

Original

## ESTRATEGIA FUNCIONAL PARA POTENCIAR LA INCIDENCIA DEL CLIMA LABORAL EN LA SATISFACCIÓN DE EMPLEADOS PÚBLICOS DE LA CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES

Functional strategy to enhance the impact of the working environment in the satisfaction of public employees of the National Telecommunications Corporation

Dr. C. Darwin Fabián Toscano-Ruíz, Universidad técnica de Babahoyo, [ftoscano@utb.edu.ec](mailto:ftoscano@utb.edu.ec), Ecuador

M. Sc. José María Nivelá-Icaza, Universidad técnica de Babahoyo [jnivealaicaza@gmail.com](mailto:jnivealaicaza@gmail.com)

M. Sc. Julio Ernesto Mora-Aristega, Universidad técnica de Babahoyo [jmora@utb.edu.ec](mailto:jmora@utb.edu.ec)

David Marcelo Toscano Miranda. Abogado, Universidad técnica de Babahoyo [davidmarcelotoscano@hotmail.com](mailto:davidmarcelotoscano@hotmail.com), Ecuador

Recibido: 20/10/2017- Aceptado: 22/11/2017

### RESUMEN

La investigación, cuyo resultado sustenta la escritura de esta obra científica, tuvo por finalidad potenciar la incidencia del clima laboral en la satisfacción de empleados públicos de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT), mediante la implementación de una estrategia funcional u operativa, basada en necesidades, demandas de los empleados y en leyes que canaliza la constitución ecuatoriana. Para su desarrollo se utilizaron métodos del nivel teórico y del nivel empírico de la investigación científica, así como métodos matemáticos y estadísticos. La actividad investigativa programada se desarrolló a partir de la obtención de un diagnóstico, que develó las principales causas que afectan el clima laboral y consecuentemente inciden negativamente en el nivel de satisfacción de los empleados objeto de estudios, dicho resultado sirvió de base a la elaboración de la estrategia metodológica que representa el principal hallazgo científico exhibido en este artículo; la que fue evaluada en el contexto teórico por 11 expertos debidamente seleccionados, según criterios de Zatsiorski, además para constatar las potencialidades de la estrategia se aplicó un cuaxiexperimento, mediante el cual se verificó la aceptación de la hipótesis de trabajo programada. En el presente se exhiben resultados que de tenerse en cuenta por las autoridades del CNT, pueden impactar positivamente en la relación clima laboral - satisfacción de empleados, lo que contribuiría a la elevación de la calidad de los servicios prestados por dicha entidad pública.

**Palabras claves:** estrategia; clima laboral; satisfacción; trabajador

## **ABSTRACT**

The research, whose result supports the writing of this scientific work, had the purpose of enhancing the incidence of the labor climate in the satisfaction of public employees of the National Telecommunications Corporation (CNT), through the implementation of a functional or operational strategy, based on needs, demands of employees and laws that channels the Ecuadorian constitution. For its development methods of the theoretical level and the empirical level of scientific research were used, as well as mathematical and statistical methods. The programmed research activity was developed from obtaining a diagnosis, which revealed the main causes that affect the work environment and consequently have a negative impact on the level of satisfaction of the employees under study, this result served as the basis for the preparation of the methodological strategy that represents the main scientific discovery exhibited in this article; the one that was evaluated in the theoretical context by 11 experts duly selected, according to Zatsiorski criteria, in addition to verify the potentialities of the strategy a cuaxiexperimento was applied, by means of which the acceptance of the programmed work hypothesis was verified. At present, results are displayed that, if taken into account by the CNT authorities, can have a positive impact on the work environment - employee satisfaction ratio, which would contribute to raising the quality of the services provided by said public entity.

**Key words:** strategy; work climate; satisfaction; worker

## **INTRODUCCIÓN**

La calidad de las telecomunicaciones ha sido una constante preocupación de la máxima dirección gubernamental de la República del Ecuador, representando una manifestación de las reformas que se llevan a cabo en el país, a pesar de los grandes esfuerzos realizados, aún un número considerable de empleados manifiestan insatisfacción con el clima laboral que los rodean, entre las falencias que más inciden en la insatisfacción de estos, aparecen, según estudios exploratorios realizados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC). (INEC, 2006) Bajos ingresos, insatisfacción real y cansancio por exceso de horas de trabajo, horario inconveniente, exceso en la carga de trabajo; ambiente de trabajo caracterizado por malas relaciones con sus superiores y con sus compañeros, así como inadecuado ambiente físico y la existencia de materiales dañinos para la salud.

