



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ
MANUEL FÉLIX LÓPEZ**

DIRECCIÓN DE POSGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA

**INFORME DE INVESTIGACIÓN
PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGÍSTER
EN GESTIÓN PÚBLICA**

MODALIDAD:

TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA:

**EVALUACIÓN DE LA RELACIÓN ENTRE EL CLIMA LABORAL Y
EL DESEMPEÑO DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA
DIRECCIÓN DISTRITAL 13D06 JUNÍN-BOLÍVAR-PICHINCHA-
SALUD**

AUTORAS:

MARIANA ANNABELL FERNÁNDEZ CEVALLOS

MARÍA LUISA MACÍAS ZAMBRANO

TUTORA:

ING.ANDREA SOFÍA MENDOZA ZAMBRANO, MG.

CALCETA, OCTUBRE 2022

DERECHOS DE AUTORÍA

MARIANA ANNABELL FERNÁNDEZ CEVALLOS y **MARÍA LUISA MACÍAS ZAMBRANO**, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, que se han respetado los derechos de autor de terceros, por lo que asumimos la responsabilidad sobre el contenido del mismo, así como ante la reclamación de terceros, conforme a los artículos 4, 5 y 6 de la Ley de Propiedad Intelectual.

A través de la presente declaración cedemos los derechos de propiedad intelectual a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, según lo establecido en el artículo 46 de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

Mariana Annabell Fernández Cevallos

María Luisa Macías Zambrano

CERTIFICACIÓN DE TUTOR

ING. ANDREA SOFÍA MENDOZA ZAMBRANO, MG, certifica haber tutelado el trabajo de titulación **EVALUACIÓN DE LA RELACIÓN ENTRE EL CLIMA LABORAL Y EL DESEMPEÑO DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA DIRECCIÓN DISTRITAL 13D06 JUNÍN-BOLÍVAR-PICHINCHA-SALUD**, que ha sido desarrollado por **MARIANA ANNABELL FERNÁNDEZ CEVALLOS** y **MARÍA LUISA MACÍAS ZAMBRANO**, previo la obtención del título de **MAGISTER EN GESTIÓN PÚBLICA**, de acuerdo al Reglamento de unidad de titulación de los programas de Posgrado de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

Ing. Andrea Sofía Mendoza Zambrano, Mg

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaramos que hemos **APROBADO** el trabajo de titulación **EVALUACIÓN DE LA RELACIÓN ENTRE EL CLIMA LABORAL Y EL DESEMPEÑO DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA DIRECCIÓN DISTRITAL 13D06 JUNÍN-BOLÍVAR-PICHINCHA-SALUD**, que ha sido propuesto, desarrollado y sustentado por **MARIANA ANNABELL FERNÁNDEZ CEVALLOS** y **MARÍA LUISA MACÍAS ZAMBRANO**, previa la obtención del título de **MAGISTER EN GESTIÓN PÚBLICA**, de acuerdo al Reglamento de la unidad de titulación de los programas de Posgrado de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

Dr.C Fátima Elizabeth Palacios Briones
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Mg. Gustavo Gabriel Molina Garzón
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Mg. Jofre Moreira Pico
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

AGRADECIMIENTO

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López que nos brindó los conocimientos necesarios para poder desarrollar este trabajo de investigación, y obtener el título de Magister en Gestión Pública, y también de agradecemos a todas las personas que nos ayudaron de una u otra manera en este proceso.

“Las autoras”

DEDICATORIA

Le dedico el resultado de este trabajo a toda mi familia. Principalmente, a mis padres que me apoyaron y contuvieron en todo momento. Gracias por enseñarme a afrontar las dificultades sin perderme ni morir en el intento. Me han enseñado a ser la persona que soy hoy, mis principios, mis valores, mi perseverancia y mi empeño. Todo esto con una enorme dosis de amor y sin pedir nada a cambio.

También quiero dedicarle este trabajo a mi esposo Felipe. Por tu paciencia, por tu comprensión, por tu empeño, por tu fuerza, por tu amor, porque lo quiero. Realmente, el me ayuda a alcanzar el equilibrio que me permite dar todo mi potencial. Nunca dejaré de estar agradecida por esto.

También, quiero dedicarle este trabajo a mi tía Amparo, hermanos y demás familiares. Sin duda ellos son lo mejor que me ha pasado, siendo un apoyo incondicional.

Mariana Annabell Fernández Cevallos

DEDICATORIA

Sin duda dedico este trabajo a mis padres y familia; mi padre que, aunque no este físicamente conmigo lo puedo sentir en mi diario vivir, a mi mami Belia, usted ha sido siempre el motor que impulsa mis sueños y esperanzas, quien está a mi lado en los momentos buenos y no tan bueno de este camino largo llamado vida, siempre ha sido mi mejor guía de vida, hoy que concluyo un proceso académico le dedico a usted este logro querida madre como una meta más conquistada. Cuanto orgullo siento que seas mi madre y que estés a mi lado en este momento tan importante.

Todo el trabajo realizado fue posible gracias al apoyo incondicional de Alberto, mi esposo, quien siempre me ha apoyado en las decisiones que tome y es mi soporte, quien me incentiva siempre en los momentos que siento que ya no puedo más. A mí hija Iris, cuya paciencia fue puesta a prueba en incontables ocasiones, este logro también es suyo.

Nada de esto hubiera sido posible sin ustedes, mi equipo, mis aliados perfectos, este trabajo es el resultado de una serie de acontecimientos que poco tuvieron que ver con lo académico, sino más bien con el amor.

Gracias infinitas a ustedes y, por supuesto, a Dios, por ponerlos en mi camino

Gracias por ser quienes son y por creer en mí

María Luisa Macías Zambrano

CONTENIDO GENERAL

DERECHOS DE AUTORÍA	ii
CERTIFICACIÓN DE TUTOR.....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA.....	vi
DEDICATORIA.....	vii
CONTENIDO GENERAL.....	viii
CONTENIDO DE TABLAS.....	x
CONTENIDO DE FIGURAS	xi
RESUMEN.....	xii
ABSTRACT	xiii
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES	xiii
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	1
1.2. JUSTIFICACIÓN	2
1.3. OBJETIVOS.....	4
1.3.1. OBJETIVO GENERAL	4
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	4
1.4. IDEA A DEFENDER.....	4
CAPÍTULO II. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA.....	5
2. CLIMA LABORAL.....	5
2.1. DEFINICIÓN DE CLIMA LABORAL.....	5
2.2. TIPOS DE CLIMA LABORAL.....	6
2.3. DIMENSIONES DEL CLIMA LABORAL.....	7
3. DESEMPEÑO LABORAL.....	8
3.1. DEFINICIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL.....	8
3.2. MEDICIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL.....	9
3.3. DIMENSIONES DEL DESEMPEÑO LABORAL.....	11
CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO	13
3.1. UBICACIÓN	13
3.2. DURACIÓN	13
3.3. VARIABLES DE ESTUDIO.....	14
3.4. TIPOS Y ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN.....	14
3.4.1. NO EXPERIMENTAL.....	14
3.4.2. APLICADA	14

