

# CLA

Cuestionario de Clima Laboral



S. Corral  
J. Pereña



# CLA

Cuestionario de Clima Laboral

Sara Corral  
Jaime Pereña

**Manual**

3.<sup>a</sup> edición (revisada y ampliada)

  hogrefe

Madrid, 2022

## Como citar esta obra

Para citar esta obra, por favor, utilice la siguiente referencia:

Corral, S. y Pereña, J. (2022). *CLA. Cuestionario de Clima Laboral*. Hogrefe TEA Ediciones.

**Nota.** En la redacción de este manual se ha utilizado un lenguaje inclusivo para evitar la discriminación por razón de sexo. En este contexto, los sustantivos variables o los comunes acordados deben interpretarse en un sentido inclusivo de mujeres y varones, cuando se trate de términos de género gramatical masculino referidos a personas o grupos de personas no identificadas específicamente.

Copyright © 2002, 2010, 2022 by Hogrefe TEA Ediciones, S.A.U. Madrid, España.

ISBN: 978-84-18745-18-8

Depósito legal: M-3294-2022

Quedan rigurosamente prohibidas, sin la autorización escrita de los titulares del "Copyright", bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, y la distribución de ejemplares de ella mediante alquiler o préstamo públicos.

# Índice

---

<b>Nota a la tercera edición</b> .....	<b>5</b>
<b>Nota a la segunda edición</b> .....	<b>7</b>
<b>Prólogo</b> .....	<b>9</b>
<b>Ficha técnica</b> .....	<b>11</b>
<b>1. Características generales</b> .....	<b>13</b>
1.1. Descripción .....	13
1.2. Material para la aplicación .....	17
<b>2. Normas de aplicación y corrección</b> .....	<b>19</b>
2.1. Aplicación .....	19
2.1.1. Anonimato .....	19
2.1.2. Aplicación <i>online</i> o en papel y lápiz .....	20
2.1.3. Agrupación de las personas en categorías .....	21
2.2. Utilización de la plataforma <i>online</i> de corrección y aplicación .....	24
2.2.1. Acumular usos .....	25
2.2.2. Definición de los criterios de clasificación y los niveles .....	25
2.2.3. Aplicaciones <i>online</i> .....	26
2.2.4. Introducir las respuestas de las personas a evaluar .....	26
2.2.5. Corrección de las respuestas .....	27
2.2.6. Eliminar datos .....	27
2.3. Corrección .....	28
2.4. Obtención de resultados .....	28
2.4.1. Informe cuantitativo .....	28
2.4.2. Informe interpretativo .....	30
<b>3. Justificación estadística</b> .....	<b>31</b>
3.1. Desarrollo .....	31
3.2. Análisis de elementos .....	33
3.3. Análisis de las respuestas .....	36
3.4. Fiabilidad .....	38
3.5. Validez .....	39
3.5.1. Validez de constructo .....	39
3.5.2. Validez concurrente .....	41

# CLA

3.6. Perfiles diferenciales .....	42
<b>4. Normas de interpretación .....</b>	<b>47</b>
4.1. Tipificación inicial .....	47
4.2. Tipificación de la segunda edición .....	48
4.2.1. Antigüedad .....	49
4.2.2. Nivel jerárquico .....	50
4.2.3. Departamentos .....	51
4.3. Elaboración de baremos .....	52
4.4. Interpretación de los resultados .....	54
4.4.1. Interpretación intraempresa .....	54
4.4.2. Interpretación interempresas .....	58
<b>Referencias bibliográficas .....</b>	<b>63</b>
<b>Apéndice A .....</b>	<b>65</b>

# Nota a la tercera edición

---

Cuando en el año 2002 se publicó la primera versión del CLA, *Cuestionario de Clima Laboral*, era difícil prever que 20 años después la prueba continuaría siendo un instrumento esencial para la evaluación del clima laboral en lengua española, además de estar disponible en otros idiomas como el francés, el italiano o el inglés. Desde entonces, cientos de empresas e instituciones con perfiles muy variados han elegido el CLA para abordar con garantías sus procesos de evaluación del clima en sus centros de trabajo.

La experiencia y los datos acumulados durante estas dos décadas de intenso uso han permitido preparar esta tercera edición renovada y ampliada del instrumento. Ya en la segunda edición (2010) se introdujeron importantes novedades, como la completa actualización de la plataforma de aplicación y corrección *online* y de los informes de resultados –numérico y narrativo– así como la introducción de nuevos baremos.

