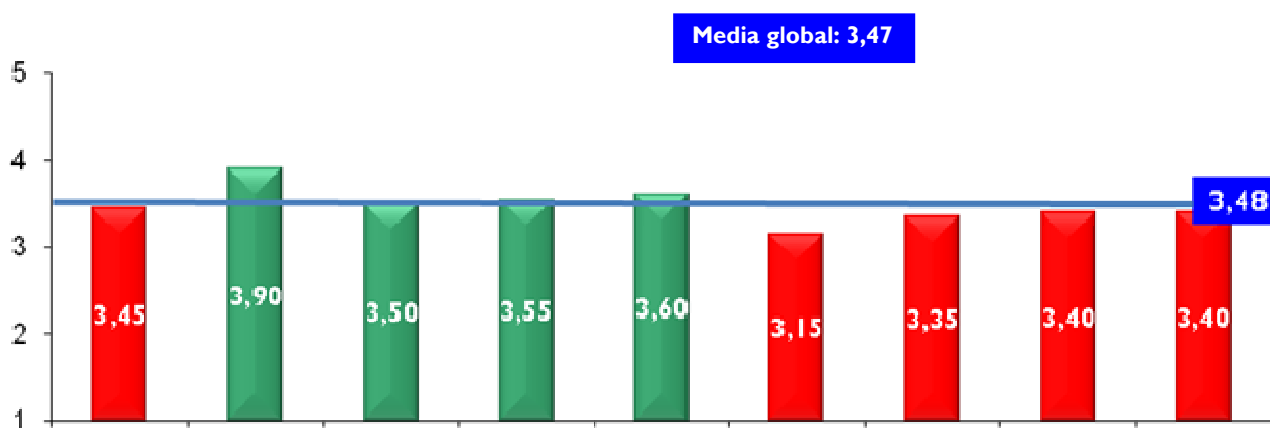
No se fomenta la cooperación general.

## 9.3. COMPARATIVA CON EL AÑO ANTERIOR

Como se puede observar en los gráficos, se aprecia un aumento en la Satisfacción con casi todos los atributos. El atributo más destacado por su aumento son la satisfacción **con el grado de cooperación entre las asesorías y la comunicación.**



## 10. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y FORMACIÓN



### 10.1 RESULTADOS OBTENIDOS EN LA EVALUACIÓN

El último bloque evaluado es la **GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y FORMACIÓN**. Bajo este concepto se pueden analizar varios subcriterios del Modelo:

Las cuestiones evaluadas en el concepto de Gestión del Conocimiento y Formación, tienen como objetivo el análisis del grado de satisfacción de las personas en relación a la posibilidad de formación y adquisición de nuevas capacidades (7a). Además, los resultados serán la consecuencia de los agentes que producen esta satisfacción en las personas. Estos agentes podrían estar relacionados con los criterios que evalúan cómo los líderes desarrollan planes de cambio y revisan la eficacia de los mismos, compartiendo su aprendizaje (1e) cómo la Organización desarrolla y utiliza planes de formación y desarrollo que contribuyan a garantizar que las capacidades del personal se ajustan a las necesidades actuales y futuras, cómo fomenta oportunidades de aprendizaje a nivel individual, de equipo y de organización y cómo desarrolla la capacidad del personal a través del trabajo en la Organización (3b).

