

Grado de Relaciones Laborales y Recursos Humanos
UNIVERSIDAD DE VALLADOLID
Facultad de Ciencias del Trabajo



ASPECTOS CLAVES PARA
ELABORAR UN ESTUDIO DE CLIMA
LABORAL

Autor: Luis A. Mena Gómez

Tutora: María Julia Fernández de la Mora

Junio 2014

Índice General

Índice General	1
Índice de tablas y figuras	2
Presentación y justificación	3
Capítulo 1. Clima laboral y cultura del trabajo: un nuevo contexto	4
Capítulo 2. Clima Laboral: definición, dimensiones y medida	7
2.1 Definición.....	7
2.2 Medida.....	8
Capítulo 3. Objetivos de un estudio de clima y metodología	10
3.1 Objetivos	10
3.2 Metodología y Fases	11
Capítulo 4. Elaboración de un estudio de clima laboral	13
4.1 Contexto de la empresa objeto de examen	13
4.2 Elaboración del cuestionario.....	14
4.3 Características del sondeo	15
Capítulo 5. Resultado del estudio y conclusiones	17
5.1 Formación	17
5.2 Comunicación.....	19
5.3 Situación Profesional.....	21
5.3.1 Situación Profesional.....	21
5.3.2 Desarrollo Profesional	23
5.4 Imagen Corporativa	28
5.5 Conclusiones	31
Referencias	32
Anexo I	33
Anexo II	37
Anexo III	38
Anexo IV	39

Índice de Tablas y figuras

Cuadro 1. Porcentaje de respuestas. Comparativa años anteriores	15
Cuadro 2. Distribución antigüedad	15
Cuadro 3. Distribución provincias	16
Cuadro 4. Distribución secciones.....	16
Cuadro 5. Datos formación inicial año 2011	17
Cuadro 6. Datos formación inicial años 2004 y 2007	17
Cuadro 7. Datos formación inicial año 2011 por provincias.....	17
Cuadro 8. Datos formación continua año 2011.....	18
Cuadro 9. Datos formación continua año 2011 por provincias	18
Cuadro 10. Datos tareas formación continua año 2011	19
Cuadro 11. Datos información inicial año 2011	19
Cuadro 12. Datos información inicial año 2011 por provincias.....	20
Cuadro 13. Datos información sobre temas año 2011	20
Cuadro 14. Datos indicadores motivación año 2011	22
Cuadro 15. Datos indicadores motivación año 2011 por provincias.....	23
Cuadro 16. Datos promociones año 2011 por provincias.....	24
Cuadro 17 Datos promociones año 2011 (respuesta SI).....	24
Cuadro 18. Datos promociones año 2011 (respuesta NO) por provincias.....	25
Cuadro 19 Datos política de promociones año 2011.....	26
Cuadro 20 Datos política de promociones año 2011 por provincias.....	27
Cuadro 21 Datos política de promociones año 2011.....	28
Cuadro 22 Datos imagen corporativa año 2011	28
Cuadro 23. Datos imagen corporativa Comparativa años anteriores	29
Cuadro 24. Datos imagen corporativa año 2011 por provincias.....	30

Presentación y justificación

Para hacer frente a los retos que plantea la coyuntura actual y teniendo en cuenta los posibles escenarios de futuro, las empresas se plantean la necesidad de tener definida una estrategia de RRHH donde enmarcar sus políticas de gestión de personal.

Esta no es una situación estática, los desafíos actuales de las empresas nos llevan a una continua redefinición de sus políticas, para conseguir en cada momento una mayor calidad de su personal a través de la estabilidad en el empleo, la formación y la comunicación.

Los objetivos a conseguir mediante esta estrategia en ocasiones pueden desembocar en un ambiente laboral muy exigente que produzca resistencias o desviaciones a la consecución de esos propósitos.

Para conocer esas resistencias, las empresas deben establecer un proceso de medición de clima organizacional y para ello se analizara la importancia de elaborar un elemento de control como es la encuesta de clima laboral, que no es sino un análisis de la percepción del personal de la compañía.

Por todo lo anteriormente esbozado, este trabajo de fin de grado está orientado a indagar en la elaboración de una encuesta de clima laboral, fijando en los dos primeros capítulos el marco teórico, desde un punto de vista conceptual. El capítulo III ofrece un argumento explicativo sobre los conceptos investigados y la metodología empleada. En el capítulo IV se realiza un estudio de caso de encuesta de clima laboral en una empresa nacional del sector de la distribución alimentaria. Los resultados se presentan en el capítulo V, para desarrollar las conclusiones a las que se ha podido llegar gracias a la información obtenida.

Se adjuntan tres anexos que contienen datos adicionales ya mencionados en los capítulos anteriores, pero que se ha considerado añadirlos completos para una información más detallada sobre algunos puntos.

Con este trabajo se da cumplimiento a las competencias adquiridas en el desarrollo de los estudios de Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos. Estas competencias alcanzarían capacidades transversales y otras competencias que coincidirían con los perfiles profesionales del grado, mencionando entre otras, la capacidad de organización, planificación y gestión de la información. Razonamiento crítico, capacidad de análisis y resolución de problemas. Trabajo con capacidad de adaptación y toma de decisiones.

Capítulo 1. CLIMA LABORAL Y CULTURA DEL TRABAJO: UN NUEVO CONTEXTO.

El trabajo es uno de los aspectos más importantes para las personas. Tal es así que cuando somos pequeños la pregunta que más nos hacen es, ¿tú qué quieres ser de mayor?

Los lugares de trabajo han sido escenarios de la vida social, la centralidad del trabajo ha sido la gran cuestión social. Tal es así que ha llegado a incluso a marcar el sistema educativo. La escuela, el instituto, no educan al hombre por educar, es una preparación continua para el desarrollo de un trabajo. La obtención de ese trabajo es la meta. Y para ello se copian modelos fabriles, el timbre de entrada al patio recuerda las sirenas de las fábricas, las vacaciones escolares como recompensa al esfuerzo de todo el año. El esfuerzo y el trabajo diario en contra posición al estudio de última hora, nos preparan para una rutina laboral en la cual hay que acudir a trabajar todos los días. La meta final del sistema educativo, no es que el alumno aprenda y se desarrolle como persona, la meta es la obtención de un empleo. Y todo el sistema esta focalizado en ese objetivo, desde la escuela primaria, hasta la Universidad.

Toda esta centralidad del trabajo, como cuestión social más relevante ha llevado a que las relaciones establecidas en el entorno del trabajo influyan de manera notable en la conducta de las personas.

La aparición de una nueva realidad, como es el creciente proceso de tercerización de la economía y su prevalencia, está provocando cambios importantes tanto en el empleo, como en las condiciones de trabajo, ya que muchas de las regulaciones existentes sobre el trabajo están construidas sobre el modelo de trabajo industrial y no contemplan las necesidades específicas de una sociedad de servicios.

Así mismo existen dos variables que nos hacen pensar que no podemos seguir viviendo con el mismo esquema de visión centralista del trabajo: la desaparición de millones de puestos de trabajo por efecto de la crisis y la globalización de los mercados y el acortamiento paulatino de la vida laboral.

Esta desaparición de millones de puestos de trabajo, generalmente los de menor capacitación, va a sacar fuera del mercado de trabajo a una masa ingente de personas, polarizando la sociedad cada vez más en dos opciones: permanecer dentro del grupo con trabajo aceptando incluso un cierto deterioro de las condiciones de trabajo, o resignarse a formar parte del colectivo de desempleados.

Cuando el trabajo ha perdido el contorno preciso que lo delimitaba y ha derivado en tantas formas distintas, nos lleva a plantearnos qué haremos con el fin del trabajo asalariado tal y como lo hemos conocido.

¿Veremos reflejados estos cambios que manifiestan la nueva imagen del trabajo, en una nueva cultura laboral, en donde el equilibrio personal y profesional y los mundos extra laborales sean más importantes para los trabajadores que el propio trabajo?

Términos como globalización, nuevas tecnologías de la información, descentralización de la actividad productiva, están continuamente asomando en las noticias, tenemos la sensación de que el antiguo mundo del trabajo se ha disuelto, la rutina laboral ha desaparecido y nos hemos encaminado hacia un mundo más flexible, mas interrelacionado, pero también hacia un mundo en donde el trabajo es más inestable y la naturaleza del empleo ha cambiado.

Nuestros antecesores llevaban una vida personal unida a su vida laboral, una carrera. Y ahora las dos líneas de vida, laboral y personal se están separando, ya no van juntas, dando pie a una superficialidad en las relaciones laborales, y en los aspectos sociales de las mismas.

Ya lo hemos mencionado antes, ahora tenemos menos tiempo, por tanto las relaciones tienden a ser menos duraderas, ya no puede existir la lealtad y el compromiso. La ética del trabajo ha desaparecido, la vinculación con el puesto es ya ilegible y no existe un vínculo de permanencia. Ya no formamos parte de una empresa, ni tenemos el orgullo de pertenencia, ahora son equipos de trabajo que desarrollan proyectos. Incluso se han difuminado las fronteras entre el tiempo de ocio y el tiempo de trabajo.

Todos estos cambios afectan al entorno laboral produciendo diferentes estímulos y percepciones a los trabajadores. Se les pide un continuo comportamiento flexible, que nos hace escapar del marco regulador rígido¹ y adaptarlo a la nueva realidad, fomentado la subcontratación, la externalización de partes del proceso productivo.

Las consecuencias de ello las sufren los trabajadores con continuos recortes de plantillas, subcontratación de actividades no principales de la empresa y la introducción del horario flexible que, pese a sus aparentes ventajas, no deja de ser una nueva técnica de control laboral omnipresente.

Siempre se había partido de la hipótesis de que la existencia de buenas prácticas laborales con políticas de Recursos Humanos adecuadas daba como resultado un clima laboral favorable y como consecuencia se obtenía una mejora de la eficiencia, y de la productividad. Este nuevo contexto antes reseñado nos obliga a realizar un análisis de las nuevas condiciones de trabajo y sus consecuencias para los trabajadores, en aspectos como la rotación, el absentismo, la valoración de la empresa, o el cambio de expectativas por parte de los empleados.