3.4.3. CAMPO	14
3.5. MÉTODOS	15
3.5.1. MÉTODO ANALÍTICO	15
3.6. TÉCNICAS	15
3.6.1. ENCUESTA	15
3.7. TÉCNICAS ESTADÍSTICAS	16
3.8. POBLACIÓN Y MUESTRA	17
3.9. PROCEDIMIENTOS	17
3.10. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN CON LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	20
4.1. RESULTADOS	20
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	34
5.1. CONCLUSIONES	34
5.2. RECOMENDACIONES	36
BIBLIOGRAFÍA	37
ANEXOS	42

CONTENIDO DE TABLAS

Tabla 1. Tipos de Clima Laboral	7
Tabla 2. Dimensiones del Clima Laboral.....	8
Tabla 3. Teorías Medición del Desempeño Laboral	9
Tabla 4. Beneficios de la Evaluación de Desempeño.....	10
Tabla 5. Técnicas para evaluar el desempeño laboral.	11
Tabla 6. Dimensiones del Clima Laboral.....	16
Tabla 7. Procedimiento de la investigación	19
Tabla 8. Resultados de la dimensión Comunicación	21
Tabla 9. Resultados de la dimensión Reconocimiento	21
Tabla 10. Resultados de la dimensión Relaciones interpersonales.....	22
Tabla 11. Resultados de la dimensión Entorno físico.....	22
Tabla 12. Resultados de la dimensión Objetivos institucionales	23
Tabla 13. Resultados de la dimensión Delegación de funciones.....	23
Tabla 14. Resumen de los problemas detectados según la medición del clima laboral...24	
Tabla 15. Nómina de talento humano 2021	26
Tabla 16. Resultados de la dimensión Trabajo en equipo	26
Tabla 17. Resultados de la dimensión Habilidad para el planteamiento.....	27
Tabla 18. Resultados de la dimensión Iniciativa.....	27
Tabla 19. Resultados de la dimensión Calidad del trabajo	28
Tabla 20. Resultados de la dimensión Versatilidad y Asistencia	28
Tabla 21. Resumen de hallazgos relevantes según la medición del desempeño laboral .29	
Tabla 22. Estadística de confiabilidad coeficiente Alpha de Cronbach de clima laboral y desempeño.....	29
Tabla 23. Prueba de Normalidad Shapiro - Wilk	30
Tabla 24. Correlación variable clima laboral y desempeño	31
Tabla 25. Modelo de Correlación lineal variable clima laboral y desempeño.....	33

CONTENIDO DE FIGURAS

Figura 1. Mapa de construcción del marco teórico.....	5
Figura 2. Ubicación “Distrito 13D06 Salud”	14
Figura 3. Modelo conceptual de esta investigación.....	15
Figura 4. Regresión entre el clima laboral y el desempeño laboral.	32

CONTENIDO DE ANEXOS

Anexo 1. Encuesta dirigida a los servidores públicos del Distrito De Salud 13d06 Junín, Bolívar, y Pichincha	43
Anexo 2. Resultados de la Encuesta	45

RESUMEN

El clima laboral a nivel mundial es conocido como un fenómeno asociado a la percepción de los funcionarios, cuando se desarrolla de manera adecuada influye en los niveles de desempeño. El propósito de esta investigación es evaluar la relación entre el clima laboral y el desempeño de los servidores públicos de la Dirección Distrital 13D06 Junín-Bolívar-Pichincha-Salud para el incremento de su productividad. Para llevar a cabo el control de las variables se utilizó el método analítico que permitió contrastar las cuestiones planteadas sobre el objeto de estudio. La técnica utilizada fue la encuesta, cuidando la fiabilidad y validez a través del coeficiente Alpha de Cronbach. Para el análisis de los datos se aplicó el software estadístico SPSS, partiendo desde la descripción para llegar a la comprobación y decisiones estadísticas. Los resultados obtenidos son que existe una relación significativa entre la variable clima laboral y desempeño, según el análisis estadístico R Pearson =1 de efecto alta, es decir que cuando se mejora el clima laboral los niveles de desempeño de los servidores públicos aumentan. En conclusión, el desempeño laboral de los servidores públicos se ve afectado por debilidades en las dimensiones del clima laboral como son la delegación de funciones, objetivos institucionales, comunicación, relaciones interpersonales, reconocimiento, y entorno físico.

Palabras Clave: clima laboral, desempeño, servidores públicos, salud.

ABSTRACT

The global work environment is known as a phenomenon associated with the perception of officials, when it is developed properly, it influences performance levels. The purpose of this research is to evaluate the relationship between the work environment and the performance of the public servants of the District Directorate 13D06 Junín-Bolívar-Pichincha-Salud for the increase of their productivity. To carry out the control of the variables, the analytical method was used, which allowed contrasting the questions raised about the object of study. The technique used was the survey, taking care of reliability and validity through Cronbach's Alpha coefficient. For the analysis of the data, the SPSS statistical software was applied, starting from the description to arrive at the verification and statistical decisions. The results obtained are that there is a significant relationship between the work environment variable and performance, according to the statistical analysis R Pearson = 1 with a high effect, that is, when the work environment is improved, the performance levels of public servants increase. In conclusion, the work performance of public servants is affected by weaknesses in the dimensions of the work environment such as the delegation of functions, institutional objectives, communication, interpersonal relationships, recognition, and physical environment.

Key Words: work environment, performance, public servants, health.

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

A nivel mundial las instituciones públicas tienen grandes desafíos que enfrentar, causados por la globalización, los avances tecnológicos, y por los cambios socio ambientales (Pedraza, 2018). Para lograr un buen desempeño de los servidores públicos, se requiere de un clima laboral óptimo relacionado con la comunicación entre compañeros y las autoridades, las relaciones interpersonales basadas en la confianza, el reconocimiento por parte de las autoridades.

Se estima que el clima laboral es un fenómeno asociado a las relaciones profesionales entre empleados que forman parte de su bienestar y compromiso con el trabajo (Chiang *et al*, 2017). A partir de ello, las instituciones han elaborado estrategias para mejorar el clima laboral, relacionado con las competencias, habilidades de los colaboradores, para alcanzar los objetivos organizacionales (Pinedo & Delgado, 2020). Suárez *et al* (2018), indica que un ambiente laboral adecuado influye directamente en el desempeño de los funcionarios, para medirlo es necesario realizar un diagnóstico de la institución mediante la aplicación de un instrumento de medición que contenga dimensiones tales como la comunicación, reconocimiento, objetivos organizacionales, relaciones interpersonales.

En las instituciones públicas de Ecuador, se evidencia un limitado desempeño laboral por parte de los funcionarios ocasionados por entornos de trabajo poco adecuados (Sánchez, 2016). Mientras que Palacios (2019), aunque cada organización tiene una realidad diferente, los ambientes laborales limitados que existen impiden que se desarrolló las actividades laborales de manera eficiente y eficaz. Por lo tanto, el Estado es el responsable de fortalecer a las instituciones públicas para que desarrollen estrategias que permitan mejorar los ambientes laborales por ende se aumentan los niveles de desempeño.