En esta tercera edición, se ha procedido de nuevo a una actualización de los sistemas informáticos, haciéndolos más sencillos y funcionales, para dar respuesta así a las necesidades de uso y sugerencias de los profesionales. También se ha revisado el lenguaje del cuestionario, introduciendo pequeñas modificaciones que permiten mantener el significado original de los ítems, pero usando expresiones y términos que en la actualidad son más familiares.

También se han replicado los análisis de las versiones anteriores con una muestra mucho más amplia y se ha constatado de nuevo que el funcionamiento de los ítems y de las escalas es adecuado y robusto, proporcionando información útil y discriminativa sobre el clima laboral de las organizaciones. Pero sin duda, la novedad más destacable de esta tercera edición es la inclusión de nuevos baremos obtenidos a partir de más de 56.000 trabajadores de diversos niveles, cualificaciones y procedencias que valoraron el clima de las más de 1.300 empresas y organizaciones en las que trabajaban. Sin duda estos nuevos baremos contribuirán a ofrecer un marco robusto y actualizado para la interpretación de los resultados.

Esperamos que los profesionales valoren positivamente las mejoras de esta tercera edición del CLA y sigan confiando en la herramienta para sus evaluaciones del clima laboral de sus organizaciones.

# Nota a la segunda edición

---

El CLA, *Cuestionario de Clima Laboral*, desde que fue publicado hace siete años, se ha consolidado como un instrumento esencial para la evaluación del clima laboral en lengua española y ha sido también traducido y adaptado a otras lenguas como el francés y el italiano. Más de 300 empresas y organizaciones han utilizado este instrumento para evaluar el clima laboral correspondiente a más de 25.000 trabajadores de diversos niveles, cualificaciones y procedencias.

Era pues el momento de hacer un alto en el camino, analizar los datos derivados de tan gran número de aplicaciones e introducir las mejoras que la experiencia y las sugerencias de los clientes hacen aconsejables. Esta segunda edición del CLA, renovada y ampliada, pretende mantener las características esenciales de la primera edición, que en gran parte siguen siendo válidas y han demostrado sobradamente su calidad y eficacia, incluyendo sin embargo mejoras significativas, principalmente estos aspectos: el aprovechamiento de las informaciones derivadas de las miles de aplicaciones disponibles, la actualización de la solución informática para el tratamiento de los cuestionarios para hacerla más clara y sencilla y el diseño de nuevos informes de salida de los resultados para facilitar su uso y comprensión.

En primer lugar cabe destacar que el cuestionario y las escalas evaluadas por el CLA permanecen invariables. Las propiedades psicométricas del instrumento ya fueron estudiadas y demostradas en la primera edición y el uso en situaciones muy diversas ha demostrado que el cuestionario es adecuado, evalúa lo que se pretende medir y no presenta dificultades en su cumplimentación ni en su interpretación. Lo mismo puede decirse de las ocho escalas evaluadas por el CLA y de la puntuación global de clima laboral (CLA). Los datos disponibles demuestran que las escalas son relevantes, suficientemente diferentes entre sí y adecuadas a las preocupaciones de las empresas. Son, además, campos diferentes en los que se pueden tomar decisiones de mejora, lo que en definitiva es el objetivo último de la evaluación.

Los miles de casos de los que se han podido recopilar han permitido sin embargo añadir nuevos estudios psicométricos y, sobre todo, elaborar nuevos baremos mucho más sólidos desde el punto de vista de su representatividad y también más diversos y actualizados.

La solución informática para la aplicación y el tratamiento de los datos se ha modificado completamente ya hace algún tiempo para facilitar que todo el proceso pueda hacerse de forma automatizada *online*, como demandan la mayor parte de las organizaciones, y que los resultados puedan también obtenerse por el cliente en cualquier lugar y momento. La plataforma, además, se ha hecho más abierta para que la aplicación pueda hacerse en diferentes idiomas, en función de las necesidades de los evaluadores y de las personas a evaluar.

Se han mejorado igualmente las salidas de resultados para hacerlas más comprensibles, más fáciles de interpretar, con mayor contenido gráfico y con una mayor capacidad de suscitar recomendaciones e ideas de mejora, todo ello sin perder en ningún caso el rigor psicométrico que fue uno de los principios que guiaron la creación del CLA desde el comienzo.

# CLA

Nos complace pues presentar esta segunda edición renovada del CLA, en la que esperamos haber realizado los ajustes convenientes, no solo para recoger la experiencia acumulada y actualizar lo demandado por el paso de tiempo, sino también para dar respuesta a las sugerencias y deseos de los clientes que vienen usándolo en su práctica profesional.