¹ II Acuerdo para el empleo y la negociación colectiva 2012, 2013 y 2014. Capítulo I

Así mismo el estudio de estas nuevas condiciones y de los nuevos condicionantes en relación con el clima laboral, deberá abandonar su carácter “científico” y ahondar más en la dimensión social del problema. Las organizaciones laborales no son un todo armonioso, con intereses coincidentes. Los trabajadores, los sindicatos y los directivos de las empresas muestran en muchas ocasiones relaciones conflictivas, que los métodos cuantitativos no acaban de detectar o interpretar, y hay que recurrir más a metodologías cualitativas.

Por otro lado las encuestas de clima laboral han sido las grandes desconocidas en el contexto estricto de las relaciones laborales, las empresas las han utilizado para medir e intentar aumentar la eficacia y la productividad y los agentes sociales a su vez las han visto con un instrumento de coerción para aumentar la eficacia y la productividad, al servicio de la dirección de la empresa más que al servicio de los trabajadores.

Capítulo 2. CLIMA LABORAL: DEFINICION Y MEDIDA.

2.1. Definición

En el capítulo anterior se esbozaban los cambios a los que se enfrentan los trabajadores en el ámbito laboral. Este nuevo contexto no solo está conformado por los nuevos condicionantes, existe en el entorno del trabajo y del trabajador un “*ambiente*” influido por las condiciones laborales y por la cultura de la organización que incluye los valores y creencias de esta organización.

Es una afirmación comúnmente aceptada que el anteriormente denominado “*ambiente*” del trabajo, influye en el rendimiento en el trabajo, en la productividad, en el absentismo.

Lo que en estos primeros párrafos hemos nominado como “*ambiente*”, en toda la producción científica de la materia se denomina “clima”, término que se aplica indistintamente a las organizaciones y al entorno de las relaciones laborales. La mayoría de los autores e investigadores consideran a Kurt Lewin como el primero que utilizó el término “*clima social*”. Aunque como reseña Inmaculada García García (2006) en su tesis doctoral, el término que utiliza realmente Kurt Lewin, es el de “*social atmosphere*”

Como todo término psicológico, “clima” es un término poliédrico, con múltiples acepciones, que lleva una evolución continua y que en ocasiones lleva el apellido “*social*”, en otras “*organizacional*” y en otras tantas “*laboral*”.²

Una definición actual de clima organizacional puede ser la que señalan Reichers y Schneider (1990) que nos indican que:

“ el clima organizacional está constituido por las percepciones compartidas por los miembros de una organización de las políticas, las prácticas y los procedimientos tanto formales como informales, propios de ella y que representa un concepto global indicativo tanto de las metas organizacionales como de los medios apropiados para alcanzarlos “ .

Este enfoque pone el acento más en la naturaleza de las necesidades de la organización que en los valores y perspectivas de los individuos.

La definición menciona la influencia y el condicionamiento de la cultura de la organización hacia la percepción del clima organizacional. Y es que Reichers y Schneider (1990) consideran que existe un solapamiento sustancial entre los dos conceptos señalando que: “*Esto es especialmente cierto cuando el clima y la cultura se*

² Una completa evolución de la definición del término la podemos encontrar en el capítulo II de la Tesis doctoral de Dña. Inmaculada García García: “La formación del clima Psicológico y su relación con los estilos de liderazgo “Granada 2006.

contemplan como procesos recíprocos, causante el uno del otro en un ciclo continuo a lo largo del tiempo” .

El concepto de clima y cultura laboral se ha confundido siempre y muchos autores lo han usado indistintamente, pero existe una diferencia de matiz importante; La cultura de la empresa permanece en el tiempo y el clima laboral podemos inferir que es menos permanente y más cambiante. La cultura organizacional es producto de muchas influencias históricas, geográficas, etc. que hacen que cada organización tenga una cultura única. La cultura laboral influye directamente en el comportamiento de las personas en su entorno de trabajo.

Trasladando estas definiciones al mundo laboral podemos inferir que el clima laboral es la atmosfera de trabajo que perciben los miembros de la organización laboral y que afecta al comportamiento y desempeño de los individuos.

2.2. Medida

A la vista de los distintos conceptos y definiciones de clima y teniendo en cuenta que las organizaciones están formadas por personas, la metodología que utilicemos para medir el clima deberá tener en cuenta que se intentara medir algo tan subjetivo como la percepción de los individuos dentro de una organización laboral, en este caso.

Estas percepciones se sustentan a través de las dimensiones del clima, que como define Sandoval Caraveo³ : *“son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos”*

Al poner el foco en las percepciones de los individuos de la organización el método utilizado consistirá en recoger información a través de cuestionarios para intentar conocer y medir los estímulos que sienten y perciben los empleados.

Existen en el mercado una serie de cuestionarios que han sido utilizados en diversas organizaciones e investigaciones, siendo en algunos casos adaptaciones de cuestionarios previos. Dentro de los más conocidos están:

- a) Work Environment Scale , creado por Moos, Insel y Humphrey en 1974 (WES). Es uno de los más completos y ha sido utilizado en múltiples investigaciones.
- b) En España, el Cuestionario de Clima Laboral, de Corral y Pereña editado por TEA Ediciones en 2002 (CLA).

³ http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_ensayo_dimensiones.pdf

- c) FOCUS 93, fue creado por investigadores de de distintos países para poder utilizarlo en diferentes países y así permitir la realización de estudios comparativos entre los mismos.

Estos test y cuestionarios son los métodos más habituales, para evaluar y estudiar el clima laboral. Estos cuestionarios pueden contener preguntas de segmentación, para tener más información del encuestado, preguntas propias de clima laboral y preguntas abiertas que nos permitan ahondar de manera más cualitativa en las respuestas dadas a las preguntas de clima laboral.

Así mismo otra opción a valorar por la organización que quiera conocer su clima laboral, es que puede optar por analizar su atmosfera laboral por observación de la conducta por personal externo o bien por la recogida de datos estadísticos indirectos como el absentismo, la rotación, los permisos retribuidos, etc. Aunque aquí nos encontramos con otro problema añadido, mientras que en las empresas de tamaño mediano y grande es muy habitual utilizar diversos métodos para cuantificar, valorar y evaluar, tanto las cuentas financieras e inversiones realizadas como las mejoras técnicas productivas, que son variables tangibles, en el campo de la gestión de recursos humanos, o bien no se conocen o bien se utilizan con poca frecuencia. Y como es bien conocido lo que no se mide no se gestiona. De la Poza Lleida (1993) , fue uno de los primeros autores que hizo mención al termino *social audit*, “auditoria socio laboral”

Del mismo modo, otra opción es la elaboración por parte de la organización de su propio cuestionario, que tenga en cuenta aquellas dimensiones sobre las que se quiere conocer y actuar, que mida de manera cuantitativa los aspectos objetivos y de manera cualitativa los elementos subjetivos.

En cualquier caso, ese cuestionario debería investigar y preguntar sobre aquello que la empresa haya detectado como problema o sobre lo que quiera tener información actualizada. Se debería preguntar sobre la empresa, políticas y condiciones de trabajo, el trabajador, su motivación, formación, condiciones laborales y desarrollo profesional.

Capítulo 3. OBJETIVOS DE UN ESTUDIO DE CLIMA Y METODOLOGIA.

3.1 Objetivos

Una de las dificultades de los estudios de clima laboral consiste en analizar elementos tan subjetivos como las percepciones de los trabajadores. Por esta causa los objetivos que se persiguen en la elaboración de un estudio de clima tienen que estar muy claros, dejando claramente definidos los aspectos que se van a estudiar y qué utilidad se le va a dar.

El enfoque cambia mucho de una investigación de clima laboral que tenga como fin último poner a prueba teorías y que se utilice para recoger datos sobre la exactitud o no de esas teorías e independientemente de su posible aplicación práctica, a una investigación de clima laboral que surja o se inicie a raíz de la detección de un problema y que conlleva el análisis de casos concretos.

Como menciona el profesor García de Cecilia (2008): *“Actualmente existen dos grandes enfoques investigadores: la investigación cuantitativa y la investigación cualitativa”*. Sus principales diferencias las expone el profesor en el siguiente diagrama adaptado de Mc Millan (2005)

INVESTIGACION CUANTITATIVA		INVESTIGACION CUALITATIVA
El objetivo es determinar relaciones entre los datos observados	≠	El objetivo es comprender el " problema" desde el punto de vista de las personas participantes
El método de recogida de datos se establece al inicio de la investigación	≠	El método se modifica con gran flexibilidad en función de los datos que se van recogiendo
Utiliza la Estadística y presenta los resultados mediante números	≠	Presenta la información obtenida mediante una narración
Se pretende llegar a generalizaciones universales independientes del contexto	≠	La generalizaciones estarán vinculadas al contexto

Un estudio más profundo y comparativo de las dos corrientes y su encuadramiento con la investigación de un marco teórico de referencia o bien con el encuadramiento de la resolución de un problema, se escapa al objeto y contenido del presente trabajo, de ahí que nos centraremos en la elaboración de un estudio de clima laboral que tenga como objetivo la resolución de un problema de la empresa.

La amplitud de objetivos puede ser contraproducente y hacer desperdigar el foco de los verdaderos problemas. Generalmente un estudio de clima laboral, bien enfocado, nos permite extraer lecturas en varias direcciones, sin ser múltiples los aspectos planteados. Conocer los puntos de vista de los encuestados o entrevistados sobre ciertas cuestiones abordadas nos puede permitir a su vez detectar problemas, debilidades y focos de conflicto.

