



PERSPECTIVAS

ISSN: 1994-3733

oswaguan@ucbcba.edu.bo

Universidad Católica Boliviana San Pablo
Bolivia

Terrazas Pastor, Rafael
MODELO CUANTITATIVO PARA LA EVALUACIÓN DEL CLIMA LABORAL
PERSPECTIVAS, vol. 8, núm. 1, 2005, pp. 35-37
Universidad Católica Boliviana San Pablo
Cochabamba, Bolivia

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942411003>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica
Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

MODELO CUANTITATIVO PARA LA EVALUACIÓN DEL CLIMA LABORAL

Rafael Terrazas Pastor

Doctor en Business Administration por la Atlantic International University, AIU-U.S.A.. Master en Ciencias Aplicadas, Programa Gestión de Proyectos, Universidad Católica de Louvain-Bélgica. Diplomado en Educación Superior, Universidad Mayor de San Andrés. Licenciado en Ingeniería Industrial, Universidad Mayor de San Simón. Docente en programas de pregrado y postgrado. Expositor. Conferencista y consultor. Autor de libros y artículos. Director Administrativo Financiero de la Universidad Católica Boliviana "San Pablo", Cochabamba.

RESUMEN

La Gestión de Recursos Humanos es una parte importante e imprescindible en el manejo organizacional de cualquier institución. Dentro de lo que se viene a conceptualizar el clima organizacional, el análisis del clima laboral, la satisfacción y compromiso del personal es muy importante y requiere de una evaluación lo más objetiva posible al respecto. En este trabajo se propone un modelo conceptual y cuantitativo que permite analizar los factores más importantes para una evaluación de esta naturaleza; además el trabajo provee estadísticamente un instrumento que permite estimar la calificación global de una institución en función a los datos recolectados.

Palabras Clave: Gestión de Recursos humanos, Clima Laboral, Modelo Cuantitativo, Relacionamiento y Equipo, Sinergia Personal, Funcionamiento Institucional, Calificación Global

1. LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y EL CLIMA LABORAL

De acuerdo a la bibliografía revisada, a la experiencia adquirida y a la literatura existente, podemos animarnos a dar el siguiente concepto para la Gestión de Recursos Humanos (GRH); "La Gestión de Recursos Humanos es una función de las organizaciones en general que se preocupa de visualizar de manera integral el cómo Planificar, Organizar, Dirigir, Controlar y Coordinar al recurso humano tomando en cuenta dos aspectos fundamentales que deben ser la Aptitud y la Actitud (la doble A)"

El clima laboral es una parte importante de la Gestión del Recurso Humano y esta su importancia radica en que debe ser evaluado y analizado constantemente para que la organización pueda avanzar. El clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y en la productividad de la institución. El clima laboral está relacionado con el “saber hacer” del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno

Cuando se habla del Clima Laboral son varios los elementos de análisis que deben ser tomados en cuenta. Estos elementos de análisis podrían ser:

- Σ Las relaciones sentimentales en la organización – el toque de EROS
- Σ La alineación estratégica de los recursos humanos a la gestión organizacional
- Σ Los errores en la empresa
- Σ La estabilidad Laboral
- Σ El Caos y Motivación
- Σ Los Salarios, la estabilidad y el reconocimiento personal
- Σ Los cambios en el trabajo
- Σ La democracia en el trabajo
- Σ El Insourcing: Dar valor al recurso interno
- Σ Los Sindicatos
- Σ El mobbing
- Σ Otros