*Los autores*



# Prólogo

---

En el mundo laboral existe una creciente demanda de instrumentos de evaluación de ciertos aspectos sociales tales como la motivación, el clima laboral, el ambiente de trabajo, etc.

Para evaluar el clima laboral, en España se ha venido utilizando, ante todo, el cuestionario WES, uno de los que forman las *Escalas de Clima Social* de R. H. Moos, B. S. Moos y E. J. Trickett (1989). Las *Escalas de Clima Social* fueron desarrolladas por Moos y cols. hacia 1970 (Moos, R., 1974) y han gozado de notable prestigio y gran difusión. Han cumplido un papel importante pero presentaban algunos inconvenientes no despreciables, principalmente que no estaban inicialmente concebidas para el ámbito empresarial, que mostraban un notable origen americano y que no evaluaban aspectos tan importantes como los referentes a la remuneración.

Las *Escalas de Clima Social* han desaparecido de nuestro mercado porque la editorial americana propietaria de los derechos decidió retirarlas de todos los países europeos. Ello ha resultado ser una excelente oportunidad para hacer de la necesidad virtud y elaborar una prueba nueva, acorde a las necesidades actuales del mundo laboral y plenamente adaptada a nuestra cultura.

El CLA, *Cuestionario de Clima Laboral* que ahora se presenta, deriva de la experiencia acumulada durante décadas por los consultores del grupo TEA-CEGOS y se basa parcialmente en la conocida teoría de Blake y Mouton (1981, 1994) consistente en distinguir dos ejes principales en la gestión empresarial y en las formas de dirigir: orientación hacia la persona y orientación hacia los resultados. Además, los análisis estadísticos realizados han permitido confirmar empíricamente la existencia de esos dos ejes.

El desarrollo del CLA ha requerido tres años durante los cuales, además de los necesarios estudios técnicos, se ha podido aplicar en diversas empresas y contextos, lo que nos ha permitido contar con datos significativos y diversos para estudiar las características psicométricas del instrumento.

Es importante tener en cuenta este hecho, que se analizará con más detalle en las páginas siguientes, porque una tentación frecuente a la hora de analizar el clima laboral de una empresa u organización es elaborar un cuestionario específico, “a la medida”, supuestamente más adaptado al caso en cuestión. Como es lógico, un cuestionario hecho a la medida, si está bien construido, puede dar una información interesante y útil. Pero hay que tener en cuenta que un instrumento tipificado siempre aporta dos ventajas adicionales de gran relevancia: En primer lugar, los elementos del cuestionario han sido debidamente analizados y depurados, por lo que su capacidad de evaluar lo que se desea evaluar ha sido demostrada, cosa que no ocurre en un cuestionario “ad hoc”. En segundo lugar, además de la información interna sobre la entidad estudiada, permite la comparación con los resultados globales derivados de otras instituciones y, por tanto, tener puntos de referencia que ayudan de forma decisiva a la interpretación de los resultados.

Hemos de agradecer la colaboración de numerosas personas y empresas que han participado en las aplicaciones experimentales del CLA y cuyos datos y comentarios nos han ayudado sobremedida a depurar el instrumento y a disponer de baremos procedentes de una muestra diversa de empresas e instituciones.

*Los autores*

# Ficha técnica

<b>Nombre:</b>	CLA. <i>Cuestionario de Clima Laboral</i> .
<b>Autores:</b>	Sara Corral Gregorio y Jaime Pereña Brand (Dpto. de I+D+i de Hogrefe TEA Ediciones).
<b>Procedencia:</b>	Hogrefe TEA Ediciones (2002, 2010, 2022).
<b>Aplicación:</b>	colectiva.
<b>Ámbito de aplicación:</b>	adultos, en el entorno laboral.
<b>Duración:</b>	25 minutos, aproximadamente.
<b>Finalidad:</b>	evaluación del clima laboral de las organizaciones, distinguiendo entre 8 escalas o dimensiones y una escala global de clima (CLA).
<b>Baremación:</b>	cuadro de interpretación basado en puntos de corte establecidos a partir de los estadísticos de una muestra compuesta por trabajadores procedentes de diversas empresas y entidades.
<b>Materiales:</b>	manual, ejemplar y claves de acceso (PIN) para la aplicación y para la corrección por Internet.
<b>Formato de aplicación:</b>	<i>online</i> y papel.
<b>Lenguas disponibles para la evaluación:</b>	español, catalán, francés e inglés.
<b>Modo de corrección:</b>	<i>online</i> (opción de corrección mecanizada de aplicaciones en papel).
<b>Informe interpretativo:</b>	disponible.