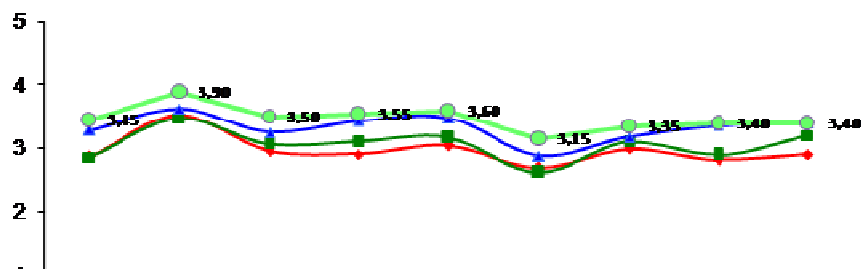
1. **Formación adecuada:** Los resultados obtenidos indican que el grado de satisfacción de las personas con respecto a la formación, es de **X sobre 5**. Esta puntuación está por debajo de la media global de los atributos evaluados, y también está por debajo de la media de puntuaciones obtenidas para medir la Gestión del Conocimiento y la Formación, por ello podría considerarse un Punto Débil a abordar en la empresa.
2. **Conocimientos y experiencia:** Los resultados obtenidos indican que la satisfacción de las personas con respecto al grado de conocimientos y experiencia que poseen, es de **X sobre 5**. Esta puntuación está por encima de la media global de los atributos evaluados y también está por encima de la media de puntuaciones obtenidas para medir la Gestión del Conocimiento y la Formación, por ello podría considerarse un Punto Fuerte de la empresa.
3. **Necesidades formativas:** Los resultados obtenidos indican que el grado de satisfacción de las personas con respecto a la detección de necesidades formativas, es de **X sobre 5**. Esta puntuación está por encima de la media global de los atributos evaluados y está por encima de la media de puntuaciones obtenidas para medir la Gestión del Conocimiento y la Formación, por ello podría considerarse un Punto Fuerte de la empresa.
4. **Oferta formativa:** Los resultados obtenidos indican que el grado de satisfacción de las personas con respecto a la oferta formativa, es de **X sobre 5**. Esta puntuación está por encima de la media global de los

atributos evaluados y también está por encima de la media de puntuaciones obtenidas para medir la Gestión del Conocimiento y la Formación,, por ello podría considerarse un Punto Fuerte de la empresa.

5. **Participación en acciones formativas:** Los resultados obtenidos indican que la satisfacción de las personas con respecto al grado de participación en las acciones formativas, es de **X sobre 5**. Esta puntuación está por encima de la media global de los atributos evaluados y también está por encima de la media de puntuaciones obtenidas para medir la Gestión del Conocimiento y la Formación, por ello podría considerarse un Punto Fuerte de la empresa.
6. **Conocimientos y experiencias compartidas:** Los resultados obtenidos indican que la satisfacción de las personas con respecto al grado en el que se comparten los conocimientos y experiencias, es de **X sobre 5**. Esta puntuación está por debajo de la media global de los atributos evaluados, y también está por debajo de la media de puntuaciones obtenidas para medir la Gestión del Conocimiento y la Formación, por ello podría considerarse un Punto Débil a abordar en la empresa.
7. **Formación para adaptarse a los cambios:** Los resultados obtenidos indican que el grado de satisfacción de las personas con respecto a la formación para adaptarse a los cambios, es de **X sobre 5**. Esta puntuación está por debajo de la media global de los atributos evaluados y también está por debajo de la media de puntuaciones obtenidas para medir la Gestión del Conocimiento y la Formación, por ello podría considerarse un Punto Débil de la empresa.
8. **Satisfacción con la formación:** Los resultados obtenidos indican que la satisfacción de las personas con respecto a la formación recibida, es **X sobre 5**. Esta puntuación está por debajo de la media global de los atributos evaluados, y también está por debajo de la media de puntuaciones obtenidas para medir la Gestión del Conocimiento y la Formación, por ello podría considerarse un Punto Débil a abordar en la empresa.
9. **Calidad de la formación:** Los resultados obtenidos indican que la satisfacción de las personas con respecto a la calidad de las acciones formativas, es de **X sobre 5**. Esta puntuación está por debajo de la media global de los atributos evaluados y también está por debajo de la media de puntuaciones obtenidas para medir la Gestión del Conocimiento y la Formación, por ello podría considerarse un Punto Débil a abordar en la empresa.