La elaboración de un estudio de clima laboral es un proceso complejo y puede tener como origen la existencia de un problema importante, también puede venir motivado por prácticas empresariales como una fusión empresarial, un cambio en la Alta Dirección, cuando exista un profundo cambio de estrategia empresarial. Todos estos aspectos deben admitir la observación desde una perspectiva empírica. Para ello utilizaremos la estadística, que como define el profesor García de Cecilia (2008): *“es la especialidad de la Ciencia que describe, analiza e interpreta conjuntos de datos numéricos recogidos empíricamente”*.

3.2 Metodología y fases

¿Qué medios se deben utilizar para conocer el clima? Para la recogida de datos utilizaremos el cuestionario, que nos permite obtener una información más general, para realizar un estudio cuantitativo, y las escalas para ordenar a los elementos según una determinada característica. Estas dos técnicas se pueden complementar o combinar con otros medios cualitativos como las entrevistas personales.

Al tratarse de un estudio en una empresa, una variable importante a tener en cuenta es el coste económico de la realización de la encuesta de clima laboral. No es viable plantearse, al menos en los tiempos actuales, entrevistar uno a uno a la totalidad de los trabajadores en empresas con elevada plantilla. En un caso de plantilla de 5.000 trabajadores, la *“población”* a entrevistar es demasiado elevada y si recurrimos a estudiar *“poblaciones diana u objetivo”* puede que la fracción elegida no sea representativa, por lo que deberíamos recurrir a una muestra de la plantilla a evaluar para que los datos obtenidos sean representativos.

En la elaboración del estudio podemos distinguir las siguientes fases:

- a) Fase de preparación, en donde en función de los objetivos a conseguir se determina el alcance de la muestra y las técnicas o herramientas a utilizar.
- b) Fase de diseño y desarrollo del cuestionario. La elaboración de las preguntas y cuestiones no deben dejar dudas en su respuesta, deben de ser sencillas y adecuadas al perfil al que va dirigido el cuestionario.
- c) Fase de lanzamiento y realización, en el que se incluye la campaña de información a todo el personal.
- d) Fase de conclusiones y resultados. En la que habrá que intentar que la información que proporcionemos sea oportuna y fiable, con una base homogénea. Y un aspecto muy importante es que se divulgue de manera adecuada, con nivel de detalle adecuado al nivel de cada puesto.

En resumen a la hora de elaborar una encuesta de clima debemos destacar los siguientes puntos:

- El objetivo de la encuesta debe estar claro, así como el momento de su realización, se debe conocer que se va a investigar, para que lo vamos a investigar y en qué momento se va a realizar.
- Los temas a plantear deben ser los adecuados y sobre manera apropiados al perfil de empleados a los que se les va a preguntar.
- El cuestionario debe ser sencillo, claro y valorar previamente si se permitirá comentarios abiertos.
- Se debe garantizar el anonimato, sobre todos en entornos laborales conflictivos.
- Se debe explicar a los empleados el por qué se realiza la encuesta.

Capítulo 4. ELABORACION DE UN ESTUDIO DE CLIMA LABORAL.

4.1 Contexto de la empresa objeto de examen

A lo largo de este capítulo realizaremos un estudio de clima laboral, elaborando una encuesta *ad hoc* para analizar un problema que se le plantea a una empresa. En este caso la empresa a estudiar, **CoolBat, S.A.**⁴.

Esta empresa es una compañía con sede social en el norte de España (Cantabria), que se dedica a la distribución alimentaria (supermercados) y que en el momento de realizar la encuesta tiene 125 centros de trabajo repartidos por varias provincias.

La empresa ya había realizado encuestas de clima laboral en 2004⁵ y 2007, y se plantea repetir la realización de la encuesta en el año 2011, con el objetivo de comparar las respuestas de años anteriores.

Como dato a reseñar diremos que la empresa tenía una problemática distinta en los años 2004-2007, en esa época, España se acercaba al pleno empleo y el trabajo en una cadena de supermercados era visto como muy poco atractivo por parte de la población activa. Los índices de rotación y absentismo eran elevados y la empresa ante la perspectiva de un escenario de pleno empleo en 2010⁶, se planteaba la necesidad de definir una estrategia de Recursos Humanos acorde a esa situación futura prevista de pleno empleo.

En ese momento la empresa tenía como objetivos, en materia de recursos humanos, entre otros la estabilidad en el empleo, incrementar el sentimiento de pertenencia, tener personal cualificado y motivado, tener buen ambiente en el trabajo,...

Esta nueva encuesta del año 2011 se realiza en un entorno de crisis económica, en todos los sectores, pero que en el sector de la distribución alimentaria no ha calado hasta ese momento de manera tan palpable como en otras parcelas. En este caso la empresa se plantea redefinir toda su estrategia de recursos humanos, en base a sus *nuevos* objetivos, ya citados (garantizar la estabilidad en el empleo, tener personal cualificado y motivado, tener buen ambiente de trabajo pese a las continua sensación de recortes, pérdida de derechos, etc,)

⁴ Nombre ficticio de una empresa real, que por razón de discrecionalidad no quiere que figure su nombre

⁵ Primer año que se hizo la encuesta de clima laboral en la empresa.

⁶ http://cincodias.com/cincodias/2007/07/03/economia/1183598608_850215.html

Así mismo se compararon los datos de absentismo y rotación con los resultados obtenidos en la encuesta, para ver la posible correlación entre un mal ambiente de trabajo y tasas elevadas en los datos de absentismo y rotación del personal.

4.2 Elaboración del cuestionario

Al objeto de poder comparar datos homogéneos se decide lanzar de nuevo el mismo modelo de encuesta que en 2004 y en 2007, con una pequeña modificación que más adelante se comentará, para comprobar si existe algún cambio en las percepciones de los empleados respecto a cuatro aspectos o dimensiones fundamentales como son: Formación, Comunicación Interna, Situación Profesional y Perspectivas de Desarrollo e Imagen corporativa.

- a) La primera dimensión está relacionada con aspectos referentes a la formación inicial que el trabajador recibe en los primeros momentos de su incorporación al puesto. No hace falta resaltar la importancia de esta primera formación y el impacto que tiene sobre el trabajador, puesto que la relación que el trabajador entabla con su entorno laboral en la empresa depende en gran medida de la formación que la misma empresa le suministra en estos momentos iniciales. En otro orden de cosas, la empresa imparte más de 50.000 horas de formación de inicio al año y a través de la encuesta intenta saber si el esfuerzo que se realiza es apreciado y valorado.
- b) Mediante la dimensión de comunicación interna se pretende compilar la información inicial recibida por el personal de nueva incorporación. De esta forma puede servirnos como indicador del grado de eficiencia del sistema de acogida ya que solo se aplicó para ser respondido por el personal que lleva en la Empresa “menos de 1 año” o “de 1 a 3 años”.
- c) El apartado de situación y perspectivas de desarrollo, refleja el modo en que los empleados perciben su trabajo, su situación en la empresa y sus perspectivas de desarrollo dentro de ella.
- d) El último aspecto a valorar es una muestra de la imagen corporativa de los empleados de COOLBAT, de forma que refleja cómo ven ellos a la empresa, cómo se sienten formando parte de ella y cómo transmiten estos sentimientos e imágenes corporativos al exterior.

El estudio del año 2011, se llevó a cabo en todos los centros de trabajo de la empresa, incluyendo oficinas, almacenes centrales y todo tipo de formatos de centros. No se excluyó ninguna categoría profesional y se pretendió hacer llegar la encuesta a los 2.430 empleados que había en octubre de 2011, incluidos personal de baja médica, en cualquiera de sus variantes y personal de vacaciones. Este estudio se llevo a cabo mediante una encuesta de carácter voluntario y anónimo, aunque se aportó la opción de que el encuestado, si así lo creía necesario, pudiera identificarse.

Esta encuesta se realizó mediante un cuestionario elaborado expresamente para este estudio e incluido en el anexo I.

Consta de 2 bloques principales:

BLOQUE I. Este bloque está preparado para que solo lo contesten aquellas personas que tengan “menos de 1 año” o “de 1 a 3 años” de antigüedad en la empresa y consta de 2 preguntas.

BLOQUE II. Con carácter general debe ser contestado por todos los encuestados. Consta de 9 preguntas de diferente tipo y estructura, más un espacio de reflexión final para que el encuestado pueda reflejar sus opiniones sobre temas que no han quedado suficientemente claros, aportar sugerencias, matizar o ampliar alguna de sus respuestas.

En el momento de remitir la encuesta al empleado, se le adjuntaba un escrito de la dirección de la compañía explicándole el motivo de la encuesta en términos genéricos, y animando a su participación en la misma. Así mismo se le indicaba cómo remitir el cuestionario al departamento de RRHH. Se adjunta el modelo de carta remitida a la plantilla como Anexo II.

Así mismo, a aquellos participantes que se identificaron, les fue remitida una carta de agradecimiento por su colaboración en la elaboración de la encuesta. Se adjunta el modelo de carta como Anexo III.

Características del sondeo

Al sondeo respondieron 634 personas, de un total de 2.440 trabajadores, lo que supone una participación del 26,09 %

Cuadro 1. Porcentaje de respuestas. Comparativa con años anteriores

AÑO	MUESTRA	RESPUESTAS	PORCENTAJE
2004	1.734	477	27,50%
2007	2.186	473	21,63%
2011	2.440	634	26,09%

Del total de personas que han contestado a la encuesta, el 84% son mujeres y el 16% son varones. (81 % y 19 % respectivamente en la empresa) La media de edad se sitúa en los 30,10 años. En cuanto a la antigüedad, los datos son los siguientes:

Cuadro 2. Distribución antigüedad

Antigüedad	Nº Resp.	%
Menos de 1 año	135	22%
De 1 a 3 años	164	26%
De 3 a 6 años	174	28%
De 6 a 9 años	93	15%
De 9 a 12 años	39	6%
Más de 12 años	17	3%
Total	622	100%

El 77% de los empleados que han respondido a la encuesta tienen un contrato de trabajo indefinido, 7 puntos más que en 2007 y 19 puntos más que en 2004. En cuanto a jornada de trabajo, un 64% de los contratos son a tiempo completo, un 34% a tiempo parcial de más de 20 horas semanales y tan sólo un 2% se corresponden con contratos a tiempo parcial de menos de 20 horas.