# 1. Características generales

---

## 1.1. Descripción

El CLA, *Cuestionario de Clima Laboral* consta de 93 ítems consistentes en frases cortas que describen comportamientos o conductas que pueden observarse en el ámbito laboral.

Están pensados para que reflejen comportamientos que los trabajadores pueden experimentar en su puesto de trabajo y que afectan a la percepción general y la valoración de éstos sobre la organización.

Aunque este tipo de instrumentos se usan con más frecuencia en el mundo empresarial, los elementos del CLA están contruidos de forma que pueda utilizarse en otros ambientes laborales, tales como las administraciones públicas, las escuelas y los hospitales. De hecho, parte de las aplicaciones experimentales se han realizado en instituciones de esta naturaleza.

Es importante destacar que el objetivo del instrumento es evaluar el clima general de la entidad y no la existencia o ausencia de un problema concreto. Así, los elementos no se refieren a aspectos excesivamente concretos como, por ejemplo, qué opinión existe sobre el servicio médico de empresa. Siempre sería posible que un cliente concreto quisiera añadir ciertas preguntas específicas con ocasión de aplicar el CLA. Ello permitiría, además de tener la información sobre clima que proporciona el CLA, disponer de informaciones concretas sobre otros aspectos particulares que pudiesen interesar en ese caso.

Cuando se plantea el objetivo de hacer un estudio de clima laboral es muy frecuente que la empresa piense en la conveniencia de hacer un cuestionario *“ad hoc”* pretendiendo que de esa forma se puede obtener una información más precisa y más ajustada a las características de la empresa o a los problemas que en ese momento preocupan a sus directivos. Eso no es recomendable en nuestra opinión. Hacer un cuestionario a la medida implica en primer lugar usar ítems o preguntas cuyas propiedades psicométricas se desconocen, en segundo lugar desaprovechar la posibilidad de tener un marco de referencia y de comparación con los resultados de otras entidades y, por último, el peligro de verse condicionado por ciertos problemas concretos que pueden ser de actualidad pero que tal vez no reflejen el verdadero clima laboral de la empresa. Si se quiere tener información sobre la opinión de los empleados sobre ciertos aspectos concretos como el comedor de la empresa, el servicio médico o un cambio en el horario laboral, se puede obtener esa información por diversos medios sin tener que acometer un estudio sobre el clima laboral, algo mucho más ambicioso y trascendente.

Por esta misma razón, los ítems del CLA plantean preguntas bastante generales destinadas a que los trabajadores y trabajadoras que los contestan puedan reflejar su opinión sobre la entidad y su grado de satisfacción en el trabajo más que poner de relieve aspectos excesivamente específicos o concretos. Por ejemplo, se plantean preguntas referidas a “los jefes”. Con ello se pretende conocer la opinión que existe sobre los sistemas de dirección y gestión pero no se busca tanto saber lo que el trabajador opina de “su jefe o jefa” o de la “jefa de su jefe”. No interesa detectar un problema localizado y concreto sino el “clima” o ambiente general.

# CLA

Los 93 ítems del CLA puntúan en ocho escalas o dimensiones que se definieron al diseñar el instrumento como aspectos parciales del clima laboral. Estas ocho dimensiones se agrupan en dos grandes ejes que se han convertido en clásicos desde los estudios de Blake y Mouton (1981, 1994).

El primer eje se refiere a la *Empresa u Organización* y reúne las dimensiones del clima laboral que dependen en mayor medida del funcionamiento y organización de la entidad. Afectan a la satisfacción o insatisfacción de los empleados y, por tanto, al clima laboral, pero dependen principalmente de la forma en que la entidad está organizada y dirigida.

Las cuatro dimensiones del eje *Empresa* son las siguientes:

- **Organización (ORG).** Se refiere a la opinión que existe sobre el nivel organizativo de la entidad, la claridad en la distribución de funciones, el grado de planificación de los trabajos, la disponibilidad o carencia de los medios necesarios para realizar las tareas, etc.

Se trata de una dimensión clásica que, de una u otra forma, aparece en todos los cuestionarios de clima laboral. En general, aunque haya importantes diferencias individuales, los trabajadores son sensibles a trabajar en un entorno organizado y eficiente.