En relación al análisis de la problemática de la deficiencias en el clima laboral de las instituciones públicas que influyen en el desempeño, en la Dirección Distrital 13D06 Salud, presta servicios de salud en los cantones Bolívar, Junín y Pichincha, mediante la observación directa y convivencia con el personal se identificó factores que impiden que el clima labora sea adecuado tales como: no cuentan con un

infraestructura para el funcionamiento del área administrativa, riesgos ergonómicos por el limitado espacio, relaciones interpersonales conflictivas, mínima confianza entre compañeros, las autoridades no motivan a los funcionarios.

El clima laboral adecuado dentro de las instituciones públicas son importantes para la estabilidad de los funcionarios, para el logro de objetivos personales e institucionales, que fortalecen la motivación y entusiasmo para realizar las tareas de manera eficaz, alcanzando las metas organizacionales (Sánchez, 2016). Así mismo, Pedraza (2018), el clima laboral tiene una relación directa con la satisfacción y productividad en las organizaciones. Para Suárez (2018), las instituciones públicas buscan mejorar el desempeño, y una de las variables más influyentes en el éxito o fracaso es el clima laboral. Razón por la cual, es importante la realización de esta investigación porque la evaluación de la relación entre clima laboral y el desempeño de los servidores públicos, permitieron identificar las áreas que se necesitan fortalecer mejorando los niveles de rendimiento de los funcionarios.

Con todo lo mencionado se plantea el siguiente pregunta de investigación: ¿Existe relación entre el clima laboral y el desempeño los servidores públicos de la Dirección Distrital 13D06 Junín-Bolívar-Pichincha-Salud?

1.2. JUSTIFICACIÓN

La investigación es conveniente porque en la actualidad una gran mayoría de instituciones públicas presentan deficiencias en el clima laboral lo que afecta al desempeño de los servidores públicos. Esta investigación busca establecer un proceso de diagnóstico del clima laboral y demostrar que existe relación con el desempeño de los funcionarios.

En el valor teórico sobre la evaluación de la relación entre el clima laboral y el desempeño de los servidores públicos de la Dirección Distrital 13D06 Junín-Bolívar-Pichincha-Salud. Se analizan el punto de vista de diferentes autores sobre las variables de estudio, además esta investigación tiene trascendencia porque a partir de los resultados obtenidos se podrán tomar decisiones para mejorar el desempeño, los beneficiarios directos son los servidores públicos que se sentirán motivados a desarrollar sus actividades laborales. Las investigaciones de clima y

desempeño laboral son de gran importancia debido a la naturaleza dinámica de las instituciones, estas pueden identificar la situación en el ambiente laboral y proponer posibles soluciones eficaces y oportunas, esto se da por la interacción que existe entre los miembros que conforman una institución que debe ser equilibrada y objetivo (Zambonino, 2018).

En la relevancia social, esta investigación propuso estrategias en base a un diagnóstico de la situación actual, para que las autoridades pertinentes lo utilicen y beneficien al personal que labora en la Dirección Distrital 13D06 Junín-Bolívar-Pichincha-Salud. Con el objetivo que la institución fortalezca el clima laboral mediante la consolidación de equipos de trabajo proactivo, con alto desempeño para alcanzar las metas.

En la utilidad metodológica se pudo evidenciar investigaciones realizadas en otras universidades que relacionan en sus resultados las variables dependientes. La presente investigación propuesta resulta relevante ya que se determinó la correlación entre las variables de estudio y aportó información que fue el punto de partida para nuevas investigaciones. Además, proporcionó información dirigida a los directivos de otras instituciones públicas, para mejorar el desempeño de los servidores públicos a través de estrategias y esfuerzos planificados para mejorar su clima laboral.

La relevancia desde el aspecto legal como indica la Constitución de la República del Ecuador (2008), menciona que (...) “El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado” (Art.33). De acuerdo a la normativa vigente y al Acuerdo Ministerial MDT-2018-0138 (Ministerio de Trabajo, 2018) se establece que todas las instituciones públicas del Ecuador deben evaluar el clima laboral al menos una vez al año, con la finalidad de conocer en forma técnica y sistemática la percepción de las y los trabajadores acerca de su entorno laboral y condiciones de trabajo, es por esto que se realizó la presente investigación que evalúa la relación entre el clima laboral y el desempeño de los servidores públicos.

En la ámbito económica esta investigación aporta datos relevantes que explican los obstáculos que impiden que los servidores públicos realicen un desempeño laboral

óptimo, porque no existe un clima laboral adecuado. Cuando no se desarrolla un desempeño laboral adecuado genera desperdicio de los recursos económicos de la institución, en el caso de la dirección distrital como es una institución pública al realizar mejoras en el clima incrementa la productividad cumpliendo con las metas presupuestarias anuales.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

- Evaluar la relación entre el clima laboral y el desempeño de los servidores públicos de la Dirección Distrital 13D06 Junín-Bolívar-Pichincha-Salud en el periodo 2021.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar el clima laboral en la Dirección Distrital 13D06 Junín-Bolívar-Pichincha-Salud en el periodo 2021.
- Medir el desempeño de los servidores públicos que laboran en la institución.
- Determinar la relación entre del clima laboral y el desempeño de los servidores públicos de la Dirección Distrital 13D06 Junín-Bolívar-Pichincha-Salud en el periodo 2021.

1.4. IDEA A DEFENDER

El clima laboral tiene una relación lineal directa con el desempeño de los servidores Públicos de la Dirección Distrital 13D06 Junín-Bolívar-Pichincha-Salud en el periodo 2021.

CAPÍTULO II. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

En este capítulo se desarrolló una revisión bibliográfica de las variables de estudio que son el clima laboral y el desempeño de los servidores públicos, para la ejecución se investigó en diversos artículos, revistas, y libros de autores que tratan el tema propuesto. A continuación se presenta un hilo conductor con los acápites que se desarrollaron.