2. MODELO PROPUESTO PARA EVALUAR EL CLIMA LABORAL

2.1. Esquema Conceptual del Modelo

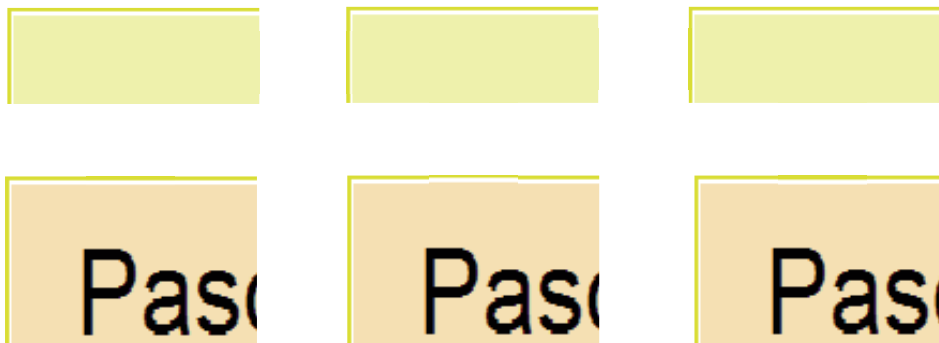
El modelo conceptual que se propone desarrollar puede ser aplicado a diversas instituciones y consta de tres fases importantes: La Fase de Planificación, La Fase de Operación y la Fase de Evaluación. Estas fases se deben ejecutar en seis pasos que serían:

- Paso 1.- Definición de los factores relevantes para ser evaluados como base del estudio del clima laboral y que contemple aspectos relevantes que estén comprometidos con la institución y los trabajadores de planta y administrativos
- Paso 2.- Elaboración de la encuesta definiendo claramente las preguntas correspondientes a cada factor definido y su escala de importancia respectiva
- Paso 3.- Aplicación de la encuesta al 100% del personal
- Paso 4.- Tabulación de las preguntas realizadas una a una y el establecimiento de cruces de variables importantes estableciendo sus distribuciones de frecuencia respectiva
- Paso 5.- Evaluación cuantitativa del clima laboral
- Paso 6.- Estimación de la calificación global de la unidad

Esquemáticamente la relación de estas fases se puede ver en la figura 1

Figura 1

ESQUEMA CONCEPTUAL DEL MODELO DE CLIMA LABORAL



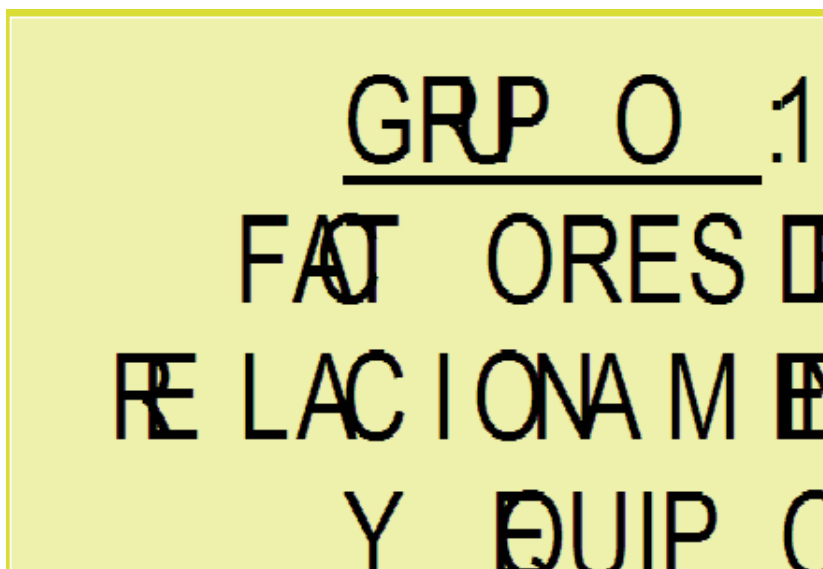
Fuente: Elaboración Propia

2.2. Definición de Factores

Los factores que se han visto conveniente evaluar de acuerdo al análisis de la realidad institucional y de los elementos teóricos que pueden apoyar a una buena gestión de los recursos humanos son clasificados en tres grupos: Grupo de Relacionamiento y Equipo, Grupo de Sinergia personal y Grupo de Funcionamiento Institucional. Para cada uno de estos grupos se han definido factores que además, de acuerdo a la figura 2