En el WES, por ejemplo, existían tres escalas muy relacionadas con ORG: Claridad, Control y Organización, aunque sorprendentemente esta última se incluía en la dimensión superior denominada Autorrealización.

- **Innovación (INN).** Esta dimensión se refiere al grado de innovación, dinamismo y adaptación a las necesidades del mercado que se percibe en la organización

Como en el caso de ORG, se acepta de forma general que un factor estimulante del buen clima laboral es el trabajar en una entidad dinámica e innovadora, que tiene prestigio en el entorno laboral y que tiene una imagen positiva en el mercado. Por el contrario una empresa con imagen de anticuada y poco eficaz tiende a producir un ambiente de desánimo y abandonismo. Es también una de las dimensiones consideradas en el WES.

- **Información (INF).** La opinión que los empleados tienen sobre el nivel de información existente en la organización es otro de los factores importantes del clima laboral, también considerado como tal en el WES.

En esta dimensión se pregunta si la información disponible es suficiente y adecuada o si por el contrario las personas se sienten incómodas por estar mal informadas y por las consecuencias que ello tiene para el normal desarrollo de sus trabajos.

- **Condiciones (CON).** Las condiciones materiales de trabajo, y entre ellas las compensaciones económicas, afectan de forma decisiva a la satisfacción de las personas en su trabajo. Después de los estudios de Maslow (1954, 1958) y Herzberg (1966), entre otros muchos, a mediados del siglo XX, no cabe ya considerar que la remuneración es la única ni la principal motivación del hombre en el trabajo pero no podemos desconocer la importancia decisiva que unas malas condiciones de trabajo pueden tener como factor de desmotivación.

En esta escala se analizan las condiciones materiales de trabajo que pueden afectar al nivel de satisfacción de los trabajadores, entre las que se encuentra la remuneración.

Como se ha dicho, el WES no incluía una escala de esta naturaleza, aunque sí una escala de Comodidad (CF) para evaluar el ambiente físico. Estimamos que se trataba de una carencia importante que muchos clientes habían puesto de relieve y que probablemente se explicaba porque las *Escalas de Clima Social* de Moos estaban en gran parte concebidas para otros ámbitos sociales, como la familia, las instituciones penitenciarias y la escuela, donde obviamente las condiciones del entorno tienen unas características muy diferentes.

El segundo eje se refiere a la *Persona* y recoge aquellas dimensiones del clima laboral que tienen más relación con las actitudes y vivencias personales y se refieren más al grado de satisfacción del trabajador y menos a su inserción en la organización.

Las cuatro dimensiones del eje *Persona* son las siguientes:

- **Implicación (IMP).** Evalúa la percepción del empleado o empleada sobre el grado de implicación que las personas que trabajan en la entidad tienen con la organización, hasta qué punto se sienten partícipes de un proyecto común o, por el contrario, desvinculadas de los objetivos generales.

Se trata obviamente de un aspecto muy relevante a la hora de evaluar el clima laboral, aunque en parte puede considerarse un síntoma o consecuencia del propio clima. Un buen clima laboral propicia que las personas se sientan implicadas y partícipes de los objetivos generales e interesadas en la marcha de la empresa.

Hay que aclarar que, al igual que ocurre en otras dimensiones, no se indaga exclusiva o principalmente por el grado de implicación de la persona que contesta sino por la percepción que tiene sobre el nivel general de implicación existente en la organización: si el clima general es de implicación más que si él mismo se siente implicado.

- **Autorrealización (AUT).** Es sabido que la mayor parte de las personas deseamos que nuestro trabajo no solo nos proporcione una forma de subvenir a nuestras necesidades sino una oportunidad de progresar personalmente y de desarrollar nuestras capacidades.

En esta dimensión se realizan preguntas para indagar hasta qué punto el trabajo en la organización es un factor de realización personal y de progreso y hasta qué punto contribuye al crecimiento personal, lo que se considera relacionado no solo con el clima laboral sino también con las perspectivas futuras de la persona y probablemente con su estabilidad en la entidad.

- **Relaciones (REL).** Se trata con esta escala de evaluar la percepción de la persona sobre el grado de satisfacción existente en las relaciones personales generadas en el ámbito laboral.

Es otra de las dimensiones esenciales que siempre se considera decisiva a la hora de establecer el clima social de cualquier organización. El WES prestaba una especial atención a esta dimensión hasta el punto de dedicar tres escalas a su evaluación (Cohesión, Apoyo e Implicación), si bien esta última tiene poco que ver con las relaciones personales propiamente dichas y más con la integración en la empresa, como se ha dicho.