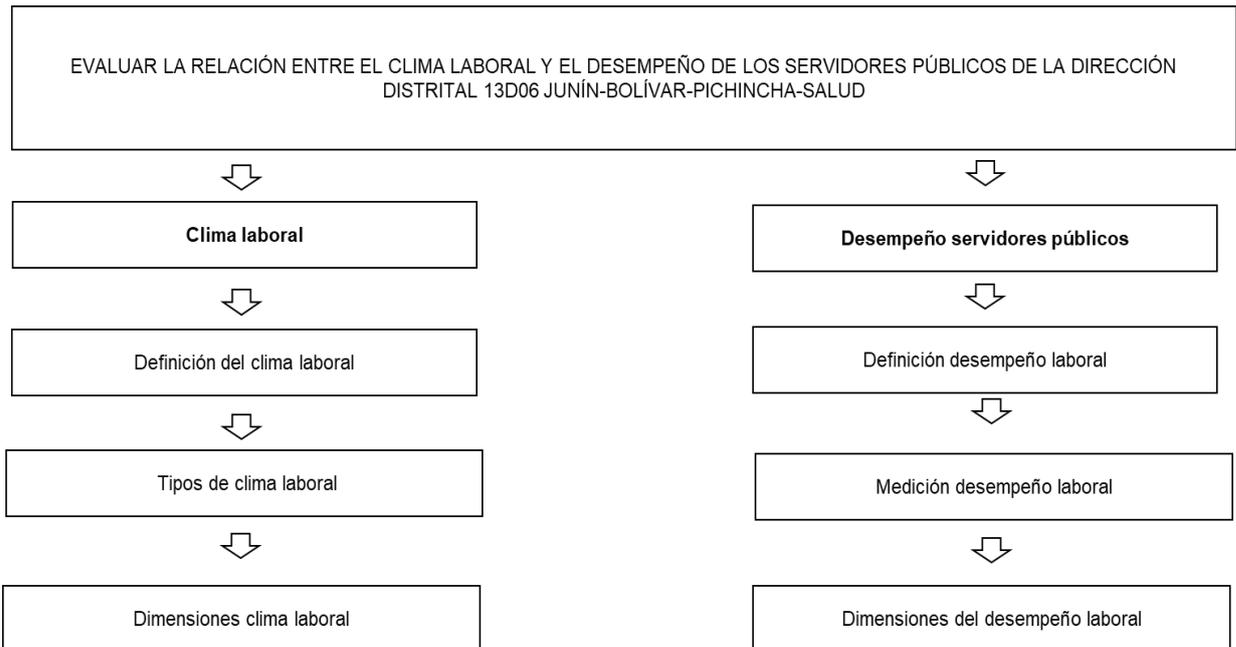


Figura 1. Mapa de construcción del marco teórico

2. CLIMA LABORAL

2.1. DEFINICIÓN DE CLIMA LABORAL

El clima laboral se concibe como el conjunto de cualidades o atributos permanentes en el ambiente de trabajo, estos atributos pueden ser elementos que forman parte de la organización e influyen en el comportamiento de los colaboradores (Figueredo *et al.* 2018). Para Chiavenato (2011), el clima laboral son los aspectos que tiene la organización que motivan a los funcionarios a realizar las tareas designadas en su trabajo. Mientras que Borda (2016), indica que se refiere al contexto del trabajo relacionado con los aspectos tangibles e intangibles, que se encuentran dentro de la organización que influyen en el desempeño laboral.

Además, según Peña y Villón (2018), el clima laboral está relacionado de manera estrecha con el desempeño, la motivación, y colaboración de los funcionarios, creando un sentido de pertenencia, generando resultados positivos en la organización. Para Palacios (2019), indica que el clima laboral guarda relación con la percepción individual que los servidores públicos tienen del contexto donde desarrollan el trabajo.

En la mediación del clima laboral según indica Beltrán y Téllez (2018), se empieza con un diagnóstico situacional, determinando si los funcionarios están comprometidos con los objetivos, visión, misión de la institución. Por otra parte, Chagray e Hidalgo (2020), afirma que el entorno puede estar relacionado también con el aspecto emocional de las percepciones de los funcionarios, por lo tanto, el clima laboral refleja el comportamiento, conducta, y desempeño de los miembros de la organización. Para Huaita y Luza (2018), la determinación del clima laboral está condicionado por la percepción de los servidores públicos, relacionadas con las experiencias individuales, ya que cada persona es un mundo y percibe las cosas de diferente manera.

Se puede considerar que el clima laboral se refiere a la forma en que los miembros de una organización describen su entorno laboral en base a un conjunto de dimensiones relacionadas con los individuos, los grupos y la propia organización. Por razones obvias, el ambiente de trabajo es el indicador básico de la supervivencia de una empresa y se ve limitado por las siguientes cuestiones: desde las reglas internas de funcionamiento, las condiciones ergonómicas del lugar de trabajo y el equipamiento hasta la actitud de las personas que integran el equipo.

2.2. TIPOS DE CLIMA LABORAL

El clima autoritarismo explotador según indica Peña y Villón (2018), se caracteriza por limitada confianza entre los servidores públicos, los jefes inmediatos, y las autoridades de la institución. Para Palacios (2019), el clima paternalista se relaciona con la confianza que existe entre los directivos con los funcionarios, el trato es fraternal como un padre permisivo lo que genera que existan abusos de confianza.

Según Chagray e Hidalgo (2020), el clima consultivo se caracteriza por reconocer la opinión de los funcionarios, se les pregunta que se puede implementar en la

organización, pero no tienen voto para poder ejecutar las peticiones realizadas, Por otra parte, Huaita y Luza (2018), afirma que el clima participativo es el ideal, pues la opinión de los funcionarios es parte de las decisiones de la institución, generando un fuerte compromiso con la organización y un alto desempeño. En la siguiente tabla se muestra los tipos de clima laboral.

Tabla 1 Tipos de Clima Laboral

Tipos de climas	Subdivisión
Clima de tipo autoritario:	Sistema I-Autoritarismo explotador
Clima de tipo autoritario:	Sistema II-Autoritarismo paternalista
Clima de tipo autoritario:	Sistema III-Consultivo
Clima de tipo participativo:	Sistema IV-Participación en grupo

Fuente: Brunet (1987)

Estos cuatro sistemas implican diversas fórmulas de administración empresarial. Como consecuencia se comprobó que cuanto más próximo del sistema iv esté situado el estilo de administración de la empresa mayor será la probabilidad de que exista una alta productividad, buenas relaciones laborales y elevada rentabilidad. Cuanto más se aproxime una empresa al sistema i, mayor será la probabilidad de ser ineficiente, de mantener pésimas relaciones laborales y enfrentar crisis financieras.

2.3. DIMENSIONES DEL CLIMA LABORAL

La dimensión liderazgo como indica Bordas (2016), se refiere al estilo de los líderes o autoridades, para gestionar al talento humano de la institución con la finalidad de alcanzar las metas organizacionales. Mientras que Ruiz (2017), indica que las relaciones interpersonales, se basa en el respeto que se tienen entre compañeros, la cooperación cuando se trabaja en equipo, la confianza en la ejecución de las tareas.

Además, Canales *et al.* (2016), indica que las condiciones de trabajo se refiere al entorno físico que está relacionado con la iluminación, el ruido, seguridad, higiene, equipos, infraestructura, que influyen en la ejecución de las tareas laborales. La comunicación según Hernández (2011), es un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los servidores públicos y las autoridades. En la siguiente tabla se indican las dimensiones del clima laboral.

Tabla 2 Dimensiones del Clima Laboral

Dimensiones	Autores
Liderazgo	(Bordas 2016, p.28)
Relaciones interpersonales	(Ruíz et al. 2017, p 20)
Condiciones de trabajo	Canales et al., (2016)
Comunicación	(Hernández et al., 2011, p. 194)

Las dimensiones del clima laboral de una organización, se refiere a que existen superficies que describen y diferencian a la misma. Éstas se representan en procesos o estructuras tales como: liderazgo, relaciones sociales, condiciones de trabajo, comunicación; que influyen en las actividades de conductas de los miembros de una organización.