Sobre el clima laboral y la satisfacción de los empleados, muchos autores han proporcionado aportaciones al respecto y todos han coincidido en relacionar el clima con la organización como un sistema y por tanto como un todo, existiendo coincidencia además en las consideraciones dadas sobre la satisfacción, pues la enfocan como el interés del empleado, por lo que representan algo particular, inherente a sus necesidades y lógicas demandas. Somos del criterio que la satisfacción está muy vinculada al carácter emocional de cada individuo y el clima está prefijado, según conveniencias de la organización o entidad administrativa dada.

Sobre la temática objeto de estudios, un número considerable de autores, han proporcionado importantes aportaciones, entre ellos destaca, Rensis LIKERT, sobre el clima laboral escribió:

... la reacción ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene ésta, lo que cuenta es la forma en que ve las cosas y no la realidad objetiva. Entonces, la preocupación por el estudio de clima laboral partió de la comprobación de que toda persona percibe de modo distinto el contexto en el que se desenvuelve, y que dicha percepción influye en el comportamiento del individuo en la organización, con todas las implicaciones que ello conlleva (LIKERT, 1986).

(RETAMAI, LIZANA, & CORNEJO., 2011.) Actualmente existe consenso respecto a que el clima organizacional y la satisfacción laboral son variables fundamentales dentro de la gestión de las organizaciones.

(Navarro:2006) El "clima laboral" es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. 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 (Serranol & GarcíaI., 2008)

(Saldivia & G., 2006); El ser humano es un ser social. Requiere de la interacción con los demás para lograr sus objetivos. Surge así la necesidad de trabajar en equipo. En este proceso aparecen sentimientos positivos y negativos los cuales deben ser manejados de manera adecuada por ellos para que no intervengan en los resultados que se buscan. Esto genera los climas dentro de una organización donde las relaciones interpersonales, así como el liderazgo en los equipos de salud juegan un rol preponderante.

(Díaz, 2009) El Clima Organizacional es uno de los términos utilizados para describir el grupo de características que describen una organización o una parte de ella, en función de lo que perciben y experimentan los miembros de la misma. Está fuertemente vinculado con la interacción de las personas ya sea actuando grupalmente o de forma individual, con la estructura de la organización y con los procesos; y por consiguiente influye en la conducta de las personas y el desempeño de las organizaciones.

Los estudios exploratorios realizados al respecto por los autores del presente llevan al convencimiento que no queda del todo claro cuáles son los efectos específicos que se manifiestan en las variables, que inciden en el desempeño laboral en general, como tampoco ha quedado lo suficientemente demostrado los aspectos específicos del desempeño, entre ellos el comportamiento normativo, la productividad y las relaciones interpersonales, pudiéndose además conocer que en el territorio objeto de estudios no se han implementado estrategias que objetivamente satisfagan demandas y necesidades de los empleados en relación al clima donde desempeñan sus actividades laborales, situación que tiende a minimizar los niveles de satisfacción de estos.

Representando las insuficiencias antes reseñadas, así como las consideraciones que las avalan, el argumento que motivó la búsqueda de vías para solucionar el problema científico asumido, vías que impactan en la satisfacción de los empleados y consecuentemente en su productividad laboral.

## **MATERIALES Y MÉTODOS.**

El estudio que dio paso a la escritura de este artículo científico se realizó en dos momentos, uno exploratorio donde mediante la utilización de diferentes métodos y técnicas que se describen más adelante, se acopió la información necesaria para diagnosticar las falencias existentes y consecuentemente seleccionar las vías para su solución. En el segundo además de elaborarse la estrategia prevista, esta fue evaluada en su contexto teórico por 11 expertos.

Para su desarrollo en aras de corroborar o no la hipótesis de trabajo programada, se seleccionó la población de empleados del CNT en el cantón Babahoyo, a la que se les aplicó las técnicas y métodos que se reseñan a continuación.