Por provincias la distribución de la muestra es la siguiente:

Cuadro 3. Distribución provincias

Provincia	Nº Resp.	%	
		respuestas	Plantilla participación
Cantabria	434	69%	1804 24%
Palencia	72	11%	239 30%
Valladolid	60	10%	235 26%
León	35	6%	108 32%
Zamora	29	5%	43 67%
Salamanca	0	0%	13 0
Total	630	100%	2442

La distribución de las respuestas por secciones ha sido la siguiente:

Cuadro 4. Distribución secciones

	Nº Resp.	%
Carnicería	38	6%
Pescadería	74	12%
Frutería	49	8%
Congelados	29	5%
Charcutería	48	8%
Horno	56	9%
Lineal	230	38%
Top Cash	12	2%
Almacén Central	30	5%
Almacén Palencia	18	3%
Centrales Frescos	5	1%
Oficinas	24	4%
Total	613	100%

Además, al final de la encuesta se ha dado la oportunidad de que quien lo desee pueda identificarse, así, hemos obtenido que se han identificado 140 personas. (22%, frente al 29% del año 2007 y al 21% del año 2004)

Los datos generales de la plantilla coinciden con los datos de la muestra, se adjunta cuadro anexo IV

Capítulo 5. RESULTADOS DEL ESTUDIO Y CONCLUSIONES.

A continuación pasaremos a describir los datos más relevantes obtenidos en cada uno de estos bloques.

5.1 Formación

Bloque I. Pregunta.1. Valora según la escala, la formación inicial que recibiste cuando empezaste a trabajar en CoolBat

Cuadro 5. Datos formación inicial año 2011

	Nº Resp.	%
Ninguna	9	3%
Poca	32	9%
Normal	107	31%
Buena	135	40%
Completa	59	17%
Total	342	100%

En las encuestas anteriores se hizo esta misma pregunta, si bien los valores de la escala eran distintos, siendo los resultados obtenidos en su momento los siguientes:

Cuadro 6. Datos formación inicial años 2004 y 2007

	Nula	Muy Mala	Mala	Regular	Buena	Muy Buena	Excelente
2004	4%	1%	5%	20%	46%	20%	5%
2007	2%	0%	3%	16%	47%	25%	7%

Centrándonos en los datos de la presente edición, el 57% de los encuestados perciben la **formación inicial** como **Buena o Completa**. Tan sólo el 12% de los encuestados realizan una valoración negativa, al considerar la formación recibida como **Ninguna o Poca**, mientras que el 31% se sitúan en un término medio al calificarla como **Normal**.

Si segmentamos los datos del año 2011 por provincias, obtenemos el resultado que se indica en el siguiente cuadro:

Cuadro 7. Datos formación inicial año 2011 por provincias

Formación	Total	Cantabria	Cast. y	Palencia	Valladol.	León	Zamora
Ninguna	3%	2%	4%	6%	3%	5%	0%
Poca	9%	9%	9%	15%	13%	5%	0%
Normal	31%	32%	29%	24%	33%	40%	22%
Buena	40%	40%	40%	29%	41%	36%	56%
Completa	17%	17%	18%	26%	10%	14%	22%

Se observa que los datos del conjunto de Castilla y León son algo más negativos que los de Cantabria, si bien se mueven en parámetros similares. Por provincias se constata que los peores resultados se obtienen en las provincias de Palencia y de Valladolid.

Las preguntas 2 y 3 del Bloque II de la encuesta tratan temas relacionados con la formación continua que recibe el trabajador, así como el grado de conocimiento sobre el puesto de trabajo que se desarrolla.

La pregunta 2 de dicho bloque ha obtenido las siguientes valoraciones:

Bloque II. Pregunta 2. Valora según la siguiente escala, el grado de adecuación de la formación continua que has recibido a las necesidades reales de tu puesto de trabajo.

Cuadro 8. Datos formación continua año 2011 y comparativa con años anteriores

Año	No he recibido formación	Nada adecuada	Poco adecuada	Adecuada	Bastante adecuada	Muy adecuada
2004	13%	1%	6%	50%	24%	6%
2007	12%	2%	12%	44%	23%	7%
2011	9%	2%	9%	41%	27%	12%

Situándonos en el punto referente a la **formación continua**, observamos que se ha producido una mejora en la percepción del grado de adecuación de dicha formación a las necesidades del puesto de trabajo, al valorarla el 80% de los encuestados como **Adecuada, Bastante Adecuada o Muy Adecuada**, seis puntos por encima de la valoración del año 2007 y con un idéntico porcentaje que en 2004, pero obteniendo mejores resultados en los valores más altos de la tabla (**Bastante Adecuada / Muy Adecuada**)

En la valoración por provincias se obtienen los siguientes resultados:

Cuadro 9. Datos formación continua año 2011 por provincias

Formación	Total	Cantabria	Cast. y	Palencia	Valladol.	León	Zamora
Sin	9%	10%	8%	7%	10%	9%	3%
Nada	2%	2%	1%	0%	3%	0%	0%
Poco	9%	8%	10%	21%	7%	0%	3%
Adecuada	41%	40%	44%	42%	51%	52%	24%
Bastante	27%	28%	24%	17%	24%	27%	39%
Muy	12%	12%	13%	13%	5%	12%	31%

En este cuadro se observan unos resultados similares a los obtenidos en el anterior apartado de **formación inicial**, ya que se vuelve a repetir la situación de que los peores datos se obtienen en Palencia y en menor medida en Valladolid y las valoraciones más favorables se dan en León y sobre todo en Zamora.

En la pregunta nº 3 de este bloque se refiere a las materias sobre las que los trabajadores consideran deberían recibir formación continua, con los siguientes resultados:

Bloque II. Pregunta 3. De la lista siguiente, señala las tareas sobre las que considerarías necesario recibir formación continua para mejorar tu desempeño profesional.

Cuadro 10. Datos tareas formación continua año 2011

	Nº Resp.	%
Gestión y tratamiento del producto	259	15%
Atención al cliente y técnicas de venta	257	15%
Prevención de riesgos laborales	235	13%
Mejora y reciclaje del puesto de trabajo	296	17%
Formación en otros puestos y secciones	249	14%
Informática / ofimática	218	12%
Técnicas de comunicación	134	8%
Delegación de tareas	105	6%
Total	1.753	100%

En la encuesta de este año respecto a las ediciones anteriores, hemos incluido como materias nuevas las de **Técnicas de Comunicación** y **Delegación de Tareas** que, curiosamente, son las que obtienen una peor consideración en las preferencias de los encuestados. Al igual que en 2004 y 2007, aunque con un menor margen de distancia, la materia más apreciada por los empleados para mejorar su desarrollo profesional es la de **Mejora y reciclaje del puesto de trabajo**.

5.2 Comunicación

Bloque I. Pregunta 2. Valora según la siguiente escala, la información recibida sobre la empresa en el momento de tu incorporación a la misma.

Cuadro 11. Datos información inicial año 2011 y comparativa con años anteriores

Año	Ninguna	Poca	Normal	Buena	Completa
2.004	0%	24%	44%	23%	9%
2.007	5%	9%	35%	37%	14%
2.011	3%	13%	33%	38%	13%

Respecto a los datos de la encuesta de 2007, que mejoraron sensiblemente los del año 2004, se observa una consolidación de los resultados con una ligerísima tendencia a la baja, ya que el 84% de los trabajadores de nuevo ingreso consideran que la información recibida en el momento de su incorporación a la empresa es

Normal, Buena o Completa, frente al 86% de empleados que tenían esta misma percepción en el año 2007. Si nos centramos en los valores más positivos de la escala (**Buena y Completa**) se repite el mismo porcentaje que en 2007, es decir, un 51% de los encuestados lo percibe así.

En la valoración por provincias de las respuestas obtenidas en esta pregunta, se obtienen los siguientes resultados:

Cuadro 12. Datos información inicial año 2011 por provincias

Información	Total	Cantabria	Cast. y	Palencia	Valladol.	León	Zamora
Ninguna	3%	3%	5%	6%	7%	4%	0%
Poca	13%	10%	17%	23%	23%	17%	0%
Normal	33%	34%	30%	31%	27%	35%	26%
Buena	38%	39%	37%	23%	33%	39%	61%
Completa	13%	14%	12%	17%	10%	4%	13%

Al igual que en la comparativa por provincias de los datos obtenidos en el apartado de **formación**, en el aspecto de la **información** recibida también se observan diferencias entre Cantabria y Castilla y León, Comunidad ésta última en la que la percepción de los empleados es más negativa. Así, mientras que en Cantabria solamente un 13% tienen una percepción negativa (**ninguna o poca**), en Castilla y León dicho porcentaje se eleva al 22%, mientras que por provincias Valladolid llega al 30% y Palencia al 29% en este apartado. Como contrapartida, en la provincia de Zamora se vuelven a obtener los mejores resultados de toda la empresa, llegando al 74% el porcentaje de empleados que perciben la información inicial recibida como **buena o completa**.

En el Bloque II de la encuesta se ha preguntado a los empleados respecto a los temas sobre los que deberían estar informados, obteniéndose estos resultados:

Bloque II. Pregunta 1. De la siguiente lista de temas realiza una valoración de la importancia que tiene el que un empleado de CoolBat reciba información sobre los mismos.

Cuadro 13. Datos información sobre temas año 2011

	Nº Resp.	Valor promedio
Historia de la empresa / información general	617	3,57
Planes de emergencia y evacuación del centro	619	4,91
Equipos de protección individual	607	4,93
Normas sobre higiene alimentaria	618	5,06
Información específica sobre el puesto de trabajo	619	5,34
Sistemas y métodos de trabajo	617	5,08
Planes de desarrollo y objetivos de la empresa	618	4,57
Normas de régimen interior	614	4,81
Normativa laboral de aplicación	608	4,75

En esta pregunta se pedía una valoración de la importancia de los temas citados en una escala del 1 al 6, siendo el valor 1 el más negativo y el valor 6 el más positivo. Por tanto el valor medio de la escala, es decir, lo que podríamos considerar como normal, sería el **3,50**.