## 10.2. COMPARATIVA CON EL AÑO ANTERIOR

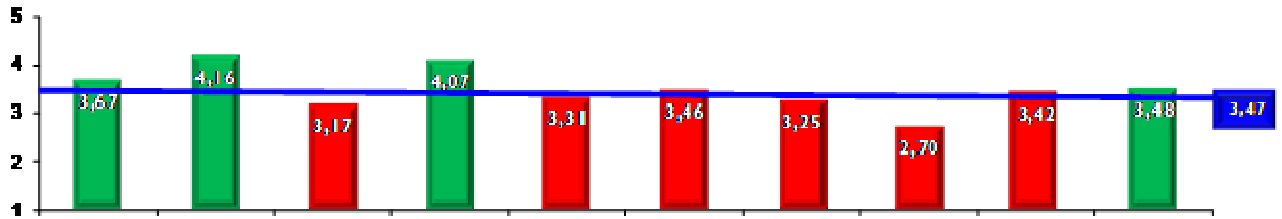
Como se puede observar en los gráficos, se aprecia un aumento de la mayor parte de los atributos evaluados con respecto a los dos años anteriores. El aumento más destacado es el de satisfacción con los conocimientos y experiencias con las que dispone para el desarrollo de sus funciones.



## II. RESULTADOS GLOBALES

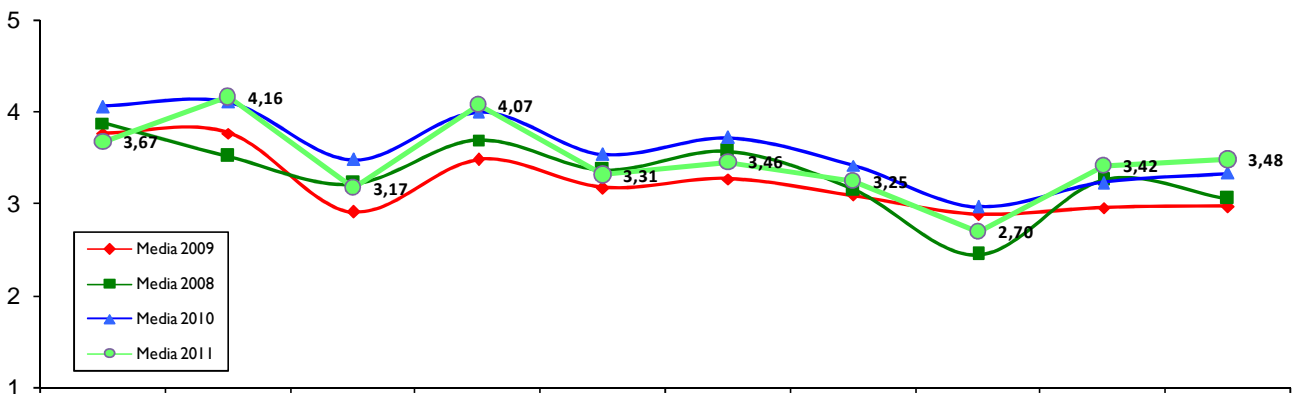
### II.1 RESULTADOS OBTENIDOS EN LA EVALUACIÓN

Por último, se realiza un análisis de los diez conceptos evaluados destacando los conceptos de Creatividad, Iniciativa y Responsabilidad, Jefatura y Dirección, Puesto de Trabajo, Remuneración, Participación, Reconocimiento como Áreas de Mejora a abordar por la empresa



Como se puede observar en el gráfico, se aprecia un descenso de la satisfacción en la mayor parte de los bloques evaluados. Pero sin embargo se observan aumentos en los siguientes bloques:

1. Condiciones ambientales
2. Relaciones entre compañeros
3. Participación y Gestión del Conocimiento.
4. Gestión del Conocimiento



## 4. CONCLUSIONES

Para concluir, a continuación se hace un resumen de los Puntos Fuertes, Áreas de Mejora y Puntos Débiles a abordar por la empresa en los siguientes Proyectos de mejora que se lleven a cabo. La metodología llevada a cabo para establecer esta clasificación es la siguiente:

1. **Punto Fuerte:** Concepto que puntúa por encima tanto de la media global (3,4) como de la categoría a la que pertenece.
2. **Área de Mejora:** Concepto que puntúa por debajo de la media global (3,4) y por encima de la categoría a la que pertenece o concepto que puntúa por encima de la media global (3,4) y por debajo de la categoría a la que pertenece.
3. **Punto Débil:** Concepto que puntúa por debajo tanto de la media global (3,4) como de la categoría a la que pertenece.