Encuesta: Esta técnica se les aplicó a los empleados (50), objeto de estudios y a los expertos actuantes en la investigación.

Entrevista: A la totalidad directivos (10 en total), de la entidad de servicios estudiada.

Como métodos del nivel empírico se utilizó la consulta a expertos y el método de observación, vía desarrollada en los locales en que desarrollan los servicios el personal seleccionado.

#### Clasificación del tipo de experimento desarrollado.

(Diseño cuasi experimental de serie cronológica de un solo grupo). Esta variante experimental se caracteriza, a decir de Roberto Hernández Sampiér por administrársele a un mismo grupo varias pruebas, después se le aplica el tratamiento experimental y finalmente varias pos pruebas (Roberto Hernández, 2013)

Pudiéndose representar como aparece a continuación:

$G (0_1) X (0_2)$

Donde:

**G** = Grupo de empleados.

(0<sub>1</sub>) Control administrado antes de aplicada la acción experimental.

(0<sub>2</sub>) Control administrados al aplicarse la acción experimental.

**X** = Punto de transición.

Con la finalidad de procesar las bases de datos obtenidas, mediante la aplicación de técnicas y métodos del nivel empírico aplicados, fueron utilizadas las siguientes pruebas.

El Tanto porcentual. (%)

La media aritmética. (X)

La desviación estándar (S)

El Coeficiente de correlación de Pearson. (r)

Distribución t de student. (T)

#### **Principales resultados.**

- Diagnóstico de la relación existente entre el clima laboral y la satisfacción de los empleados al momento de iniciarse la investigación desarrollada.
- Resultados del cuasi experimento desarrollado.
- Estrategia para potenciar la incidencia del clima laboral en la satisfacción de empleados públicos de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones.

### **Análisis de los resultados.**

La encuesta aplicada a empleados posibilitó conocer el grado de insatisfacción reinante entre los empleados encuestados, observe resultados en el cuadro que aparece a continuación.

Resultados de la encuesta aplicada a trabajadores antes de aplicada la estrategia				
Indicadores evaluativos	Criterios evaluativos			
	5	4	3	2
Interacción con el jefe.	5	10	25	10
Oportunidades de progreso.	5	6		39
Remuneraciones e incentivos.		4	16	30
Interrelación con sus compañeros de trabajo.	49		1	
Ambiente existente en el local donde realiza el trabajo.	5	20	23	2
Condiciones materiales para la realización del trabajo.		25	15	10
La remuneración que recibe se corresponde con el trabajo que realiza.	5			45
Nivel de autonomía para realizar el trabajo.	10	15	25	
Motivación para la realización del trabajo.	19	15	10	6
Horas diarias de trabajo.	2	45		3
Los directivos prestan atención a las opiniones de los empleados.	5	10	15	20
Reconocimiento social por la calidad del trabajo que realiza.	10	8		32
Libertad para expresar criterios con respecto al trato recibido.	1		9	40
Total	116	158	139	237
%	17,8	24,3	21,4	36,5

Observe que el mayor porcentaje de los encuestados le proporcionan una puntuación de 2 a sus niveles de satisfacción en la entidad donde prestan servicios.

Resultados de la encuesta aplicada a trabajadores después de aplicada la

estrategia				
Indicadores evaluativos	Criterios evaluativos			
	5	4	3	2
Interacción con el jefe.	20	15	12	3
Oportunidades de progreso.	10	10		30
Remuneraciones e incentivos.	10	20	16	4
Interrelación con sus compañeros de trabajo.	49		1	
Ambiente existente en el local donde realiza el trabajo.	35	10	4	1
Condiciones materiales para la realización del trabajo.	30	20		
La remuneración que recibe se corresponde con el trabajo que realiza.	20	10	10	10
Nivel de autonomía para realizar el trabajo.	20	20	8	2
Motivación para la realización del trabajo.	33	10	6	1
Horas diarias de trabajo.	20	20	10	
Atención de los directivos a las opiniones de los empleados.	30	10	5	5
Reconocimiento social por la calidad del trabajo que realiza.	48	2		
Libertad para expresar criterios con respecto al trato recibido.	30	10	8	2
Total	355	157	80	58
%	54, 61	24, 15	12, 31	8,9 2

A diferencia del primer control, donde la evaluación de 2 puntos se manifestó como priorizada (antes de aplicado la estrategia), en el segundo control el mayor porcentaje de los resultados obtenidos se ubica en los cinco puntos, lo que refleja la incidencia de esta en la satisfacción de los empleados encuestados.