Figura 2

GRUPOS Y FACTORES



Fuente: Elaboración propia

A continuación se describen y conceptualizan los factores definidos

∑ Factor 1.- Desempeño laboral: se refiere a la definición y eficiencia en el trabajo en función a elementos tales como:

Código	Elementos a evaluar
1 - A	El grado de satisfacción con el trabajo es
1 - B	Existe organización en el desempeño del trabajo
1 - C	Existe presión para desempeñar el trabajo
1 - D	Las personas trabajan con responsabilidad en su desempeño
1 - E	El desempeño se afecta por el control del superior

∑ Factor 2.- Instrucciones para el trabajo: se refiere a las órdenes y comunicación necesarias para desarrollar el trabajo y sus elementos a evaluar son:

Código	Elementos a evaluar
2 - A	Se explica al empleado los detalles de las tareas a realizar
2 - B	Se da importancia a mantener disciplina y seguir normas
2 - C	Las actividades son bien instruidas y planificadas
2 - D	Los jefes esperan demasiado de los empleados
2 - E	Aún con instrucciones se da oportunidad al uso de iniciativas

∑ Factor 3.- Relaciones Humanas: Se refiere al relacionamiento entre el personal de trabajo y sobretodo a la formación de equipos para las tareas. Sus elementos son:

Código	Elementos a evaluar
3 - A	El espíritu de grupo entre compañeros de trabajo es
3 - B	Las relaciones se deterioran con el transcurso de años de trabajo
3 - C	Considera que su superior es comprensivo cuando es necesario
3 - D	La cordialidad y trato entre compañeros es
3 - E	Calificar Globalmente las relaciones humanas en la UCB

∑ Factor 4.- Comunicación: se refiere al sistema de información existente para recibir todas las órdenes, pedidos, comunicación humana, etc. Sus elementos a evaluar son:

Código	Elementos a evaluar
4 - A	La comunicación superior – subordinado es buena y fluída
4 - B	Existe un sistema de comunicación y procedimientos claro
4 - C	En la comunicación superior – subordinado existe confianza
4 - D	La comunicación entre personas es sincera y no distorsionada
4 - E	Hay buena comunicación entre jefes y directivos

∑ Factor 5.- Motivación: Se refiere a evaluar el grado de satisfacción en la realización del trabajo. Sus elementos a evaluar son:

Código	Elementos a evaluar
5 - A	Se valora el hacer cosas de modo diferente a la rutina
5 - B	Los jefes suelen felicitar al empleado por su trabajo
5 - C	Existen programas de capacitación para mejorar el trabajo
5 - D	El trabajo que realiza es motivador
5 - E	En su cumpleaños se acuerdan de felicitarlo

∑ Factor 6.- Aspecto Salarial y estabilidad: Se refiere a la remuneración que se realiza por el trabajo realizado y a la seguridad laboral de la institución. Sus elementos son:

Código	Elementos a evaluar
6 - A	El salario que percibe colma sus expectativas
6 - B	Los incrementos salariales realizados son correctos y justos
6 - C	Existe estabilidad laboral en la institución
6 - D	El nivel salarial respecto a otras instituciones es
6 - E	La política salarial es clara en la institución

∑ Factor 7.- Identificación con la entidad laboral: Se refiere al grado de compromiso que existe con la institución y al cumplimiento de la misión y visión de la UCB. Sus elementos son:

Código	Elementos a evaluar
7 - A	Ud. está orgulloso(a) de pertenecer a la institución
7 - B	Trabajar en la UCB le da satisfacción en su desarrollo personal
7 - C	Como califica globalmente a la institución
7 - D	Se siente identificado con la misión y visión de la institución
7 - E	El trabajo en la unidad se realiza con mucho entusiasmo