REL evalúa, ante todo, las relaciones entre iguales pero también las existentes con personas de diferentes niveles jerárquicos dentro de la organización. Y, al igual, que en otras escalas ya mencionadas, no se indaga exclusivamente por la opinión de la persona sobre sus propias relaciones personales sino por la opinión que le merecen las relaciones existentes de forma general en la empresa.

# CLA

- **Dirección (DIR).** Esta última escala pretende evaluar el grado de satisfacción existente con relación a los superiores y directivos de la organización y, de forma general, la opinión existente sobre los sistemas de gestión y dirección practicados.

Incluye, como es natural, preguntas referidas a los propios jefes directos pero otras más generales sobre el estilo de mando y de liderazgo de los directivos de la entidad.

Éstas son las ocho escalas que se decidió incluir en el CLA cuando se definieron los criterios para su elaboración. Cabe indicar que, como se verá con mayor detenimiento en el capítulo referente a la elaboración del instrumento, en un principio las escalas se habían agrupado apriorísticamente de forma un poco diferente en los dos ejes considerados: *Empresa* y *Persona*. Implicación (IMP) se había incluido en el eje Empresa y Condiciones (CON) en el eje Persona. Los análisis factoriales realizados confirmaron la existencia de los dos ejes que se habían definido inicialmente pero aconsejaron agrupar las ocho variables como se ha indicado más arriba.

A la vista de los resultados obtenidos en las aplicaciones experimentales se decidió añadir una dimensión más que hemos denominado **Clima laboral (CLA)**. Representa una medida global del clima laboral y se obtiene a partir de las puntuaciones de los 35 ítems que han demostrado ser los más representativos de dicho constructo.

**Por tanto, la puntuación CLA puede considerarse un índice adecuado de la situación global del clima existente en una organización, un grupo o un departamento.**

La disponibilidad de esta puntuación global es una interesante aportación del CLA pues se trata, como veremos, de una puntuación que refleja muy bien el clima laboral de la organización y permite obtener conclusiones y efectuar comparaciones de forma rápida y sencilla.

Es posible también obtener unas puntuaciones de segundo orden para las dos grandes dimensiones que hemos definido, *Persona* y *Empresa*, y en ciertas ocasiones, cuando existen diferencias significativas entre ambas dimensiones, puede ser interesante dicho análisis. No obstante, como se comentará posteriormente, ambas dimensiones no son independientes entre sí sino que, al contrario, las escalas que las conforman están fuertemente interrelacionadas. Por este motivo, hemos preferido no establecer de manera sistemática las posibles escalas de segundo orden, *Persona* y *Empresa*.

Los elementos del CLA admiten tres opciones de respuesta:

- **Sí**, cuando la frase se considere cierta.
- **?**, cuando la persona considere que la frase no es cierta ni falsa, o cuando no pueda decidirse.
- **No**, cuando la persona considere que la frase propuesta no se cumple en su puesto de trabajo.

Estimamos que, pese al potencial riesgo de que alguna persona se deje llevar por la tendencia al término central y pueda dar un excesivo número de respuestas intermedias, esta clasificación en tres niveles se adecua mejor a un constructo como el clima laboral en el que es normal que ciertos aspectos de la organización sean considerados por la persona como neutros, es decir, que no reciben una valoración positiva pero tampoco merecen la negativa. Pensemos por ejemplo en el elemento 76 (*Disponemos de ventajas sociales bastante satisfactorias*). Es muy posible que una persona piense que en su empresa innegablemente hay ciertas ventajas sociales pero que no llegan a poder calificarse de bastante satisfactorias. Otros cuestionarios, como el WES, obligan a la persona a decantarse por una de dos opciones dicotómicas: Verdadero o Falso. Creemos que esto es poco adecuado para un instrumento de esta naturaleza.

La visualización de estas páginas no está disponible.

Si desea obtener más información  
sobre esta obra o cómo adquirirla  
consulte:

[www.teaediciones.com](http://www.teaediciones.com)

# CLA

## 2.3. Corrección

La corrección del CLA resultaría muy laboriosa si tuviese que hacerse por los métodos manuales tradicionales porque el número de escalas a evaluar es bastante importante, el número de ítems por escala es elevado, unos ítems puntúan en sentido positivo y otros lo hacen en forma negativa y el carácter colectivo de la prueba hace que con frecuencia el número de personas cuyos datos hay que tabular sea grande. Por todo ello, en la construcción del CLA se ha decidió no incluir la posibilidad de corrección manual mediante plantillas transparentes convencionales, algo que resultaría muy costoso y poco operativo.