Resultados comparativos entre la preferencia evaluativa de los encuestados antes y después de aplicada la estrategia.							
Antes de aplicada la estrategia		Después de aplicada la estrategia		Diferencia entre medias	r	t	Nivel de significación
X <sub>1</sub>	S	X <sub>2</sub>	S				
3,23	1,1252	4,20	0,9819	0,97	0.5	0,47	-1,6766 < t < 1,6766,

El análisis matemático y estadístico realizado permite aseverar que la aplicación de la estrategia, influyó de manera significativa en la influencia ejercida por el clima laboral sobre el

nivel de satisfacción de los empleados, avala dicha aseveración los valores determinados para el coeficiente de correlación de Pearson, evaluado como moderado y el determinado para la t de students, que por encontrarse dentro de la zona de aceptación posibilita afirmar que desde el punto de vista estadístico la diferencia entre las medias derivadas del procesamiento realizado son diferentes.

Lo antes expresado se corrobora fehacientemente con la opinión dada por los expertos con respecto a la estrategia objeto de valoración teórica.

Resultados del estudio realizado por los expertos					
Indicadores	Muy adecuado	Bastante adecuado	Adecuado	Poco adecuado	No adecuado
	5	4	3	2	1
Contenidos de la estrategia.	9	2			
Fundamentación teórica de la estrategia.	10	1			
Vías para la implementación de la estrategia.	9	2			
Posibilidades de generalización.	11				
Total	44	9			
%	83,01	16,98			

Se destaca que todas las evaluaciones dadas por los expertos encargados de la evaluación en el contexto teórico del producto científico obtenido se enmarcan en un rango comprendido entre muy adecuado (5 puntos) y bastante adecuado (4 puntos), con prioridad para la primera cifra.

Resultados del procesamiento de los datos derivados del estudio realizado por los expertos			
Resultados estadísticos			Evaluación de la dispersión de los datos
S	x	CV	
0,3754	4,83	7,7	Pequeña

La determinación de la media de las calificaciones dada por los peritos a la estrategia objeto de estudios, y el grado de dispersión de los resultados evaluativos, permite ratificar fehacientemente las potencialidades de esta, así como su aceptación entre el grupo de expertos.



## ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Clasificación de la estrategia empresarial.

La estrategia empresarial elaborada, teniendo en cuentas sus características más representativas, se clasifica como estrategia funcional u operativa, en esa propia dirección Luís Miguel Manene señaló.

Una empresa necesita una estrategia funcional para cada actividad de negocios importante y para cada unidad organizacional, por lo cual un negocio necesita tantas estrategias funcionales como número de actividades principales tenga. La estrategia funcional, aun cuando tiene una esfera de acción más limitada que la del negocio, le añade detalles pertinentes a su plan de acción general. Pretende establecer o reforzar las competencias específicas y las habilidades competitivas calculadas para mejorar su posición de mercado. Al igual que la estrategia competitiva, la estrategia funcional debe apoyar la estrategia general de la compañía, así como su enfoque competitivo (Manene, 2013).

Además, el propio autor citado al respecto señala.

(Manene, 2013) Las áreas funcionales más caracterizadas son: organización, producción, comercialización, financiación, recursos humanos, tecnología y compras, etc.

Asumimos la estrategia funcional u operativa, por integrar entre sus direcciones el recurso humano, variante esencial de la investigación realizada. (rosmary.gonzalez, (s.f).)

### Título.

Estrategia para potenciar la incidencia del clima laboral en la satisfacción de empleados públicos de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones.

### Objetivo.

Potenciar la incidencia del clima laboral en la satisfacción de empleados públicos de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones.

### Fundamentación.

Básicamente nuestro engendro científico se sustentó en la Ley Orgánica reformativa a las leyes que rigen el sector público, la que en el artículo 229, señala en una de sus partes.