∑ Factor 8.- Ambiente de Trabajo: Se refiere a las condiciones físicas, ambientales y de seguridad en cuanto al desarrollo del trabajo. Sus elementos son:

Código	Elementos a evaluar
8 - A	Las condiciones físicas son buenas para el desempeño laboral
8 - B	El lugar de trabajo es confortable y de aspecto agradable
8 - C	La iluminación natural es suficiente para desempeñar el trabajo
8 - D	Existe seguridad y protección para desempeñar el trabajo
8 - E	El ambiente de trabajo es adecuado en cuanto a temperatura

- Σ Factor 9.- Políticas y Resistencia al cambio: Se refiere a la definición de directrices en el plano académico y administrativo para ser aplicados en la UCB en una perspectiva de cambios y mejoramiento. Sus elementos son:

Código	Elementos a evaluar
9 - A	Califique globalmente los cambios realizados en la UCB
9 - B	Considera que la UCB necesita cambios a nivel académico?
9 - C	Considera que la UCB necesita cambios a nivel administrativo?
9 - D	Se adapta a cambios que se puedan realizar en su entorno?
9 - E	Cree que los cambios son saludables?

- Σ Factor 10.- Otros Beneficios: Se refiere a los beneficios colaterales y extraordinarios que la institución ofrece a su recurso humano. Sus elementos a evaluar son:

Código	Elementos a evaluar
10 - A	Cuál es su grado de apreciación del seguro universitario?
10 - B	Cree que la UCB necesita de otros seguros?
10 - C	Está conforme con los beneficios colaterales que da la UCB?
10 - D	Está de acuerdo con asociaciones y grupos en la UCB?
10 - E	Cree que la institución debe mejorar sus beneficios sociales?

2.3. Diseño y Aplicación de la Encuesta

La encuesta se diseña de acuerdo a los factores y elementos definidos. Se utilizan como preguntas cada uno de los elementos a evaluar de cada uno de los factores.

Para las respuestas a ser consideradas se tomó una escala de likert tabulada de 1 a 5 tomando en cuenta la siguiente tabla de equivalencia:

Calificación	1	2	3	4	5
Ponderación	20%	40%	60%	80%	100%
Criterio Cualitativo	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno

Las preguntas se dirigen al personal administrativo y directivo.

2.4. Metodología para la evaluación cuantitativa del Clima Laboral

Los siguientes pasos describen cómo se aplica el modelo diseñado a la estimación cuantitativa del Clima Laboral:

- ∑ Se usará (cómo se mencionó en el diseño de la encuesta), una escala de calificación de 1 a 5 de acuerdo a la homologación porcentual propuesta (la respuesta 6 corresponde a no respondió)
- ∑ Se hallarán las tablas de frecuencia de cada pregunta obteniendo de esa manera las frecuencias absolutas y relativas
- ∑ En base al criterio de la media ponderada se hallará la calificación ponderada por pregunta (CPPP) expresada en el rango de la escala 1 a 5

$$CPPP = \frac{\sum i * Fi}{\sum Fi}$$

Donde: F_i = i-ésima frecuencia absoluta

- ∑ En base a la ponderación porcentual establecida se llevará la calificación hallada a una calificación porcentual (CP%)

$$CP\% = CPPP * (100/5)$$

- ∑ En base a las calificaciones porcentuales obtenidas, se agrupan las preguntas por factor para de esa manera obtener la calificación ponderada y porcentual por factor, de acuerdo a la tabla. Para obtener la calificación representativa de cada factor se usará la mediana como medida de tendencia central, en el sentido de evitar la influencia de valores extremos y de esa manera sesgar los valores hacia arriba o hacia abajo

Factor de análisis	Peso del Factor	Mediana por factor	Valor porcentual (%)
Desempeño laboral			
Instrucciones para el trabajo			
Relaciones Humanas			
Comunicación			
Motivación			
Aspectos Salariales y Estabilidad			
Identificación con la entidad			
Ambiente de Trabajo			
Políticas y resistencia al Cambio			
Otros Beneficios			