### 4.1. Puntos fuertes del Clima laboral en la empresa

En total se han analizado 36 atributos que son puntos fuertes de la empresa y que corresponden al 45% de los atributos evaluados. Estos atributos deben ser mantenidos y reforzados por la empresa para su gestión.

BLOQUES	Puntos fuertes
<b>SATISFACCIÓN CON LA EMPRESA</b>  <b>2</b>	Conocimiento de la misión de la empresa Adaptación al uso de tecnologías
<b>CONDICIONES AMBIENTALES Y ERGONÓMICAS</b>  <b>9</b>	Disponibilidad de espacio Luminosidad Temperatura Ventilación Limpieza Equipos informáticos Programas informáticos Ubicación del monitor Comodidad
<b>POSIBILIDADES DE CREATIVIDAD, INICIATIVA Y RESPONSABILIDAD</b>  <b>2</b>	Autonomía Sugerencias son escuchadas
<b>REALACIONES EN EL TRABAJO</b>  <b>3</b>	Buen trato con los compañeros Ayuda entre compañeros Trabajo en equipo
<b>JEFATURA Y DIRECCIÓN</b>	Trato amable con el jefe inmediato Nivel de exigencia Accesibilidad al jefe

BLOQUES	Puntos fuertes
6	Autoridad mostrada por el jefe Trabajo en equipo con el jefe Apoyo al desarrollo del trabajo
<b>RELACIÓN CON EL EQUIPO DIRECTIVO DE LA EMPRESA</b> 2	Trato amable del equipo directivo Accesibilidad al equipo directivo
<b>PUESTO DE TRABAJO Y DESEMPEÑO</b> 6	Puesto adecuado a la titulación Puesto adecuado a la experiencia Valorado por el puesto que ocupa Reconocimiento Igualdad entre hombres y mujeres Recursos necesarios
<b>PARTICIPACIÓN, RECONOCIMIENTO Y ATENCIÓN</b> 2	Comunicación para realizar sus funciones Grado de cooperación
<b>GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y FORMACIÓN</b> 4	Conocimientos y experiencia Conocimiento de las necesidades formativas Oferta formativa Participación en acciones formativas

## 4.2. Áreas de Mejora del Clima laboral en la empresa

En total se han analizado 17 atributos que son áreas de mejora de la empresa y que corresponden al 21% de los atributos evaluados. Estos atributos deben ser mejorados por la empresa para mejorar su gestión y el clima laboral

BLOQUES	Áreas de Mejora
<b>SATISFACCIÓN CON LA EMPRESA</b> 2	Satisfacción con el trabajo desarrollado en la empresa Conocimiento de la Estrategia y Objetivos
<b>CONDICIONES AMBIENTALES Y ERGONÓMICAS</b> 5	Condiciones de Confort Mobiliario Ruido Equipos de Protección individual Información de prevención de riesgos
<b>POSIBILIDADES DE CREATIVIDAD, INICIATIVA Y RESPONSABILIDAD</b> 2	Sugerencias son admitidas Variedad en el trabajo desarrollado

<b>REALACIONES EN EL TRABAJO</b> 3	Unión entre compañeros Amistad entre compañeros Igualdad de oportunidades
<b>PUESTO DE TRABAJO Y DESEMPEÑO</b> 3	Definición de procesos de su puesto Participación en equipos de trabajo Flexibilidad de horarios
<b>REMUNERACIÓN</b> 2	Satisfacción con la remuneración Remuneración con respecto a la situación económica

### 4.3. Puntos débiles del Clima laboral en la empresa

En total se han analizado 26 atributos que son Puntos Débiles de la empresa y que corresponden al 23% de los atributos evaluados. Estos atributos deben priorizarse y planificar los planes de mejora concretos para actuar sobre los mismos.