Como se puede observar todos los temas obtienen un valor promedio superior al anteriormente citado, lo que quiere decir que para nuestros empleados todos son importantes, existiendo una considerable demanda de información sobre los mismos.

Destacan con un valor promedio superior a **5** los correspondientes a **Información específica sobre el puesto de trabajo (5,34)**, **Sistemas y métodos de trabajo (5,08)** y **Normas sobre higiene alimentaria (5,06)**. También obtienen una alta valoración, cercana al **5**, dos temas relacionados con prevención de riesgos laborales, como son **Equipos de protección individual (4,93)** y **Planes de emergencia y evacuación (4,91)**.

En la encuesta del año 2007, si bien no se preguntó con este formato de escala valorativa y tampoco se incluyeron todos los temas (no se preguntó sobre **planes de desarrollo y objetivos de la empresa** ni sobre **sistemas y métodos de trabajo**), el tema más valorado también fue el de **Información específica sobre el puesto de trabajo**, mientras que el menos apreciado por los empleados fue el de **Historia de la empresa**, circunstancia que igualmente se repite en la encuesta del presente año 2011.

5.3.1 Situación Profesional

Las preguntas 6 y 7 nos pueden dar la medida de la situación de los empleados en la empresa, cuáles son sus expectativas y cómo perciben la realidad de la compañía. De las diferencias existentes podemos obtener datos acerca de cuáles son las áreas más valoradas y cuáles son las que se alejan más de los modelos de trabajo ideales de nuestros colaboradores.

En la pregunta 6 hemos pedido la valoración de la importancia que tienen para los encuestados los indicadores propuestos, mientras que en la pregunta 7 les pedimos esa misma valoración pero sobre la realidad de su trabajo en la empresa. En la siguiente tabla podemos ver los resultados obtenidos y la comparativa entre el ideal de los empleados y la realidad de lo que encuentran en su trabajo diario.

Bloque II. Pregunta 6. A continuación te presentamos una lista de indicadores para medir la motivación. Realiza una valoración de la importancia que tiene para ti en el trabajo cada uno de los indicadores propuestos.

Bloque II. Pregunta 7. A continuación te pedimos que realices la misma valoración de la pregunta anterior, pero ahora centrándote en la percepción que tienes de motivación en tu trabajo actual en CoolBat.

Cuadro 14. Datos indicadores motivación año 2.011

<i>Indicador</i>	Expectativas de los empleados	Lo que les ofrece la Empresa	Diferencia (Realidad-Expectativas)
Trabajar en una gran empresa	4,52	4,41	-0,11
Posibilidades reales de promocionar	4,51	4,00	-0,51
Estabilidad en el empleo	5,29	5,04	-0,25
Formación y desarrollo profesional	4,92	4,49	-0,43
Posibilidad de trabajar a tiempo parcial	4,33	4,36	0,03
Buenas relaciones con los compañeros	5,28	5,10	-0,18
Buenas relaciones con los superiores	5,11	4,81	-0,30
Proximidad centro trabajo al domicilio	5,12	4,89	-0,23
Igualdad de oportunidades	4,87	4,25	-0,62

Tomando como referencia el valor medio de **3,50** nos encontramos con que todos los valores obtenidos en la columna “**lo que ofrece la empresa**” son superiores a dicha cifra, lo que nos indica que los empleados de la empresa tienen, en su trabajo diario, una valoración positiva respecto a todos los indicadores de motivación que se les han propuesto en la encuesta.

Si comparamos la realidad con las expectativas de los empleados, vemos que el indicador de **posibilidad de trabajar a tiempo parcial** es el único que refleja un resultado positivo, es decir, se superan en este aspecto las expectativas ideales. En el resto de indicadores el resultado es negativo, si bien los valores son muy ajustados salvo en los indicadores **posibilidades reales de promocionar** e **igualdad de oportunidades** que reflejan diferencias superiores al medio punto. Los resultados de estos dos indicadores están en consonancia con los obtenidos en las preguntas 4 y 5 relativos a la política de promociones, que se verán en el punto de Desarrollo Profesional del presente apartado.

Comparando estos resultados con los obtenidos en las respuestas dadas a estos mismos indicadores en la encuesta realizada en 2007 y aunque no son datos homogéneos porque la escala de puntuación utilizada es muy diferente, el indicador **posibilidad de trabajar a tiempo parcial**, que ahora es ligeramente positivo (**+0,03**), en la anterior encuesta dio una diferencia de **0**, es decir, se obtiene un resultado prácticamente idéntico. Del resto de indicadores, que en la presente encuesta han dado todos una diferencia negativa, en 2007 tres de ellos obtuvieron una diferencia positiva, concretamente los indicadores **estabilidad en el empleo**, **buenas relaciones con los compañeros** y **proximidad del centro de trabajo al domicilio**. No obstante, es de destacar que las diferencias negativas obtenidas en estos indicadores en la encuesta de 2011 son pequeñas (**-0,25**, **-0,18** y **-0,23**, respectivamente)

Centrándonos exclusivamente en los datos obtenidos en la respuesta nº 7, es decir, en la percepción real de los trabajadores respecto a lo que les ofrece la

empresa respecto a los indicadores de motivación propuestos, a continuación se realiza una comparativa de los resultados obtenidos por provincias.

Cuadro 15. Datos indicadores motivación año 2011 (percepción real trabajadores) Comparativa por provincias

Indicadores	Total Empresa	Cantab.	Cast. y León	Palencia	Valladol.	León	Zamora
Trabajar en una gran empresa	4,41	4,46	4,28	4,02	4,36	4,31	4,79
Posibilidades reales de promocionar	4,00	4,06	3,86	3,62	3,72	3,88	4,92
Estabilidad en el empleo	5,04	4,99	5,15	5,10	5,18	5,26	5,14
Formación y desarrollo profesional	4,49	4,49	4,49	4,13	4,53	4,59	5,21
Posibilidad de trabajar a tiempo	4,36	4,48	4,10	3,87	4,34	4,28	4,11
Buenas relaciones con los	5,10	5,10	5,10	5,16	4,98	5,09	5,18
Buenas relaciones con los	4,81	4,86	4,69	4,72	4,48	4,74	5,15
Proximidad centro trabajo al	4,89	4,88	4,90	4,84	4,92	5,02	4,89
Igualdad de oportunidades	4,25	4,25	4,25	4,11	4,21	4,26	4,78

En la comparativa entre Cantabria y Castilla y León se observa una gran homogeneidad en los resultados obtenidos. Las únicas diferencias reseñables serían que en Cantabria se interioriza algo más el sentimiento de **trabajar en una gran empresa**, se perciben unas mayores **posibilidades reales de promocionar** y más **posibilidades de trabajar a tiempo parcial** y también se tienen mejores sensaciones respecto a **las relaciones con los superiores**, mientras que en Castilla y León se aprecia una mayor sensación de **estabilidad en el empleo**.

En cuanto a la comparativa provincia a provincia, y si bien es de destacar que no hay ningún dato parcial con valoración por debajo de **3,50**, se confirma la tendencia observada en el conjunto de la presente encuesta que refleja los datos menos positivos en las respuestas de los empleados de Palencia y de Valladolid, mientras que por el contrario los empleados de León y sobre todo los de Zamora, aparecen como los más positivos en el conjunto de sus contestaciones. (En fondo azul se indican los valores mas altos y en fondo rojo los valores más bajos por provincias)

En las preguntas 6 y 7 se incluyó un espacio para que los encuestados pudieran añadir indicadores adicionales de motivación en el trabajo.

5.3.2 Desarrollo profesional

En la pregunta 4 del Bloque II se realizó la siguiente pregunta:

¿Has promocionado alguna vez desde que empezaste a trabajar en la empresa?

A esta pregunta han contestado 622 de los 634 trabajadores que han respondido a la encuesta, con el resultado de 252 empleados que **SI** han promocionado alguna vez (**41%**) y 370 empleados que **NO** han promocionado nunca (**59%**)

Los resultados a esta pregunta desglosados por provincias son los siguientes:

Cuadro 16. Datos promociones año 2011. Comparativa por provincias

<i>Respuesta</i>	Total Empresa	Cantab.	Cast. y León	Palencia	Valladol.	León	Zamora
SI han promocionado alguna vez	<u>41%</u>	41%	39%	38%	34%	49%	38%
NO han promocionado nunca	<u>59%</u>	59%	61%	62%	66%	51%	52%

Como se puede apreciar, apenas hay diferencias entre las distintas provincias en esta cuestión, siendo la provincia de Valladolid donde hay un menor porcentaje de personas que han promocionado (**34%**) y la de León donde se da el caso contrario, al haber promocionado alguna vez el **49%** de los encuestados en dicha provincia.

Centrándonos en los empleados que han contestado **SI**, se les realizó la siguiente pregunta:

¿Te consideras capacitado para seguir promocionando en la empresa o has llegado a tu techo profesional?

El **87%** de los trabajadores que contestaron que **SI habían promocionado alguna vez** indican también que **se consideran capacitados para seguir promocionando en la empresa**. Solamente un **9%** piensan que **han llegado ya a su techo profesional** y por tanto no pueden seguir promocionando, mientras que el **4%** restante no se han pronunciado en ninguno de los dos sentidos.