Σ Los factores deben ser ponderados de acuerdo a una importancia estimada para la evaluación. Para estimar la importancia de los factores y grupos se utiliza la técnica de Brown y Gibson que considera el criterio de combinaciones pareadas (dos a dos); es decir que los factores son comparados entre sí de par en par calificándolos con de manera binaria con 1 y 0; si dos factores tienen calificación de 1 y 1, significa que tienen la misma importancia

Σ Con los pesos de cada factor y las medianas se obtienen las calificaciones ponderadas por factor. Después es posible obtener las calificaciones por grupo de factores, de acuerdo al mismo procedimiento y a la tabla anterior. Se debe hacer notar que además se dará también un peso de importancia a cada uno de los grupos de factores para que la institución pueda sopesar y valorar de distinta manera cada uno de los factores tomados en cuenta. Estos pesos fueron definidos por política institucional según la siguiente tabla

Factor de análisis	Peso del Grupo (Wi)	Mediana del Grupo (Mi)	Calif. Ponderada del Grupo (CPGi)	Calif. % del Grupo (CPG%i)
Factores de Grupo y Relacionamento	30%			
Factores de Sinergia Personal	50%			
Factores de Funcionamiento de la Institución	20%			

Las fórmulas usadas son:

$$CPGi = Wi * Mi$$

$$\text{CPG}\%i = \text{CPGi} * 100/5$$

∑ La calificación global de la institución (CGI), se establece porcentualmente a través de la fórmula

$$\text{CGI} = \sum \text{CPGi} * (100/5)$$

3. SIMULACIÓN DEL MODELO EN UNA INSTITUCIÓN

3.1. Presentación de resultados de frecuencia

La concepción teórica del modelo es simulado con una aplicación ficticia acomodada a una institución cualquiera. Obviamente el primer reporte debe ser el que se refiere a las frecuencias absolutas y relativas de cada pregunta (Ver Anexo).

3.2. Cruces de variables

Las categorías A, B, C, D y Z corresponden al grupo laboral y a sectores determinados dentro de la institución como ser administrativos, eventuales y otras categorías que pueden presentarse. Los cruces son fundamentales para estimar el grado de asociación entre las variables de análisis y ver si estas están relacionadas entre sí. Hemos simulado algunos cruces de algunas preguntas importantes en relación a los sectores y grupos encuestados

Cruce 1.- Grado de satisfacción con el trabajo con el grupo laboral

Calif. \ Grupo	A	B	C	D	Z	TOTAL
1	0	0	0	0	0	0
2	1	1	1	0	0	3
3	2	5	1	11	0	19
4	6	13	7	19	3	48
5	3	10	3	14	0	30
6	0	0	0	0	0	0
TOTAL	12	29	12	44	3	100

Cruce 2.- El trabajo que realiza es motivador con el grupo laboral

Calif. \ Grupo	A	B	C	D	Z	TOTAL
1	0	1	1	5	0	7
2	0	2	1	7	0	10
3	3	6	2	11	1	23
4	6	12	4	7	2	31
5	3	8	4	14	0	29
6	0	0	0	0	0	0
TOTAL	12	29	12	44	3	100

Cruce 3.- Califique globalmente las relaciones humanas con el grupo laboral

Calif. \ Grupo	A	B	C	D	Z	TOTAL
1	0	1	1	5	0	7
2	0	3	1	6	1	10
3	4	12	5	21	2	44
4	5	8	4	10	0	27
5	3	4	1	2	0	10
6	0	1	0	0	0	1
TOTAL	12	29	12	44	3	100

Cruce 4.- El salario que percibe colma sus expectativas con el grupo laboral

Calif. \ Grupo	A	B	C	D	Z	TOTAL
1	3	0	4	9	0	16
2	0	6	2	11	1	20
3	3	11	5	15	2	36
4	4	8	1	8	0	21
5	2	4	0	1	0	7
6	0	0	0	0	0	0
TOTAL	12	29	12	44	3	100