BLOQUES	Puntos Débiles
<b>SATISFACCIÓN CON LA EMPRESA</b> 2	Integración en la empresa Conocimiento de las aportaciones del trabajo
<b>POSIBILIDADES DE CREATIVIDAD, INICIATIVA Y RESPONSABILIDAD</b> 5	Iniciativa Delegación de funciones por parte de la jefatura Fomento de la creatividad Fomento de la asunción de responsabilidades Apoyo por parte de la dirección
<b>JEFATURA Y DIRECCIÓN</b> 3	Fomento de la participación Grado de seguimiento y control Decisiones ágiles y eficaces
<b>RELACIÓN CON EL EQUIPO DIRECTIVO DE LA EMPRESA</b> 3	Preocupación por las personas Cumplimiento de los compromisos adquiridos El equipo directivo como ejemplo
<b>PUESTO DE TRABAJO Y DESEMPEÑO</b> 4	Comparación con las funciones de otras compañeros Participación en grupos de mejora Carga de trabajo repartida de forma equilibrada Control de horarios
<b>REMUNERACIÓN</b> 1	Remuneración con respecto a su entorno social
<b>PARTICIPACIÓN, RECONOCIMIENTO Y ATENCIÓN</b> 3	Canales de comunicación Comunicación vertical descendente Información y comunicación
<b>GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO</b>	Formación

BLOQUES	Puntos Débiles
<b>Y FORMACIÓN</b>	Conocimientos compartidos
	Formación para adaptarse a cambios
<b>5</b>	Posibilidad de formación
	Calidad de la formación

Además se considera importante analizar cuáles son los aumentos y descensos de la satisfacción con los atributos en los últimos años del personal de la empresa y para ello, se presenta la siguiente tabla en la que se muestran aquellos atributos que destacan por un cambio de tendencia en los últimos años.

Atributo que más aumenta la satisfacción	Atributo que más disminuye la satisfacción
Adaptación al uso de tecnologías	Conocimiento de las aportaciones del trabajo
Información de PRL	Ventilación
Igualdad de oportunidades	Variedad de trabajo realizado
Autoridad mostrada por el jefe	Trabajo en equipo
Flexibilidad de horarios	Fomento de la participación
Grado de cooperación	El equipo directivo como ejemplo
	Comparación con las funciones de otros compañeros
	Remuneración con respecto a la situación económica
	Información del desempeño de sus funciones

## PRIORIZACIÓN DE ACCIONES A ABORDAR

Dentro de este apartado se han priorizado los atributos para poder de este modo establecer las acciones de mejora planificadas en el tiempo. Para la priorización se ha valorado en un 40 % la diferencia entre la media global y la media de la categoría y en un 60 % la diferencia entre la valoración del atributo y la media de la categoría, obteniendo de este modo una puntuación que indica que aquellos atributos con una puntuación superior están más distanciados de la media y por ello, son los prioritarios a abordar.

A continuación se presenta los resultados de la priorización realizada:

Atributo	Valor	Media de la categoría	Media Global	Puntos
Conocimientos compartidos	2,6	3,25	3,47	0,74
Remuneración con respecto a su entorno social	2,7	3,25	3,47	0,64
Fomento de la participación	2,4	2,7	3,47	0,61
Comparación con las funciones de otros compañeros	2,77	3,3	3,47	0,60
Carga de trabajo repartida de forma equilibrada	2,8	3,25	3,47	0,54
Control de horarios	3	3,46	3,47	0,46
El equipo directivo como ejemplo	3,1	3,48	3,47	0,38
Decisiones ágiles y eficaces	3	3,3	3,47	0,37
Preocupación por las personas	3,1	3,46	3,47	0,36
Conocimiento de las aportaciones del trabajo	3,26	3,67	3,47	0,33



<b>Atributo</b>	<b>Valor</b>	<b>Media de la categoría</b>	<b>Media Global</b>	<b>Puntos</b>
Grado de seguimiento y control	3,1	3,3	3,47	0,27
Fomento de la asunción de responsabilidades	3	3,1	3,47	0,25
Delegación de funciones por parte de la jefatura	3	3,1	3,47	0,25
Apoyo por parte de la dirección	3	3,1	3,47	0,25
Iniciativa	3	3,1	3,47	0,25
Fomento de la creatividad	3	3,1	3,47	0,25