Por provincias se ha obtenido el siguiente desglose a las respuestas de esta cuestión:

Cuadro 17. Datos promociones año 2011 (respuesta SI). Comparativa por provincias

	Total	Cantab.	Cast. y León	Palencia	Valladol.	León	Zamora
Puedo seguir promocionando	<u>87%</u>	89%	84%	89%	82%	76%	91%
He llegado a mi techo profesional	<u>9%</u>	9%	9%	7%	9%	18%	0%
No marca ninguna de las dos	<u>4%</u>	2%	7%	4%	9%	6%	9%

Respecto a esta cuestión existe también una gran homogeneidad en los datos por provincias. Destacan los datos de León, al ser la provincia donde un mayor número de encuestados (**18%**) consideran que **han llegado a su techo profesional**.

A los empleados que han contestado **NO**, también se les realizó una segunda pregunta con el siguiente enunciado:

¿Crees que estás suficientemente preparado para promocionar y no se te ha ofrecido la oportunidad?, o ¿consideras que no estás capacitado para desempeñar un puesto superior al que ocupas?, o ¿se te ha ofrecido promocionar y no has querido o no has podido aceptar el ofrecimiento?

El **47%** de los trabajadores que contestaron que **NO habían promocionado nunca en la empresa** indican también que **están preparados para promocionar y no se les ha ofrecido la oportunidad**. Un **17%** piensan que **no están capacitados para promocionar** y un **13%** manifiestan que **se les ha ofrecido la oportunidad de promocionar pero no han querido o no han podido** hacerlo. Por último, un elevado porcentaje (**23%**) no ha querido pronunciarse sobre ninguna de las tres cuestiones planteadas.

Por provincias se ha obtenido el siguiente desglose a las respuestas de esta cuestión:

Cuadro 18. Datos promociones año 2011 (respuesta NO) Comparativa por provincias

Respuesta	Total Empresa	Cantab.	Cast. y León	Palencia	Valladol.	León	Zamora
Estoy preparado y no se me ha ofrecido la oportunidad	<u>47%</u>	41%	61%	58%	66%	44%	78%
No estoy capacitado para promocionar	<u>17%</u>	20%	11%	9%	13%	17%	6%
Se me ha ofrecido la oportunidad, pero no he querido o no he podido.	<u>13%</u>	13%	13%	20%	8%	17%	0%
No marca ninguna de las tres opciones anteriores	<u>23%</u>	26%	15%	14%	13%	22%	16%

En la contestación a esta pregunta si que se observan diferencias importantes entre Cantabria y Castilla y León, ya que mientras en Cantabria se da el resultado más bajo de todas las provincias en el apartado **estoy preparado para promocionar y no se me ha ofrecido la oportunidad**, con un **41%**, en el conjunto de Castilla y León se obtiene un resultado del **61%**. Consecuencia de lo anterior, es también en Cantabria donde se da un mayor porcentaje de personas que manifiestan que **no están capacitadas para promocionar (20%)**, mientras que en Castilla y León este porcentaje es tan sólo del **11%**. Cabe destacar también que en Palencia el **20%** de las personas que habían contestado **NO** a la pregunta de si han promocionado alguna vez, confiesan que **se les ha ofrecido la oportunidad pero no han querido o no han podido promocionar**.

Continuando con el apartado de Desarrollo Profesional en la pregunta 5 se pidió la impresión de nuestros empleados respecto a la política de promociones de la empresa. En la siguiente tabla se reflejan los resultados obtenidos:

Bloque II. Pregunta 5. Desde la percepción de tu puesto de trabajo y aunque no hayas promocionado en la empresa, te pedimos que marques el valor que mejor se ajusta a la realidad de cada afirmación sobre la política de promociones de la empresa.

Cuadro 19. Datos política de promociones año 2011

	Nº Resp.	Valor promedio
Los puestos se cubren preferentemente por promoción interna	593	3,83
Las personas que promocionan son las más preparadas	604	3,41
No existen límites para la promoción en la empresa	568	3,26
Las promociones suponen una mejora profesional	599	4,63
Las promociones suponen una mejora económica	597	4,32
Los mandos promueven las promociones de los trabajadores a su cargo	585	4,02

En esta pregunta es en la única cuestión planteada a los trabajadores de toda la encuesta en la que se han obtenido algunos resultados negativos, al estar situados por debajo del valor medio del **3,50**. Podemos decir que los trabajadores no aprueban alguno de los aspectos de la política de promociones que lleva a cabo la empresa, ya que a la afirmación **las personas que promocionan son las mas preparadas** le dan una valoración del **3,41**, lo que supone que opinan que en varios casos las personas que promocionan no tienen méritos suficientes para ello. Y en cuanto a la afirmación **no existen límites para la promoción en la empresa**, con un valor del **3,26**, consideran que su carrera profesional en la compañía puede estar limitada.

En el lado positivo se encuentran el resto de afirmaciones. Así, a la afirmación **los puestos se cubren preferentemente por promoción interna** le dan una valoración del **3,83**, lo que quiere decir que en su percepción se ofrecen oportunidades de mejora a los empleados que ya están en la empresa. Otras afirmaciones con resultados positivos son que **las promociones suponen una mejora profesional (4,63) y económica (4,32)**, lo cual es lógico pero a la vez indica también que la percepción de nuestros empleados es que no siempre la mejora profesional en la empresa lleva aparejada una mejora económica. Y quizás lo más positivo de esta pregunta 5 es que la afirmación **los mandos promueven las promociones de los trabajadores a su cargo**, obtiene una valoración de un **4,02**, lo que supone que los empleados perciben que sus mandos se preocupan de promover sus promociones ante la Dirección de la Empresa.

Por provincias, los resultados obtenidos se desglosan en la siguiente tabla:

Cuadro 20. Datos política de promociones año 2011. Comparativa por provincias

Afirmaciones	Total Empresa	Cantab.	Cast. y León	Palencia	Valladol.	León	Zamora
Los puestos se cubren preferentemente por promoción interna	<u>3,83</u>	3,81	3,89	4,00	3,55	3,89	4,45
Las personas que promocionan son las mas preparadas	<u>3,41</u>	3,40	3,41	3,21	3,08	3,77	4,14
No existen límites para la promoción en la empresa	<u>3,26</u>	3,33	3,11	2,81	3,04	3,03	4,11
Las promociones suponen una mejora profesional	<u>4,63</u>	4,57	4,76	4,70	4,58	4,65	5,38
Las promociones suponen una mejora económica	<u>4,32</u>	4,28	4,41	4,40	4,55	3,76	4,97
Los mandos promueven las promoc. de los trabajadores a su cargo	<u>4,02</u>	3,97	4,12	4,12	3,91	4,09	4,75

Los mejores resultados se obtienen una vez más en la provincia de Zamora, con valoraciones en todos los casos por encima del **4**. Los resultados más negativos en valor se obtienen en la afirmación **no existen límites para la promoción en la empresa**, ya que salvo en Zamora, en las demás provincias se obtienen resultados negativos, destacando el valor de Palencia (**2,81**) También obtiene un mal resultado la afirmación **las personas que promocionan son las mas preparadas**, aunque en este caso a la provincia de Zamora se une la de León con valoración positiva, siendo la valoración más negativa en este caso la de Valladolid (**3,08**) En el resto de afirmaciones todos los valores son positivos, aunque en la afirmación **los puestos se cubren preferentemente por promoción interna**, el resultado de Valladolid, con un **3,55** se encuentra en el límite de la media. Por último, en todas las provincias hay diferencias entre la valoración dada a las afirmaciones de que **las promociones suponen una mejora profesional y económica**, siempre a favor de la primera opción, pero es destacable que en Valladolid apenas haya diferencias (**4,58** contra **4,55**), mientras que en León se da la diferencia más elevada entre estas dos afirmaciones (**4,65** contra **3,76**)

Por último, en la pregunta nº 9 se sondeó la disponibilidad de los empleados a aprender otro puesto distinto al que vienen ocupando habitualmente, es decir, su disposición para ser polivalentes en sus funciones, obteniéndose los siguientes resultados que se indican comparándolos por provincias:

Bloque II. Pregunta 9. Con independencia del puesto de trabajo que ocupas actualmente en la empresa, ¿hay algún otro puesto que te gustaría aprender para desempeñar en el futuro?

Cuadro 21. Datos disponibilidad para aprender otro puesto de trabajo año 2011. Comparativa por provincias

Respuesta	Total Empresa	Cantab.	Cast. y León	Palencia	Valladol.	León	Zamora
Personas que han contestado SI (%)	54%	52%	61%	63%	55%	44%	86%
Personas que han contestado NO (%)	46%	48%	39%	37%	45%	56%	14%

Al analizar los resultados obtenidos se observa que en el conjunto de la empresa una mayoría de los empleados (**54%**), contestan que les gustaría aprender otro puesto de trabajo distinto al que ocupan en la actualidad. Esta intención se manifiesta con más fuerza en Castilla y León (**61%**), frente al **52%** de los encuestados que lo indican en Cantabria. Por provincias, el mejor resultado se obtiene en Zamora con un **86%**, seguido de Palencia con un **63%**, mientras que el resultado más negativo se da en León, donde únicamente un **44%** de los encuestados contestan que **SI**, dándose la circunstancia adicional de que es la única provincia donde es mayor el número de empleados que indican que **NO les gustaría aprender otro puesto de trabajo**.

5.4 Imagen Corporativa

Bloque II. Pregunta 8. De la siguiente lista de cuestiones realiza una valoración de tu opinión sobre las mismas.

Cuadro 22. Datos imagen corporativa año 2011

Cuestiones	Nº Resp.	Valor promedio
Recomiendo trabajar en CoolBat a familiares y conocidos	614	4,15
Me siento respetado como persona por mis superiores	615	4,60
Recomiendo los establecimientos de CoolBat para comprar	617	4,76
Compro habitualmente en los establecimientos de CoolBat	613	4,73
Estoy satisfecho con mi trabajo en la empresa	614	5,09
Me inspira confianza la empresa	608	4,53
Considero que en CoolBat hay igualdad de oportunidades	611	3,88
Quiero trabajar mucho tiempo en esta empresa	607	4,99
Los mandos me solucionan los problemas	606	4,28

Todas las cuestiones sobre las que se ha preguntado obtienen una valoración superior al **3,50**, lo que quiere decir que en todas y cada una de ellas la opinión de los encuestados arroja un balance positivo.