Cruce 5.- Existe estabilidad laboral en la institución con el grupo laboral

Calif. \ Grupo	A	B	C	D	Z	TOTAL
1	0	0	2	3	0	5
2	1	4	2	6	0	13
3	1	7	2	10	1	21
4	7	13	3	17	1	41
5	2	5	3	6	1	17
6	1	0	0	2	0	3
TOTAL	12	29	12	44	3	100

Cruce 6.- Está orgulloso de pertenecer a la institución con el grupo laboral

Calif. \ Grupo	A	B	C	D	Z	TOTAL
1	0	0	0	1	0	1
2	1	0	0	1	0	2
3	1	3	1	4	0	9
4	3	5	4	8	0	20
5	7	21	7	29	3	67
6	0	0	0	1	0	1
TOTAL	12	29	12	44	3	100

Cruce 7.- Cómo califica globalmente a la institución con el grupo laboral

Calif. \ Grupo	A	B	C	D	Z	TOTAL
1	0	0	0	0	0	0
2	2	0	0	1	0	3
3	3	5	3	10	0	21
4	3	15	6	18	0	42
5	4	8	3	15	3	33
6	0	1	0	0	0	1
TOTAL	12	29	12	44	3	100

Cruce 8.- Se siente identificado con la misión y visión de la institución con el grupo laboral

Calif. \ Grupo	A	B	C	D	Z	TOTAL
1	0	0	1	2	0	3
2	1	0	0	2	0	3
3	1	2	2	2	0	7
4	4	10	4	22	1	41
5	6	17	5	15	2	45
6	0	0	0	1	0	1
TOTAL	12	29	12	44	3	100

3.3. Evaluación cuantitativa

En base a las tablas de frecuencia obtenidas, se calculó para el factor i-ésimo la calificación ponderada por pregunta (CPPPi) según la información de las tablas de frecuencias referidos a los resultados cuantitativos de la encuesta (Ver Anexo). El resumen de las calificaciones mencionadas se tiene en la siguiente tabla:

Nº	Factor	CPPPA	CPPPB	CPPPC	CPPPD	CPPPE	Mediana	Valor %
1	Desempeño Laboral	4.05	3.71	2.84	3.80	3.17	3.71	74.20
2	Instrucciones para Trabajar	3.34	3.46	3.22	2.42	3.75	3.34	66.80
3	Relaciones Humanas	3.56	3.28	3.82	3.78	3.22	3.56	71.20
4	Comunicación	3.50	2.92	3.54	3.09	3.31	3.31	66.20
5	Motivación	3.23	2.72	2.28	3.65	3.14	3.14	62.80
6	Aspecto Salarial y Estabilidad	2.83	2.45	3.54	3.33	2.26	2.83	56.60
7	Identificación con la Institución	4.52	4.24	3.08	4.23	3.95	4.23	84.60
8	Ambiente de Trabajo	3.33	3.41	3.48	3.31	2.83	3.33	66.60
9	Política de Cambios	3.45	3.89	4.04	4.07	4.11	3.98	79.60
10	Otros Beneficios	3.35	3.59	3.56	3.28	4.26	3.43	68.60

Esta tabla nos refleja las calificaciones (en una escala de 1 a 5) de todos los factores definidos; además que se refleja también en una escala porcentual.