3. DESEMPEÑO LABORAL

3.1. DEFINICIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL

Existen diversos estudios acerca del desempeño laboral de los trabajadores en las empresas, su importancia radica en que el desempeño laboral impacta principalmente en la productividad y rentabilidad de la empresa. En otras palabras, es el rendimiento laboral del trabajador al realizar las principales funciones y tareas que requiere su cargo. Por otra parte, Chiavenato (2011) indica que es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos. De igual manera da a conocer que las acciones o comportamientos observados en los empleados que sean relevantes al logro de los objetivos de la organización indican que un buen desempeño laboral viene a ser la fortaleza con mayor relevancia que cuente la organización.

Murphy (1990), habla del desempeño como “un conjunto de conductas relevantes para los objetivos de la organización en la que se trabaja” (p.162). Romero y Urdaneta (2009), indican que “el desempeño del trabajador va de la mano con las actitudes y aptitudes que tengan estos en función a los objetivos que se quieran alcanzar, seguidos por políticas, normas, visión y misión de la organización” (p.69).

Una de las principales características del desempeño laboral es el desempeño de las actividades diarias para el cumplimiento de sus tareas, es decir, la capacidad de cualquier persona en el trabajo ya sea en términos de tecnología, materiales o servicios, para contribuir a los objetivos de la empresa. Esto se basa en sus

objetivos, planes y liderazgo; y como indicadores: conocimientos, habilidades y habilidades; además, desempeño contextual, (Olivera *et al.*, 2021). Entonces, el desempeño laboral tiene como finalidad el cumplimiento de las metas establecidas por la organización.

3.2. MEDICIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL

La evaluación del desempeño es un aspecto básico en la gestión de una empresa para la toma de decisiones, ya que con ella de una forma objetiva y sistemática se valora el rendimiento que tienen los empleados dentro de la organización. Realizar una evaluación del desempeño laboral debería ser una política de la empresa con el objetivo es detectar los diversos problemas en el trabajo con el fin de mejorar la eficiencia en la empresa.

Tabla 3 Teorías Medición del Desempeño Laboral

Autores	Medición del desempeño laboral
Dessler (2019)	La evaluación del desempeño se define como cualquier procedimiento que incluya: el establecimiento de estándares laborales a evaluación del desempeño real de los empleados en relación con esos estándares, e informar a los empleados con el fin de motivarlos a superar deficiencias en su desempeño o para que continúen con su buen nivel (p.336).
Ruiz <i>et al.</i> (2018)	La evaluación del desempeño es una técnica indispensable en la administración de personal que contribuye al autodesarrollo del empleado y a su vez, puede detectar algunas situaciones relevantes en el trabajo, tales como: problemas de supervisión de personal, integración del personal a la empresa, deficiencia de motivación, y según el problema que se detecte, puede colaborar con la implantación de políticas adecuadas a la realidad de la institución (p.437).

Fuente: Dessler (2019) y Ruiz *et al.* (2018)

El evaluar el desempeño laboral es útil para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos por la organización a nivel individual del trabajador. Gómez *et al.* (2017) afirman que la evaluación del desempeño implica la identificación, medición y gestión del rendimiento de los colaboradores dentro de una organización.

1. La identificación significa determinar qué áreas de la organización deberán ser evaluadas para medir su rendimiento, el mismo que afecta al éxito de la organización.
2. La medición dentro del procedimiento de evaluación implica establecer parámetros y una calificación.

3. La gestión del rendimiento trata el objetivo que tiene la técnica de evaluación, no se trata solo de evaluar y criticar sobre el rendimiento del colaborador más bien debe orientarse al futuro, es decir lo que los colaboradores pueden hacer para alcanzar su potencial en la organización, los evaluadores deben informar a los evaluados sobre su calificación y ayudarles a conseguir un rendimiento superior a futuro.

La evaluación del desempeño laboral es un proceso que se realiza de acuerdo con las características de la organización y se la emplea como estrategia, tomando en cuenta la eficiencia, eficacia y la calidad de los objetivos de la organización junto a la competitividad demostrada y las capacidades laborales, hace una evaluación integral en base a los resultados de las aptitudes de los trabajadores y cómo afecta está en el cumplimiento de los objetivos y estrategias de la organización (Leyva, 2016). Pero no en todos los casos se toma de manera positiva, generalmente cuando sucede algún error por causa en los evaluados.

El plantear y desarrollar bien una evaluación del desempeño a los empleados de manera anual genera beneficios de corto, mediano y largo plazo para la organización, ya sea esta pública o privada, el jefe y el trabajador, a este último le suministra la oportunidad de ser eficaz para la institución. Al respecto Chiavenato (2011), indica los beneficios para la organización y para el individuo.

Tabla 4 Beneficios de la Evaluación de Desempeño

Beneficiarios	Beneficios
Organización	Optimizar los niveles de desempeño. Reconocer el desempeño sobresaliente y el desempeño débil. Identificar oportunidades de crecimiento. Alinear metas individuales de cada área y estas a su vez alineadas con las metas de la empresa. Lograr compromiso y satisfacción de los trabajadores hacia con la empresa.
Jefe	Evaluar mejor y objetivamente el desempeño al contar con una base de medición y un sistema planificado y estandarizado. Mejorar el estándar de desempeño de sus colaboradores. Fomentar una mejor comunicación entre trabajadores. Disminuir la rotación del personal.
Trabajador	Conocer de una manera más clara las expectativas de su jefe y la organización respecto a su puesto de trabajo, sus objetivos y desempeño. Tener presente las características y competencias más valoradas por la empresa de las personas que conforman el equipo de trabajo. Realizar una autoevaluación para su crecimiento profesional. Motivación y compromiso para ofrecer su mejor esfuerzo a la empresa.

Fuente: Chiavenato (2011)

Diversos autores nos indican las diferentes técnicas de evaluación y como son empleadas dentro de las organizaciones, así como el análisis de los resultados que se debe realizar. Gonzales *et al.* (2017) afirman que las técnicas para evaluar el desempeño laboral pueden dividirse en dos grupos, evaluando el desempeño del pasado sobre algo que ya ocurrió y prediciendo un análisis del futuro; las técnicas más comunes son las siguientes:

Tabla 5 Técnicas para evaluar el desempeño laboral.

Escala de puntuación	El evaluador debe realizar una valoración sobre el desenvolvimiento de los colaboradores en una escala de bajo a alto, debe basarse solo en las opiniones del evaluado y conceder un valor numérico a cada punto de la evaluación.
Lista de verificación	El evaluador selecciona las oraciones que permitan tener una idea del desenvolvimiento del colaborador, así como sus características; el resultado obtenido recibe el nombre de lista de verificación con valores, permitiendo así la cuantificación, esta técnica puede otorgar una descripción precisa del desempeño laboral del colaborador
Método de selección forzada	El evaluador tiene la obligación de seleccionar la oración que más se asemeje al desempeño del evaluado tomando como referencia el hecho de encontrar dos afirmaciones que puedan ser positivas o negativas; el nivel de efectividad del colaborador en cada aspecto relevante se puede calcular con la suma de número de veces que cada punto fue seleccionado por el evaluador, teniendo como resultado las áreas que necesitan ser mejoradas.
Método de registro de acontecimientos críticos	En este método el evaluador lleva una bitácora diaria, registrando las acciones destacadas que realiza el evaluado
Escalada de calificación conductual	Se utiliza el sistema de comparación del desempeño del trabajador con determinados puntos conductuales específicos, con el fin de reducir los elementos de distorsión y subjetividad

Fuente: Gonzales *et al.* (2017)

De acuerdo con Villamar (2018), manifiesta que se puede evaluar con técnicas en los que sus enfoques son más generales como son los indicadores claves Key Performance, análisis de costo beneficio y utilidad, y el modelos de causalidad, el primero se encarga de medir los costos relacionados con el talento humano de una institución, el segundo es básicamente su perspectiva de ver al servidor como un gasto y el último estima el impacto y el proceso de la función del trabajador y como se materializa este.