En la siguiente tabla se refleja la comparativa de los resultados del 2011 con los obtenidos en esta misma pregunta en las dos encuestas anteriores. Dado que en los años 2004 y 2007 el sistema de valoración era distinto, ya que sólo existían las opciones de contestar **si** o **no** a la pregunta, en la tabla aparecen los datos obtenidos en dichos años en porcentaje del número de respuestas positivas obtenidas. Entre paréntesis, al lado de cada valor, aparece la posición ocupada por cada cuestión en el orden de preferencia de nuestros empleados en cada una de las tres encuestas realizadas.

Cuadro 23. Datos imagen corporativa. Comparativa con años anteriores

Cuestiones	Año 2011	Año 2007	Año 2004
Recomiendo trabajar en CoolBat a familiares y conocidos	4,15 (8)	86% (4)	88%(5)
Me siento respetado como persona por mis superiores	4,60 (5)	85% (5)	89% (4)
Recomiendo los establecimientos de CoolBat para comprar	4,76 (3)	96% (1)	95% (1)
Compro habitualmente en los establecimientos de CoolBat	4,73 (4)	85% (5)	86% (6)
Estoy satisfecho con mi trabajo en la empresa	5,09 (1)	89% (3)	94% (2)
Me inspira confianza la empresa	4,53 (6)	79% (7)	83% (7)
Considero que en CoolBat hay igualdad de oportunidades	3,88 (9)	48% (9)	47% (9)
Quiero trabajar mucho tiempo en esta empresa	4,99 (2)	90% (2)	93% (3)
Los mandos me solucionan los problemas	4,28 (7)	75% (8)	79% (8)

Aunque los valores obtenidos en la presente encuesta no pueden ser estrictamente comparados con los de las dos encuestas anteriores, porque no son homogéneos, sí que se pueden sacar varias conclusiones. La primera es que los trabajadores de CoolBat siguen **estando muy satisfechos con su trabajo en la empresa**. Este año se obtiene la mejor valoración sobre todas las cuestiones (**5,09**), mientras que en el 2004 era la tercera cuestión mejor valorada y en el año 2.003 la segunda.

Consecuencia directa de la valoración anterior, **nuestros empleados quieren trabajar mucho tiempo en la empresa**, cuestión que en 2011 se sitúa en el

segundo lugar con un **4,99** de valoración. En 2007 también fue la segunda cuestión mejor valorada mientras que en 2004 ocupaba la tercera posición.

En el aspecto menos positivo, una vez más se sitúa en el último lugar de valoración la cuestión **considero que en CoolBat hay igualdad de oportunidades**. No obstante, en el presente año y con el sistema de valoración utilizada, alcanza un valor de **3,88** superior a la media del **3,5**, mientras que en las dos encuestas anteriores se obtuvieron unos porcentajes inferiores al 50% de respuestas positivas. La valoración obtenida en esta pregunta es coherente y está directamente relacionada, con los datos obtenidos en la pregunta 5 referidos a la percepción que tienen nuestros empleados sobre la política de promociones de la empresa.

También destaca la valoración dada en esta encuesta a la cuestión **recomiendo trabajar en CoolBat a familiares y conocidos** que si bien obtiene una valoración positiva del **4,15**, se sitúa en la posición número 8 de valoración, mientras que los años 2004 y 2007 ocupaba la posición cuarta y quinta, respectivamente. Supone además un dato contradictorio con la valoración dada a las cuestiones **estoy satisfecho con mi trabajo en la empresa** y **quiero trabajar mucho tiempo en esta empresa**, que recordemos son las mejor valoradas en la presente encuesta.

A continuación se realiza una comparativa de los datos obtenidos segmentándolos por provincias:

Cuadro 24. Datos imagen corporativa año 2011. Comparativa por provincias

Cuestiones	Total Empresa	Cantab.	Cast. y León	Palencia	Valladol.	León	Zamora
Recomiendo trabajar en CoolBat a familiares y conocidos	<u>4,15</u>	4,13	4,16	3,87	3,91	4,41	5,13
Me siento respetado como persona por mis superiores	<u>4,60</u>	4,68	4,43	4,61	3,90	4,53	5,00
Recomiendo los establecimientos de CoolBat para comprar	<u>4,76</u>	4,67	4,94	4,82	4,83	4,94	5,55
Compro habitualmente en los establecimientos de CoolBat	<u>4,73</u>	4,65	4,89	4,51	4,97	5,05	5,57
Estoy satisfecho con mi trabajo en la empresa	<u>5,09</u>	5,04	5,20	4,90	5,32	5,47	5,38
Me inspira confianza la empresa	<u>4,53</u>	4,51	4,58	4,45	4,41	4,65	5,29
Considero que en CoolBat hay igualdad de oportunidades	<u>3,88</u>	3,89	3,84	3,60	3,65	3,94	4,72
Quiero trabajar mucho tiempo en esta empresa	<u>4,99</u>	4,91	5,15	4,89	5,13	5,23	5,79
Los mandos me solucionan los problemas	<u>4,28</u>	4,29	4,25	4,14	3,98	4,75	4,71

En la comparativa general entre Cantabria y Castilla y León no se reflejan grandes diferencias en las valoraciones, si bien se puede observar una ligera mejor

apreciación global en los resultados obtenidos en Castilla y León. Así, en esta última comunidad, nuestros empleados se sienten más satisfechos con su trabajo, también quieren trabajar más tiempo en la empresa y compran y recomiendan comprar mas en nuestros establecimientos que los trabajadores de Cantabria. Sin embargo, se sienten menos respetados por sus superiores y consideran que estos les solucionan menos los problemas.

En cuanto a la comparativa provincia a provincia, destaca en lo positivo la valoración realizada por los empleados de Zamora, con valores superiores a **5** en la práctica totalidad de las cuestiones, salvo en la relativa a la cuestión **los mandos me solucionan los problemas**, con un **4,71** y la cuestión de **igualdad de oportunidades** que, no obstante, consigue un **4,72**, muy por encima de la valoración de esta cuestión concreta en cualquiera de las otras provincias. En el otro extremo se encuentran los resultados de la provincia de Palencia, que si bien no refleja ninguna valoración inferior al **3,50** tampoco tiene valoraciones por encima de **5**, obteniendo en su conjunto los resultados más negativos de toda la empresa. (En fondo azul se indican los valores más altos y en fondo rojo los valores más bajos por provincias).

5.5 Conclusiones

Este trabajo nos ha permitido analizar y estudiar las distintas percepciones de los trabajadores de una empresa respecto al clima laboral existente en su compañía y en sus centros de trabajo. No cabe duda que si se conoce de manera descriptiva el clima laboral, esto nos ayuda a conocer más a fondo nuestra propia organización.

No se ha tratado de describir el clima de manera exhaustiva, el objetivo era ver y conocer si la percepción de los empleados sobre las distintas dimensiones planteadas (Formación, Comunicación Interna, Situación Profesional y Perspectivas de Desarrollo e Imagen corporativa) había cambiado como consecuencia del transcurso de los años en un entorno de crisis económica.

Así mismo durante la redacción del presente trabajo han surgido sugerencias y líneas de investigación que trataran de ser aplicadas en próximas ediciones de la encuesta, y como muestra de ellas:

- Habrá que incluir un apartado que nos permita conocer los estudios previos del trabajador para comparar este dato como ciertos resultados obtenidos en la dimensión de Perspectivas profesionales.
- Habrá que comparar los datos obtenidos de manera regional con la encuesta de calidad de vida del M^o de Empleo y así poder comparar los datos homogéneos.

Referencias

- Alcover de la Hera, C.M. y Gil Rodríguez, F. (Coord.) (2003), *Introducción a la Psicología de las Organizaciones*. Madrid: Alianza.
- Alcover de la Hera, C.M. et al ,(2004), *Introducción a la Psicología del Trabajo*. Madrid: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*.(5da. ed.). Bogotá: Mc Graw –Hill.
- García de Cecilia, J.M., (2008). *Manual de estadística con SPSS para estudiantes de psicología*. IE School of Psychology.
- García García, Inmaculada (2006). *La formación del clima psicológico y su relación con los estilos de liderazgo*. Universidad de Granada, Facultad de Psicología.
- Mc Millan, James H. et al (2005). *Investigación Educativa*. Madrid Pearson Educación.
- Poza Lleida, J. de la, (1993). *Principios de auditoría socio-laboral*. Ed. Deusto
- Reichers, A.E. & Schneider, B. (1990). *Climate and culture: An evolution of constructs*. In B. Schneider (Ed.), *Organisational climate and culture*. San Francisco: Jossey-Bass
- Sennett, R. (1998). *La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*. Barcelona: Anagrama (2000)
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*.(5da. ed.). Bogotá: Mc Graw –Hill.

Encuesta de Clima Laboral

Puesto: (Marque lo que corresponda)

- | | | | |
|--|---|--|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Camisería | <input type="checkbox"/> Pescadería | <input type="checkbox"/> Frutería | <input type="checkbox"/> Congelados |
| <input type="checkbox"/> Charcutería | <input type="checkbox"/> Horno | <input type="checkbox"/> Lineal | <input type="checkbox"/> Cash |
| <input type="checkbox"/> Almacén Central | <input type="checkbox"/> Almacén Palencia | <input type="checkbox"/> Centrales Frescos | <input type="checkbox"/> Oficinas |

Provincia: (Marque lo que corresponda)

- | | | | |
|------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Cantabria | <input type="checkbox"/> Palencia | <input type="checkbox"/> Valladolid | <input type="checkbox"/> León |
| <input type="checkbox"/> Zamora | <input type="checkbox"/> Salamanca | | |

Jornada: (Marque lo que corresponda)

- Tiempo Completo Tiempo Parcial de menos de 20 horas Tiempo Parcial igual o superior a 20 horas

Contrato: (Marque lo que corresponda)

- Indefinido Eventual

Sexo: (Marque lo que corresponda)

- Hombre Mujer Edad:

Antigüedad: (Marque lo que corresponda)

- Menos de 1 año De 1 a 3 años De 3 a 6 años De 6 a 9 años De 9 a 12 años Más de 12 años

BLOQUE I

Conteste a las siguientes preguntas **ÚNICAMENTE** si usted ha señalado "Menos de 1 año" o "De 1 a 3 años" en el apartado referente a la Antigüedad.