Los diez factores calificados serán agregados por GRUPOS DE FACTORES de acuerdo al modelo propuesto. Sin embargo es necesario

dar pesos de importancia a cada uno de los factores; para lograr esto se utiliza la técnica de Brown y Gibson que trabaja con el concepto de combinaciones pareadas (1, 0). Los cuadros de combinaciones pareadas para cada grupo de factores son:

GRUPO DE RELACIONAMIENTO

Factores	AB	AC	AD	BC	BD	CD	TOTAL	Peso [%]
Desempeño Laboral [A]	1	0	1				2	25.0%
Instrucciones para Trabajar [B]	1			0	0		1	12.5%
Relaciones Humanas [C]		1		1		1	3	37.5%
Comunicación [D]			1		1	0	2	25.0%

GRUPO SINERGIA PERSONAL

Factores	AB	AC	BC	TOTAL	Peso [%]
Motivación [A]	1	0		1	20%
Aspecto Salarial y Estabilidad [B]	1		1	2	40%
Identificación con la Institución [C]		1	1	2	40%

GRUPO FUNCIONAMIENTO INSTITUCIONAL

Factores	AB	AC	BC	TOTAL	Peso [%]
Ambiente de Trabajo [A]	0	1		1	25%
Política de Cambios [B]	1		1	2	50%
Otros Beneficios [C]		1	0	1	25%

Con las ponderaciones estimadas para cada factor, estimamos la Calificación ponderada de cada grupo (CPG)

Para el grupo de relacionamiento:

$$CPG1 = 3.71 \cdot 0.25 + 3.34 \cdot 0.125 + 3.56 \cdot 0.375 + 3.31 \cdot 0.25$$

$$CPG1 = 3.51$$

$$CPG\%1 = 3.51 \cdot 20 = 70.20\%$$

Para el grupo de sinergia personal:

$$CPG1 = 3.14 \cdot 0.20 + 2.83 \cdot 0.40 + 4.23 \cdot 0.40$$

$$CPG1 = 3.45$$

$$CPG\%1 = 3.45 \cdot 20 = 69.00\%$$

Para el grupo de Funcionamiento institucional:

$$\text{CPG1} = 3.33 \cdot 0.25 + 3.98 \cdot 0.50 + 3.43 \cdot 0.25$$

$$\text{CPG1} = 3.68$$

$$\text{CPG}\%1 = 3.68 \cdot 20 = 73.60\%$$

La CALIFICACIÓN GLOBAL DE LA INSTITUCIÓN es:

$$\text{CGI} = (70.20\% \cdot 30\% + 69\% \cdot 50\% + 73.60\% \cdot 20\%) / 100$$

$$\text{CGI} = 70.28\%$$

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- ∑ El modelo puede ser aplicado a cualquier institución de tamaño mediano
- ∑ El modelo puede ser sistematizado y llevado a un manejo automático y computacional
- ∑ El modelo puede ser complementado con la adición de muchos otros factores que contemplen particularidades de una institución
- ∑ El modelo combina herramientas cuantitativas y también cualitativas de orden subjetivo que a la postre pueden ser ponderadas

BIBLIOGRAFÍA

- CHIAVENATO, Idalberto; "Gestión del Talento Humano"; Ed. Mc.Graw Hill; Colombia; 2002
- BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A.; "Administración, Una Ventaja Competitiva"; Ed. Mc.Graw Hill; 4ª Ed.; México; 2001
- DESSLER, Gary; "Human Resource Management"; Ed. Prentice Hall; EEUU; 1997
- BROWN, P.A.; GIBSON, D.F.; "A Quantified Model for facility Site Selection Application to a Multiplant Location Problem"; AIEE Transactions; 1972
- www.gestiopolis.com