Existen, por tanto, tres formas de corrección del CLA entre las que el usuario puede elegir, si bien las dos primeras pueden considerarse más adaptadas para grupos de personas no muy numerosos y la tercera más adecuada cuando hay que tratar números de personas muy grandes:

- **Aplicación y corrección online.** Como se ha dicho, la solución más conveniente y de uso más frecuente es que las personas que cumplimentan el CLA lo hagan directamente por medio del ordenador. En este caso, al finalizar de contestar al cuestionario la persona debe dar la orden de corregir y el sistema corrige inmediatamente la prueba e incorpora los resultados a la base de datos también de forma inmediata.
- **Aplicación en papel y corrección mediante Internet.** En el supuesto de que las aplicaciones se hayan contestado sobre papel en el ejemplar que contiene los ítems de la prueba, la corrección podrá hacerse mediante Internet accediendo a la plataforma de aplicación y corrección del CLA y eligiendo la opción *Introducir respuestas*. Como en el caso anterior, una vez grabadas las respuestas de cada persona se da al sistema la orden de corregir e inmediatamente se hace la corrección y se actualiza la base de datos.
- **Aplicación en papel y corrección mecanizada.** Cuando el número de personas que han de contestar al cuestionario es muy elevado, los procedimientos anteriores pueden resultar excesivamente lentos y costosos. Hogrefe TEA Ediciones ofrece para estas ocasiones un servicio de corrección mecanizada mediante sistemas de lectura automática de marcas ópticas. Los ejemplares, una vez cumplimentados, se remiten a Hogrefe TEA Ediciones para su lectura y corrección mediante los programas informáticos habituales.

## 2.4. Obtención de resultados

### | 2.4.1. Informe cuantitativo

Cualquiera que sea la forma de corrección elegida, el usuario recibirá un informe numérico y gráfico con los estadísticos básicos del grupo general y de cada subgrupo creado en función de los criterios y niveles establecidos por el usuario.

El primer bloque de datos (figura 2.1) recoge los estadísticos del grupo total (Total empresa) indicando para cada escala el número de personas que han contestado, la puntuación media obtenida, la desviación típica, las puntuaciones mínima y máxima atribuidas por las diferentes personas evaluadas, la puntuación transformada en percentiles y la calificación o significado cualitativo que cabe asignar a dicha puntuación. Los puntos de corte establecidos para asignar las diferentes categorías se recogen en la tabla 4.4.