3.3. DIMENSIONES DEL DESEMPEÑO LABORAL

Según la revisión realizada a la literatura correspondiente al desempeño laboral existen diversos autores que hacen referencia a elementos que influyen en el desempeño laboral, entre estos se definen diferentes variables para evaluar el desempeño de las personas en sus trabajos, tal es el caso de Davis y Newstrom

(2017), quienes aseguran que el desempeño laboral se ve afectado por factores como: capacidades, adaptabilidad, comunicación, iniciativa, conocimientos, trabajo en equipo, estándares de trabajo, desarrollo de talentos, potencia el diseño del trabajo, maximizar el desempeño.

Robbins & Timothy (2018), describen las dimensiones del desempeño laboral en capacidad laboral se manifiesta en las actitudes que realiza el trabajador en una organización expresada a través de su experiencia, conocimientos, habilidades o inteligencia que refleja en su área de trabajo; el desenvolvimiento que es la capacidad de involucrarnos en el crecimiento de las aptitudes y destrezas que un trabajador optimiza a través de la comunicación directa y abierta; en la que los trabajadores se conocerán a sí mismos conllevando al bienestar social y excelencia personal, eficacia que se define de qué manera hacer las cosas correctas, es decir; acciones del ambiente laboral que se desarrollaran para que la organización logre alcanzar sus objetivos. Ser eficaz permitirá medir el desempeño individual de cada trabajador; el perfil del trabajador que está determinado a través del comportamiento y características que presenta el trabajador en la empresa, su comportamiento está orientado a la edad, sexo e identificación con la empresa.

Por otra parte, Milkovich & Boudreau (1994), mencionan el desempeño laboral como algo ligado a las características de cada persona, entre las cuales se pueden mencionar: las cualidades, necesidades y habilidades de cada individuo, que interactúan entre sí, con la naturaleza del trabajo y con la organización en general, siendo el desempeño laboral el resultado de la interacción entre todas estas variables. Finalmente, Chiavenato (2011), expone que el desempeño laboral está determinado por dos factores, los actitudinales de la persona y factores operativos. Además de los múltiples factores que determinan el desempeño laboral, haremos uso de unos y desarrollaremos nuevos criterios basados estrictamente al sector estudiado.

CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

3.1. UBICACIÓN

Esta investigación se realizó en la Dirección Distrital 13D06 Junín-Bolívar-Pichincha-Salud, con su sede ubicada en la parroquia Calceta, cantón Bolívar, provincia Manabí, en las calles Chile entre Ricaurte y Granda Centeno. Entre las coordenadas referenciales del sitio Visor Instituto Geográfico Militar Ecuador, Lat: 00°50'41.9"S, Lon: 80°09'47.1"W.



Figura 2 Ubicación “Distrito 13D06 Salud”
Fuente. Visor Instituto Geográfico Militar Ecuador

3.2. DURACIÓN

El levantamiento de información se realizó en nueve meses, este periodo fue para la elaboración, aplicación y análisis de la información. El cumplimiento de las actividades planificadas inicio desde noviembre 2021 hasta agosto del 2022.

3.3. VARIABLES DE ESTUDIO

Variable Dependiente: Desempeño servidores públicos

Variable Independiente: Clima laboral

3.4. TIPOS Y ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN

3.4.1. NO EXPERIMENTAL

Se considera no experimental pues no se manipulan las variables, solo se observarán los fenómenos en su ambiente natural y luego serán analizados (Hérmendez *et al.* 2014). Se observó el desarrollo de las actividades laborales de los servidores públicos en la Dirección Distrital 13D06 Junín-Bolívar-Pichincha-Salud, en el periodo 2021, con la finalidad de medir el clima laboral y el desempeño de los funcionarios.

3.4.2. APLICADA

De acuerdo con Herzfeld (2021), la investigación aplicada contribuye a la teoría existente para concebir nuevos conocimientos prácticos que suelen ser aplicados generalmente para las ciencias administrativas. Este tipo de investigación se aplicó para establecer el clima laboral y el desempeño de los funcionarios en la Dirección Distrital 13D06 Junín-Bolívar-Pichincha-Salud, en el periodo 2021.

3.4.3. CAMPO

Edmondson & McManus (2007), para la generación del conocimiento se necesita el levantamiento de información de campo con la finalidad de caracterizar a personas reales, problemas y organizaciones reales. Por ello, la presente investigación se realizó es de campo, puesto que se tomaron datos mediante la aplicación de una encuesta que se envió a través de correos electrónicos a los servidores públicos, prevista para establecer el clima organizacional y desempeño del talento humano en la institución de estudio.

La presente investigación responde la siguiente modelo:

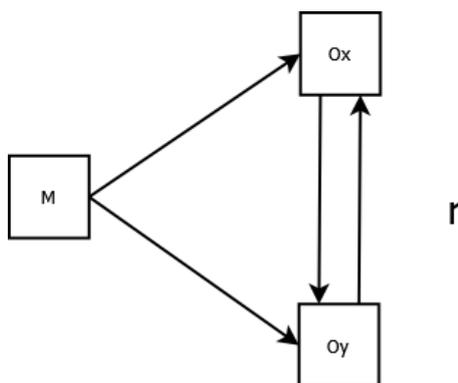


Figura 3 Modelo conceptual de esta investigación

Fuente: Edmondson & McManus, (2007)

M: Muestra de estudio

O_x: Clima laboral

O_y: Desempeño de servidores

r: Correlación

3.5. MÉTODOS

3.5.1. MÉTODO ANALÍTICO

Se utilizó el método analítico el cual permitió el desglose de un todo descomponiéndolo en sus elementos para evaluar de mejor manera las causas, naturaleza y efectos. Esta metodología permitió una observación y un hecho particular. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular (Bortz & Schuster, 2011). Este método permitió analizar los resultados para determinar la relación del clima laboral y el desempeño de los servidores de la institución de estudio.

3.6. TÉCNICAS

3.6.1. ENCUESTA

En su reciente revisión, De Vries *et al.* (2016) reclaman más métodos de encuesta en estudios del sector público. Como respuesta a ese llamamiento, este proyecto de investigación examinó de manera empírica y cuantitativamente la relación entre el clima laboral y el desempeño de los funcionarios en el sector público a través de datos de encuestas. Para la recolección de datos se elaboró un cuestionario usando

las dimensiones para clima laboral y desempeño servidores públicos propuesta por González (2020), se escogió este modelo porque se apega a las necesidades de la investigación. El instrumento de recolección de información utilizó la escala de Likert donde 1= Muy en desacuerdo, 2= En desacuerdo, 3= Indiferente, 4= De acuerdo, 5= Muy de acuerdo, a continuación se muestran las dimensiones que se evalúan en el clima laboral y desempeño de servidores públicos.