A N E X O

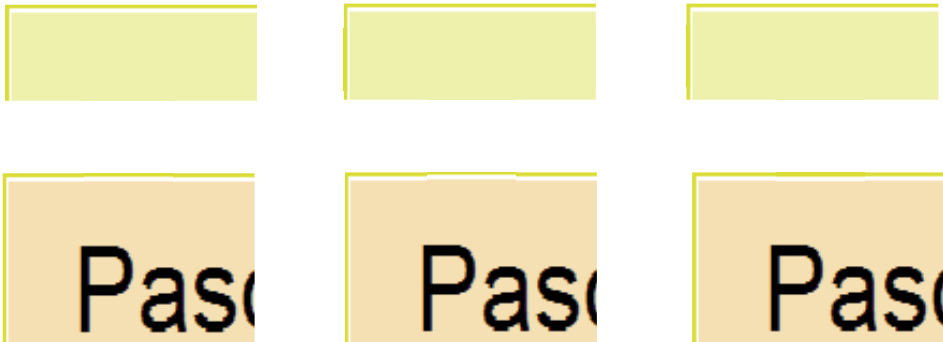
EVALUACIÓN Y PONDERACIÓN CUANTITATIVA DE LA ENCUESTA

	1	2	3	4	5	6	Media Pond	.Calif
1A	0	3	19	48	30	0	4.05	81.00
1B	0	7	35	38	20	0	3.71	74.20
1C	11	32	27	18	10	2	2.84	56.73
1D	1	5	27	47	20	0	3.80	76.00
1E	6	23	33	17	17	4	3.17	63.33
2 ^a	10	11	29	33	16	1	3.34	66.87
2B	4	15	31	29	20	1	3.46	69.29
2C	8	14	42	20	16	0	3.22	64.40
2D	24	31	20	21	1	3	2.42	48.45
2E	5	13	13	40	29	0	3.75	75.00
5A	12	14	28	29	16	1	3.23	64.65
5B	32	13	19	21	14	1	2.72	54.34
5C	34	27	21	13	5	0	2.28	45.60
5D	7	10	23	31	29	0	3.65	73.00
5E	33	4	13	16	34	0	3.14	62.80
3A	6	12	24	36	22	0	3.56	71.20
3B	6	19	36	14	22	3	3.28	65.57
3C	9	5	16	35	35	0	3.82	76.40
3D	6	4	21	44	25	0	3.78	75.60
3E	7	11	44	27	10	1	3.22	64.44
6A	16	20	36	21	7	0	2.83	56.60
6B	26	29	18	15	7	5	2.45	49.05
6C	5	13	21	41	17	3	3.54	70.72
6D	4	11	39	40	6	0	3.33	66.60
6E	37	21	23	17	2	0	2.26	45.20
7A	1	2	9	20	67	1	4.52	90.30
7B	1	3	18	27	51	0	4.24	84.80
7C	3	21	42	33	1	0	3.08	61.60
7D	3	3	7	41	45	1	4.23	84.65
7E	3	5	21	36	35	0	3.95	79.00
4A	9	13	17	41	20	0	3.50	70.00
4B	13	26	29	20	12	0	2.92	58.40
4C	7	14	19	37	22	1	3.54	70.71
4D	15	15	28	30	12	0	3.09	61.80
4E	8	12	33	32	13	2	3.31	66.12
8A	8	13	30	34	14	1	3.33	66.67
8B	8	12	26	37	16	1	3.41	68.28
8C	8	8	29	35	18	2	3.48	69.59
8D	10	6	35	38	9	2	3.31	66.12
8E	18	16	34	20	8	4	2.83	56.67
9A	4	12	34	37	11	2	3.40	68.00
9B	7	12	11	30	35	5	3.78	75.60
9C	6	4	19	25	43	3	3.98	79.60
9D	1	2	20	47	26	4	3.99	79.80
9E	4	3	21	24	46	2	4.07	81.40
10A	14	7	32	28	15	4	3.24	64.80
10B	12	11	15	34	24	4	3.49	69.80
10C	6	8	34	33	14	5	3.43	68.60
10D	9	19	31	22	14	5	3.14	62.80
10E	1	3	12	40	41	3	4.21	84.20

Fe de erratas: p. 37

Figura 1

**ESQUEMA CONCEPTUAL DEL MODELO
DE CLIMA LABORAL**



Fe de erratas: p. 37

Figura 1

**ESQUEMA CONCEPTUAL DEL MODELO
DE CLIMA LABORAL**