...una vez incluida la enmienda constitucional, establece que serán servidoras o servidores públicos todas las personas que en cualquier forma o a cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del sector público; que los derechos de las servidoras y servidores públicos son irrenunciables; que la ley definirá el organismo rector en materia de recursos humanos y remuneraciones para todo el sector público y regulará el ingreso, ascenso, promoción, incentivos, régimen disciplinario, estabilidad, sistema de remuneración y cesación de funciones de sus servidores; y que, la remuneración de las servidoras y servidores públicos será justa y equitativa, con relación a sus funciones, y valorará la profesionalización, capacitación, responsabilidad y experiencia (Rafael Correa, 2017).

Además, tuvimos en cuenta las consideraciones existentes para toda la población ecuatoriana que, aparecen en el capítulo segundo “Ciudadanas y ciudadanos. Artículo 6

Art. 6.- Todas las ecuatorianas y los ecuatorianos son ciudadanos y gozarán de los derechos establecidos en la Constitución (constituyente., s.f.).

#### Justificación.

El resultado científico obtenido y promovido en este artículo científico surge a partir de una necesidad al no existir en la entidad de servicios estudiada estrategias que contengan acciones dirigidas a mejorar el clima laboral y consecuentemente su incidencia en la satisfacción de empleados públicos de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones.

La estrategia está avalada por su significación e importancia en el sector, pudiendo beneficiar a empleados, directivos de la entidad, así como a la población que disfrutas de los servicios prestados por la CNT, radicando su novedad, en la elaboración de una estrategia dirigida a satisfacer las necesidades del clima laboral de los trabajadores, basada en leyes canalizadas en la Constitución Ecuatoriana, con respecto a los recursos humanos de empresas, y otras instituciones, tanto privadas como estatales.

#### Contenido de la estrategia.

##### **De los directivos.**

- Desde el propio momento de la contratación valorar las posibilidades, preparación y nivel de motivación del empleado para la realización de la actividad laboral provista.

- Establecer a nivel corporación una óptima interacción de los directivos con los empleados en sentido general.
- Evaluar y dar a conocer a los empleados posibilidades de mejorar su estatus social en la corporación, atendiendo a estudios realizados y a sus actitudes ante la actividad laboral.
- Remuneración, según actividad laboral y productividad en los servicios a los empleados.
- Chequeo permanente y direccionado de las relaciones interpersonales entre los trabajadores de los diferentes departamentos o entidades de la corporación.
- Mejorar las condiciones ambientales existentes en los locales, a partir de la consulta realizada a empleados.
- Remodelar las condiciones materiales existentes para la realización del trabajo.
- A partir de un intercambio con el colectivo de empleados, donde se analice casuísticamente las posibilidades de toma de decisiones elevar la autonomía en la realización del trabajo.
- Crear un sistema de estímulos morales y materiales dirigidos a la elevación de los niveles de motivación de los empleados.
- Ajustar el horario establecido a la actividad laboral conveniada y dado el caso de exceder el horario, pagar horas extras.
- Chequeo por un personal autorizado y especializado, la relación directivo- empleado, con respecto a las opiniones dadas por estos último sobre la actividad laboral conveniada.
- Cumplir estrictamente con todas las leyes y principios establecidos en la constitución ecuatoriana, relacionada con la protección y atención del empleado.
- Reconocer ante todos los trabajadores de la entidad la calidad del trabajo realizado, así como los principales aportes del empleado.
- Crear un ambiente agradable en la entidad, a partir de las relaciones interpersonales que los propios empleados establezcan, teniendo en cuenta la relación empleados, trabajadores, directivos.
- Analizar periódicamente en reunión con todos los trabajadores y directivos de la entidad dada el trato que reciben los empleados.
- Estimular a los líderes positivos que surgen del colectivo de trabajadores.