Tabla 6 Dimensiones del Clima Laboral

Clima Laboral	Desempeño servidores públicos
Comunicación	Trabajo en equipo
Reconocimiento	Habilidad para el planeamiento
Relaciones interpersonales	Iniciativa
Entorno físico	Calidad del trabajo
Objetivos institucionales	Versatilidad
Delegación de funciones	Asistencia

Fuente: González (2020)

3.7. TÉCNICAS ESTADÍSTICAS

Luego de la aplicación de la encuesta se realizó la validación mediante el método estadístico Alpha de Cronbach. Según Oviedo y Campo (2005) es un índice que mide la confiabilidad del tipo consistencia interna de una escala, evalúa la magnitud en que los ítems de un instrumento están correlacionados. El valor mínimo aceptable para el coeficiente Alpha de Cronbach es 0,70, por debajo de este valor la consistencia interna de la escala utilizada es baja. El valor máximo esperado es 0.90 por encima de este valor se considera que hay redundancia o duplicación.

Además, se aplicó el software estadístico SPSS para el análisis de la correlación de las variables mediante el coeficiente de Pearson, como indica Lalinde y Pirela (2018) mide el grado de asociación lineal entre dos variables. Una correlación nula se da cuando los resultados son de 0.00 a 0.10, correlación pequeña 0.10 a 0.30, correlación mediana 0.30 a 0.50, y correlación alta 0.50 y 1.00.

La regresión lineal simple se aplica para la evaluación entre la variable clima laboral y las dimensiones del desempeño servidores públicos. Según Carrasquilla y Guerrero (2016), menciona que es el cálculo de la ecuación correspondiente a la línea que mejor describe la relación entre la respuesta y la variable que la explica. En la regresión simple se tiene una única variable predictora.

3.8. POBLACIÓN Y MUESTRA

La recolección de información para determinar la relación del clima laboral y el desempeño de los servidores públicos se aplicó a 210 empleados en el mes de noviembre del 2021, y se centró únicamente en aquellos empleados sin cargos directivos, de tal manera que la muestra es el 100% de la población.

3.9. PROCEDIMIENTOS

Para la realización de la presente investigación se planteó distribuir el procedimiento en tres fases de acuerdo con los objetivos específicos propuestos que son diagnóstico del clima laboral, medición del desempeño de los servidores públicos que laboran en la institución, determinación de la relación entre el clima laboral y el desempeño laboral.

3.9.1. FASE 1. DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL EN LA DIRECCIÓN DISTRITAL 13D06 JUNÍN-BOLÍVAR-PICHINCHA-SALUD

Actividad 1. Recolección de información de campo: La recolección de datos se realizó mediante un cuestionario en línea distribuido a 210 empleados en el mes de noviembre de 2021, mediante correos electrónicos oficiales que fueron proporcionados por la misma institución. Dado que el estudio se centró en el sector público, se excluyó a los empleados con cargos de gestión o dirección, debido a que esta propuesta se focalizó en aquellos empleados sin cargos directivos. Es importante señalar que el cuestionario estuvo estructurado mediante las dimensiones de las variables de estudio que son el clima laboral y el desempeño laboral para obtener información que permita alcanzar los objetivos propuestos.

Actividad 2. Recolección de información bibliográfica: en esta actividad se obtuvieron datos representativos del clima laboral que están en registros, informes y documentos del distrito de salud, se tomó en cuenta el periodo 2021, se utilizó el informe de Gestión de Riesgo Psicosocial.

3.9.2. FASE 2. MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS QUE LABORAN EN LA INSTITUCIÓN.

Actividad 3. Recolección de información bibliográfica: Esta actividad se focalizó en recolectar información de los reportes de producción por servicio,

evaluación de competencias, autoevaluaciones y pruebas de desempeño, además de los informes por puestos de trabajo durante el período 2020, esta información se obtuvo a través del sistema PRAS, SIITH.

Actividad 4. Análisis estadístico: Partiendo de la recolección de información bibliográfica, se creó la base de datos, tanto del clima laboral como del desempeño de los servidores. Esta actividad nos permitió investigar las tendencias, los patrones y las relaciones utilizando datos cuantitativos para conocer la realidad, actuar de una forma más coherente y disponer de los elementos para su análisis mediante el coeficiente de Alpha de Cronbach de las variables de estudio.

3.9.3. FASE 3. DETERMINACIÓN LA RELACIÓN ENTRE DEL CLIMA LABORAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA DIRECCIÓN DISTRITAL 13D06 JUNÍN-BOLÍVAR-PICHINCHA-SALUD

Actividad 5. Diseño correlacional: Con el coeficiente de correlación lineal de Pearson que sirve para cuantificar tendencias lineales se analizó la correlación entre las variables clima laboral y desempeño laboral. Se utilizó el software estadístico SPSS.

3.10. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN CON LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Tabla 7 Procedimiento de la investigación

Objetivos	Fases	Actividades	Métodos- Técnicas Herramientas- Instrumentos
Diagnosticar el clima laboral en la Dirección Distrital de Salud 13D06 Junín Bolívar Pichincha.	Diagnóstico del clima laboral en la Dirección Distrital de Salud 13d06 Junín Bolívar Pichincha.	1. Recolección de información de campo 2. Recolección de información bibliográfica	Métodos: Bibliográfica Campo Técnica: Encuesta Herramientas: Cuestionario estructurado Instrumentos: Informe Gestión de Riesgo Psicosocial
Medir el desempeño de los servidores públicos que laboran en la institución.	Medición del desempeño de los servidores públicos que laboran en la institución.	3. Recolección de información bibliográfica 4. Análisis estadístico	Métodos: Bibliográfica Técnica: Estadística Herramientas: SPSS software Instrumentos: Informes PRAS – SIITH Coeficiente de Cronbach
Determinar la relación entre del clima laboral y el desempeño de los servidores públicos de la Dirección Distrital de salud 13D06 Junín Bolívar Pichincha.	Determinar la relación entre del clima laboral y el desempeño laboral de los servidores públicos de la dirección Distrital de Salud 13d06 Junín Bolívar Pichincha	4. Diseño Correlacional	Métodos: Analítico Técnica: Estadística Herramientas: SPSS software Instrumentos: Coeficiente Pearson Modelo de Regresión.

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. RESULTADOS

Este capítulo está compuesto por tres fases con las respectivas actividades con la finalidad de cumplir con los objetivos de la investigación, aplicando los métodos, técnicas, y herramientas que se establecieron en el procedimiento respectivo, tal como están descritos a continuación:

FASE 1. DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL EN LA DIRECCIÓN DISTRITAL DE SALUD 13D06 JUNÍN BOLÍVAR PICHINCHA.