1ª. Valore según la siguiente escala, la formación inicial que recibió cuando empezó a trabajar en CoolBat: (Marque lo que corresponde)

- Ninguna Poca Normal Buena Completa

2ª. Valore, según la siguiente escala, la información recibida sobre la empresa en el momento de su incorporación a la misma: (Marque lo que corresponde)

- Ninguna Poca Normal Buena Completa

BLOQUE II

Debe ser cumplimentado por todos los encuestados

1ª. De la siguiente lista de temas realice una valoración de la importancia que tiene para Ud. el que un empleado de CoolBat reciba información sobre los mismos, marcando la casilla que corresponda, teniendo en cuenta que el valor 1 es el menor y el valor 6 el mayor dentro de la escala:

TEMA	1	2	3	4	5	6
Historia de la empresa / información general						
Planes de emergencia y de evacuación del centro						
Equipos de protección individual (epis)						
Normas sobre higiene alimentaria						
Información específica sobre el puesto de trabajo						
Sistemas y métodos de trabajo						
Planes de desarrollo y objetivos de la empresa						
Normas de régimen interior						
Normativa laboral de aplicación						
Otros: _____						

2ª. Valore según la siguiente escala, el grado de adecuación de la formación continua que ha recibido, a las necesidades reales de su puesto de trabajo: (Marque lo que corresponde)

- No he recibido formación continua Nada adecuada Poco adecuada
 Adecuada Bastante adecuada Muy adecuada

3ª. De la lista siguiente, señale las tareas sobre las que consideraría necesario recibir formación continua para mejorar su desempeño profesional:

- Gestión y tratamiento del producto
 Atención al cliente y técnicas de venta
 Prevención de Riesgos Laborales
 Mejora y reciclaje del puesto de trabajo
 Formación en otros puestos y secciones
 Informática / Ofimática
 Técnicas de Comunicación
 Delegación de tareas
 Otras (indique cuales): _____

4ª. ¿Ha promocionado Ud. alguna vez desde que empezó a trabajar en la empresa?.

- Sí No

Si usted ha contestado **Sí**, responda a la siguiente pregunta:

a) ¿Se considera capacitado para seguir promocionando en la empresa o ha llegado a su techo profesional?

- Puedo seguir promocionando He llegado a mi techo profesional

Si usted ha contestado **No**, responda a la siguiente pregunta:

b) ¿Cree que está suficientemente preparado para promocionar y no se le ha ofrecido la oportunidad?; o ¿considera que no está capacitado para desempeñar un puesto superior al que ocupa?; o ¿se le ha ofrecido promocionar y Ud. no ha querido o no ha podido aceptar el ofrecimiento?

- Estoy preparado y no se me ha ofrecido la oportunidad No estoy capacitado para promocionar
 Se me ha ofrecido la oportunidad de promocionar, pero no he querido o no he podido aceptar la oferta

ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

5ª. En la siguiente tabla aparecen una serie de afirmaciones sobre la política de promociones. Desde la percepción de su puesto de trabajo y aunque no haya promocionado en la empresa, le pedimos que marque el valor que mejor se ajusta a la realidad de cada afirmación, teniendo en cuenta que el valor 1 sería el que menos se identifica y el valor 6 el que más se identifica con la afirmación realizada.

AFIRMACIÓN	1	2	3	4	5	6
Los puestos se cubren preferentemente por promoción interna						
Las personas que promocionan son las más preparadas						
No existen límites para la promoción en la empresa						
Las promociones suponen una mejora profesional						
Las promociones suponen una mejora económica						
Los mandos promueven la promoción de los trabajadores a su cargo						

6ª. A continuación le presentamos una lista de indicadores para medir la motivación. Realice una valoración de la importancia que tiene para Ud. en el trabajo cada uno de los indicadores propuestos, marcando la casilla que corresponda, teniendo en cuenta que el valor 1 es el menor y el valor 6 el mayor dentro de la escala:

INDICADOR	1	2	3	4	5	6
Trabajar en una gran empresa						
Posibilidades reales de promocionar						
Estabilidad en el empleo						
Formación y desarrollo profesional						
Posibilidad de trabajo a tiempo parcial						
Buenas relaciones con los compañeros						
Buenas relaciones con los superiores						
Proximidad del centro de trabajo al domicilio						
Igualdad de oportunidades						

Utilice el siguiente espacio si quiere añadir algún indicador adicional de motivación en el trabajo, anotando igualmente su valoración del 1 al 6:

.....

.....

.....

7ª. A continuación le pedimos que realice la misma valoración de la pregunta anterior, pero ahora centrándose en la percepción que Ud. tiene de estos indicadores de motivación en su trabajo actual en CoolBat:

INDICADOR	1	2	3	4	5	6
Trabajar en una gran empresa						
Posibilidades reales de promocionar						
Estabilidad en el empleo						
Formación y desarrollo profesional						
Posibilidad de trabajo a tiempo parcial						
Buenas relaciones con los compañeros						
Buenas relaciones con los superiores						
Proximidad del centro de trabajo al domicilio						
Igualdad de oportunidades						

Utilice el siguiente espacio si quiere añadir algún indicador adicional de motivación en su trabajo actual en CoolBat, anotando igualmente su valoración del 1 al 6:

.....

.....

.....

Santander, 22 de Octubre de 2.011

Estimados colaboradores:

Uno de los objetivos que se ha impuesto la Dirección de CoolBat, S.A. es la mejora continua de nuestro quehacer diario, pero para mejorar es preciso conocer previamente las inquietudes, necesidades, sugerencias, quejas, etc., de todos los que trabajamos en esta Empresa.

Con este fin vamos a realizar en este año 2.011 la tercera edición de la encuesta de clima laboral. La cumplimentación de la misma es totalmente voluntaria y como en las anteriores ocasiones, garantizamos la absoluta confidencialidad y anonimato de los datos, siendo opcional para cada empleado el rellenar los datos identificativos que se solicitan en el formulario.

En los próximos días remitiremos a vuestro establecimiento los formularios de la encuesta y sobres. Se os entregará un ejemplar de la encuesta y un sobre para que la introduzcáis en él debidamente cumplimentada y se lo entreguéis cerrado y sin ningún tipo de identificación al responsable de vuestro centro de trabajo antes del próximo día 15 de noviembre.

Os pedimos que contestéis a todas las preguntas del cuestionario, con la mayor sinceridad posible y si queréis, podéis añadir vuestros comentarios adicionales e inquietudes en los espacios habilitados para ello o si no es suficiente, en otro papel que añadáis al cuestionario.

Estamos seguros que entendéis la importancia de contestar rápida y sinceramente al cuestionario y os animamos a que participéis en esta edición de la encuesta de clima laboral, ya que vuestras opiniones son fundamentales para que entre todos podamos mejorar día a día.

Cordialmente.

DIRECCIÓN DE RR.HH.
CoolBat, S.A

DON/DOÑA
Tienda -
EN MANO

Santander, 15 de Enero de 2.012

Estimado/a Sr/Sra.:

Con motivo de la reciente encuesta realizada entre todos los empleados durante los meses de octubre y noviembre de 2.011, quiero expresarle en nombre de la Dirección de CoolBat el agradecimiento por haber cumplimentado el cuestionario.

Asimismo, deseo manifestarle el compromiso de la Dirección de la empresa de estudiar y valorar sus aportaciones y las del resto de trabajadores que han respondido a las preguntas realizadas, con el fin de aplicar y poner en marcha todas aquellas iniciativas que sean posibles y viables.

Agradeciéndole una vez más su colaboración, reciba un cordial saludo.

Fdo.:
DIRECTOR DE RR.HH.

La plantilla estaba formada por un total de 2.440 trabajadores, contestando a la muestra 634 personas lo que supone una participación del 26,09 %

Respecto a los datos de sexo de la plantilla

Sexo	Nº Resp.	%	Plantilla	%
Hombres	102	16%	464	19%
Mujeres	529	84%	1978	81%
Total	631	100%	2442	100%

La media de edad de los participantes se sitúa en los 30,10 años. La media de edad de la empresa lleva la siguiente evolución.

Edad Media	Mujeres	Hombres	Plantilla	Encuesta
2004	27,68	32,21	29,95	27,65
2007	28,60	32,70	30,65	28,93
2011	30,89	33,71	32,30	32,16

En cuanto a la antigüedad, de la plantilla

Antigüedad	Nº Resp.	%	Plantilla	%
Menos de 1	135	22%	534	21,89%
De 1 a 3 años	164	26%	639	26,19%
De 3 a 6 años	174	28%	615	25,20%
De 6 a 9 años	93	15%	341	13,98%
De 9 a 12 años	39	6%	120	4,92%
Más de 12 años	17	3%	191	7,83%
Total	622	100%	2440	100%

El 77% de los empleados que han respondido a la encuesta tienen un contrato de trabajo indefinido, (7 puntos más que en 2007 y 19 puntos más que en 2004). La distribución por contratos de la plantilla es

Contrato	Nº Resp.	%	Plantilla	%
Indefinido	482	77%	1874	76,80%
Eventual	143	23%	566	23,20%
Total	625	100%	2440	100%

En cuanto a jornada de trabajo, un 64% de los contratos son a tiempo completo, un 36% a tiempo parcial.

Jornada	Nº Resp.	%	Plantilla	%
TC	399	64%	1418	58,11%
TP	227	36%	1022	41,89%
Total	626	100%	2440	100%