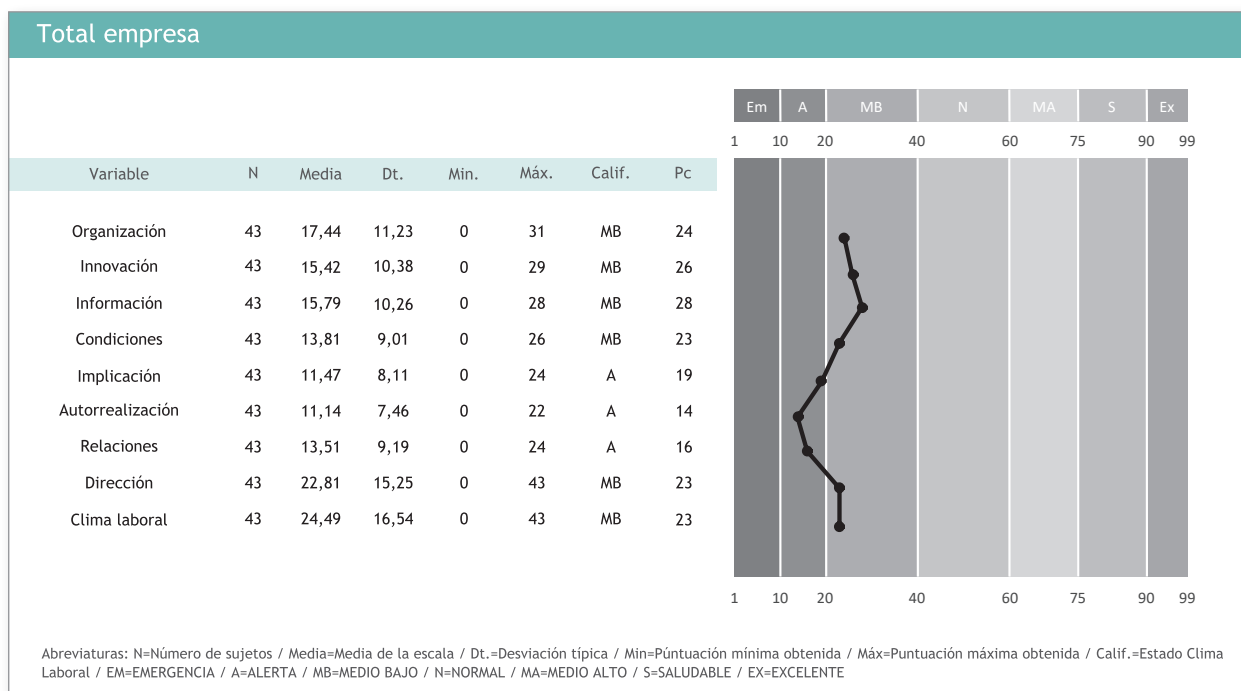


Figura 2.1. Ejemplo de informe de resultados

Los datos numéricos se acompañan de un gráfico en el que se representan las puntuaciones percentiles correspondientes a cada una de las ocho dimensiones evaluadas y a la dimensión general CLA. El gráfico permite observar de forma simple e intuitiva qué escalas están mejor o peor y cómo se sitúan con respecto a la muestra de tipificación (véase el capítulo 4 sobre interpretación).

A continuación se recogen en tantas tablas como criterios de clasificación y niveles se hayan establecido los mismos datos cuantitativos ya mencionados con su correspondiente transformación en percentiles. Esto representa una gran cantidad de información que permite analizar las diferencias existentes entre escalas y entre subgrupos pudiendo hacer comparaciones dentro de cada criterio de clasificación y dentro de cada nivel de análisis. Al disponer en cada caso de toda la información (número de casos, media, desviación típica, etc.) puede hacerse la interpretación con conocimiento de causa. Por ejemplo, si tenemos un subgrupo con pocas personas podremos pensar que sus resultados son poco significativos del conjunto, combinando las medias con las desviaciones típicas podemos saber la magnitud de la desviación que implica una determinada puntuación, analizando los valores mínimo y máximo obtenidos podemos detectar si existen personas especialmente satisfechas o insatisfechas, etc.

Al final de los cuadros correspondientes a cada criterio de clasificación, se presenta un gráfico donde se recogen los valores de la dimensión global CLA para cada uno de los niveles de clasificación del criterio en cuestión, así como el general de la empresa. De esta forma se puede observar con facilidad las diferencias que puedan existir en la variable más importante y significativa (CLA) entre los diferentes subgrupos de clasificación.

Hay que tener en cuenta que si en algún caso, al haber establecido criterios de clasificación excesivamente detallados o porque muchas personas no hayan respondido al cuestionario, el número de personas por cada nivel establecido en un criterio dado es inferior a 3, no se calculan los estadísticos y así se refleja con el mensaje siguiente: “No existen casos suficientes para realizar el cálculo de los estadísticos”.

La evaluación del clima laboral es una necesidad que se presenta con creciente importancia en las empresas y en otras instituciones como centros docentes, administraciones públicas y hospitales. La prueba *CLA, Cuestionario de Clima Laboral*, está expresamente diseñada para dar respuesta a esta necesidad con la máxima calidad y con objetividad.

El CLA evalúa ocho dimensiones (Organización, Implicación, Innovación, Información, Autorrealización, Condiciones de trabajo, Relaciones y Dirección) agrupadas en dos grandes ejes, Persona y Empresa.

Consta de 93 elementos a los que se contesta en unos 20 minutos y ha demostrado que posee excelentes características psicométricas y una gran capacidad de discriminación entre los niveles de clima laboral de diversas empresas, departamentos y grupos de personas.

Con la finalidad de facilitar la aplicación a grupos numerosos se incorporan sistemas de corrección mediante Internet o lectura de marcas ópticas y se obtiene automáticamente un completo informe de las puntuaciones totales y por grupos.

El CLA es una valiosa herramienta al servicio de la moderna gestión de los recursos humanos que ha sido ya utilizada por miles de empresas y organizaciones de todo tipo.

**Grupo Editorial Hogrefe**

Göttingen · Berna · Viena · Oxford · París  
Boston · Ámsterdam · Praga · Florencia  
Copenhague · Estocolmo · Helsinki · Oslo  
Madrid · Barcelona · Sevilla · Bilbao  
Zaragoza · São Paulo · Lisboa

[www.hogrefe.es](http://www.hogrefe.es)

ISBN 978-84-18745-18-8