### **De los trabajadores.**

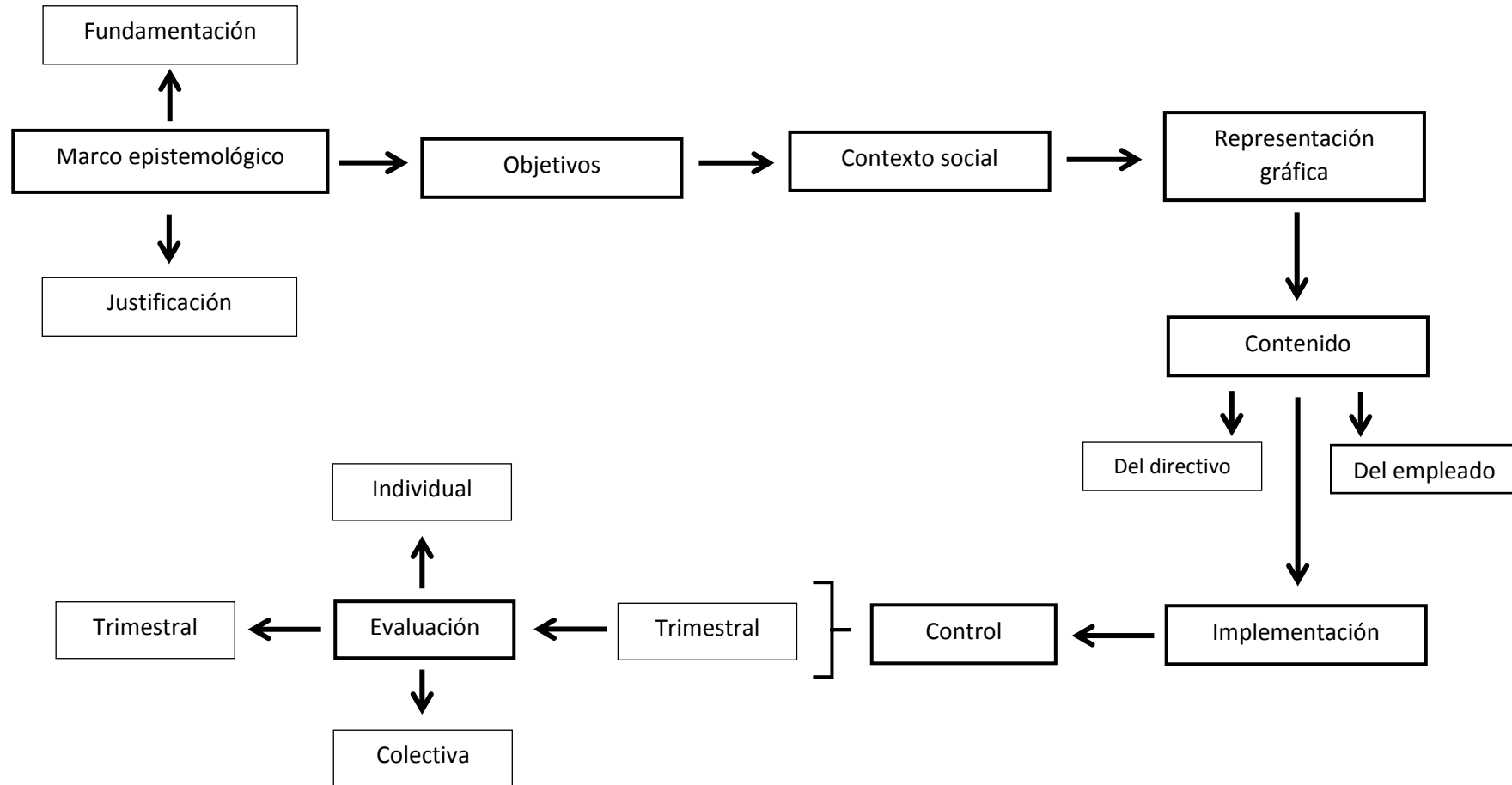
- Exigir la valoración y posterior firma del contrato de trabajo.

- Cumplir con los convenios laborales establecidos por la corporación, a partir de la discusión previa individual y colectiva.
- Proporcionar información a la administración de las irregularidades en el cumplimiento de los convenios de trabajo aprobados.
- Apoyar las actividades realizadas por el líder natural del colectivo.
- Prestar los servicios programados con la calidad requerida y exigir la estimulación merecida, ya sea moral o material.

Principales impactos previstos.

- Transformación positiva del clima laboral en que se desenvuelven los empleados públicos de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones.
- Potenciar la incidencia directa del clima laboral en la satisfacción de empleados de la CNT.
- Mejorar a niveles significativos la satisfacción de los empleados en su contexto laboral.

## REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LA ESTRATEGIA



**Potenciar la relación clima laboral – satisfacción de los empleados.**

## **CONCLUSIONES**

- Los estudios exploratorios realizados posibilitaron determinar que antes de aplicada la estrategia elaborada, el nivel de satisfacción de los trabajadores era muy bajo, siendo la causa fundamental las falencias del clima laboral.
- El experimento desarrollado permitió arribar a la conclusión que la estrategia elaborada, basada en necesidades, demandas de los empleados y en leyes que canaliza la constitución ecuatoriana potencia la incidencia del clima laboral en la satisfacción de empleados públicos de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones.
- Posibilitando además precisar dichos estudios que, tener al capital humano trabajando en las mejores condiciones se traduce, según los estudios antes reseñados, en mayor productividad y un escenario más favorable para el desarrollo profesional de los empleados.
- Que la estrategia motivo de evaluación teórica, fue aceptada por la totalidad de los expertos actuantes en la actividad investigativa que sirvió de base a la escritura del presente artículo científico.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

1. constituyente., A. (s.f.). Obtenido de [http://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/constitucion\\_de\\_bolsillo\\_final.pdf](http://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/constitucion_de_bolsillo_final.pdf)
2. Díaz, M. J. (2009). *“Propuesta de un plan de mejora que favorezca el clima organizacional fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral de los trabajadores en la Tienda el Fundador*. Cienfuegos. Cuba.: Universidad Cienfuegos. Carlos Rafael Rodríguez.
3. INEC, I. N. (2006). <http://www.inec.gob.ec/inec/>. Recuperado el 10 de setiembre de 2015, de <http://www.inec.gob.ec/inec/>
4. LIKERT, R. (1986). *Nuevas Formas para solucionar conflictos*. Mexico: Trillas.
5. Manene, L. m. (31 de mayo. de 2013). <http://actualidadempresa.com/plan-estrategico-estrategia-competitiva-y-proceso-de-planificacion-1aparte/>. Obtenido de <http://www.luismiguelmanene.com/2013/05/31/estrategias-empresariales-tipologia-caracteristicas-y-uso/>

6. Rafael Correa, D. (8 de mayo. de 2017). <http://gobiernoabierto.quito.gob.ec/>.  
Obtenido de [http://gobiernoabierto.quito.gob.ec/Archivos/Transparencia/2017/05mayo/A2/ANEXOS/PROCU\\_LEY\\_ORGANICA\\_REFORMATORIA\\_A\\_LAS\\_LEYES\\_QUE\\_RIGEN\\_EL\\_SECTOR\\_PUBLICO.pdf](http://gobiernoabierto.quito.gob.ec/Archivos/Transparencia/2017/05mayo/A2/ANEXOS/PROCU_LEY_ORGANICA_REFORMATORIA_A_LAS_LEYES_QUE_RIGEN_EL_SECTOR_PUBLICO.pdf)
7. RETAMAI, A. A., LIZANA, J. N., & CORNEJO., F. A. (2011.). CLIMA Y SATISFACCIÓN LABORAL COMO PREDICTORES DEL DESEMPEÑO: EN UNA ORGANIZACIÓN ESTATAL CHILENA. *Salud & Sociedad.*, 219-234.
8. Roberto Hernández, S. (14 de Septiembre de 2013). <https://es.slideshare.net/>.  
Obtenido de <https://es.slideshare.net/bato8610/capitulo-7-26185487>
9. rosmari.gonzalez. ((s.f.)). Estrategias metodológicas para el mejoramiento del rendimiento académico en la asignatura de Matemática. *Monografías.com*, 1.
10. Saldivia, J. C., & G., M. S. (Mayo de 2006).  
<http://medicina.uach.cl/saludpublica/>. Obtenido de <http://medicina.uach.cl/saludpublica/diplomado/contenido/trabajos/1/Osorno%202006/Liderazgo%20y%20su%20influencia%20sobre%20el>
11. Serranol, P. O., & Garcíaall., L. C. (2008). Estudio sobre clima y satisfacción laboral en una empresa comercializadora. *Pepsic*. Obtenido de [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-350X2008000200017](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-350X2008000200017)