El diagnóstico del clima laboral en la Dirección Distrital 13D06 Junín-Bolívar-Pichincha-Salud, se realizó la primera actividad mediante la recolección de información de campo. Se desarrolló un cuestionario ver Anexo 1 para la medición del clima laboral propuesta por González (2020), se escogió esta modelo porque se apega a las necesidades de la investigación. Se aplicó la escala de Likert donde 1= Muy en desacuerdo, 2= En desacuerdo, 3= Indiferente, 4= De acuerdo, 5= Muy de acuerdo. La encuesta se desarrolló de manera virtual distribuido a 210 servidores públicos que corresponde a la muestra de la investigación, se la aplicó en el mes de noviembre del 2021, los encuestados fueron funcionarios sin cargos directivos. A continuación, se muestran los resultados de la medición del clima laboral.

La dimensión sobre la comunicación según los resultados de la tabla 8 demuestra que los servidores públicos están de acuerdo con una media de 4.05 con la atención que brinda el jefe inmediato en la resolución de problemas. Mientras que, se sienten indiferentes con una media de 3.73 porque las reuniones de trabajo no son tan efectivas como se espera, pues no se llegan acuerdos que son necesarios para mejorar el servicio. En el clima laboral cuando no existe una comunicación eficaz se ve afectado porque no se fortalecen las relaciones interpersonales. Esto se contrasta con lo que indica Charry (2018), la inexistencia de una verdadera comunicación interna conlleva a desmotivar y generar conflictos entre los propios funcionarios.

Tabla 8 Resultados de la dimensión Comunicación

Dimensión	Media	Mediana	Desviación estándar	N
1. ¿Cree Ud. que existe una correcta relación con sus compañeros de trabajo?	3.90	4	0.945	210
2. ¿Siente que el equipo de trabajo realiza reuniones efectivas?	3.73	4	0.998	210
3. ¿Recibe información oportuna y adecuada para realizar eficientemente sus funciones?	3.90	4	0.928	210
4. ¿Considera Ud. que los mecanismos de comunicación utilizados son efectivos?	3.86	4	1.01	210
5. ¿Su jefe inmediato le brinda atención ante un problema?	4.05	4	1.03	210

Fuente: Encuesta 210 servidores públicos Dirección Distrital 13D06 Junín-Bolívar-Pichincha-Salud
Leyenda: 1= Muy en desacuerdo, 2= En desacuerdo, 3= Indiferente, 4= De acuerdo, 5= Muy de acuerdo.

En la dimensión reconocimiento como se muestra en la tabla 9 en relación a las ideas que aportan en el equipo de trabajo los servidores públicos se muestran indiferente con una media de 3.79. Así mismo, en lo relacionado con la motivación que brinda el jefe en momentos de presión los funcionarios indican que no completan estas actividades en su lugar de trabajo se fundamenta con una valoración media de 3.56. Estos resultados tienen un contraste con lo que menciona León (2018), que resulta muy importante resaltar el rol que cumple el reconocimiento laboral como elemento de motivación, que tiene una repercusión directa en el clima, logrando que los funcionarios incrementan la productividad y desempeño laboral.

Tabla 9 Resultados de la dimensión Reconocimiento

Dimensión	Media	Mediana	Desviación estándar	N
6. ¿La Dirección Distrital 13D06 brinda planes de capacitación pertinentes?	3.74	4	0.972	210
7. ¿Su aporte de ideas al equipo de trabajo es tomado en cuenta?	3.79	4	0.976	210
8. ¿Siente Ud. que la Dirección Distrital 13D06 le valora?	3.67	4	1.04	210
9. ¿Su jefe inmediato le ofrece estímulos en momentos de presiones?	3.56	4	1.20	210

Fuente: Encuesta 210 servidores públicos Dirección Distrital 13D06 Junín-Bolívar-Pichincha-Salud
Leyenda: 1= Muy en desacuerdo, 2= En desacuerdo, 3= Indiferente, 4= De acuerdo, 5= Muy de acuerdo.

Tabla 10 Resultados de la dimensión Relaciones interpersonales

Dimensión	Media	Mediana	Desviación estándar	N
10. ¿Es adecuado el ambiente de trabajo?	3.84	4	0.983	210
11. ¿Cuenta Ud. con la colaboración de los funcionarios de otros departamentos?	3.89	4	0.957	210
12. ¿Tiene confianza con sus compañeros del departamento?	3.83	4	1.03	210
13. ¿Existe comunicación abierta y transparente entre Ud. y su jefe inmediato?	3.99	4	1.03	210
14. ¿Se siente seguro en su trabajo?	3.89	4	1.14	210

Fuente: Encuesta 210 servidores públicos Dirección Distrital 13D06 Junín-Bolívar-Pichincha-Salud
Leyenda: 1= Muy en desacuerdo, 2= En desacuerdo, 3= Indiferente, 4= De acuerdo, 5= Muy de acuerdo.

En la dimensión relaciones interpersonales como se muestra en la tabla 10 indica que los servidores públicos están indiferente con una media de 3.99 debido a que no existe comunicación abierta y transparente con el jefe inmediato. Así mismo, con una media de 3.83 el clima laboral se encuentra afectado porque los funcionarios no tienen confianza entre compañeros del departamento lo que dificulta las relaciones interpersonales. Estos resultados están en contraste con lo que indica Gallegos y Cuentas (2018), que las relaciones humanas constituyen un aspecto esencial en las empresas, donde hay un predominio de los valores sociales o grupales antes que los individuales, con repercusiones en las organizaciones laborales.

Tabla 11 Resultados de la dimensión Entorno físico

Dimensión	Media	Mediana	Desviación estándar	N
15. ¿Las herramientas y equipos asignados para realizar sus funciones son adecuados?	3.62	4	1.05	210
16. ¿El espacio de trabajo es suficiente para Ud.?	3.67	4	1.08	210
17. ¿Dispone de un nivel de iluminación y ventilación adecuadas?	3.46	4	1.17	210
18. ¿El ruido en su entorno laboral es adecuado?	3.35	4	1.19	210
19. ¿Considera Ud. que el diseño interior le permite concentrarse en sus actividades?	3.64	4	1.09	210

Fuente: Encuesta 210 servidores públicos Dirección Distrital 13D06 Junín-Bolívar-Pichincha-Salud
Leyenda: 1= Muy en desacuerdo, 2= En desacuerdo, 3= Indiferente, 4= De acuerdo, 5= Muy de acuerdo.

En la dimensión entorno físico como se observa en la tabla 11 muestra que los servidores públicos están indiferente con una media de 3.37 debido a que el espacio de trabajo no es adecuado para el desempeño de las actividades laborales.

Así mismo, con una media de 3.35 en relación al ruido en el entorno laboral es inadecuado, porque no brinda un clima que les permita concentrarse en las actividades que tienen que desarrollar. Estos resultados afirman lo que aportan López & Apolo (2018), que indican que la relevancia de los recursos físicos en el clima laboral, también los aportes de los directivos, liderazgo y cultura organizacional permiten la construcción de objetivos conjuntos.

Tabla 12 Resultados de la dimensión Objetivos institucionales

Dimensión	Media	Mediana	Desviación estándar	N
20. ¿Conoce el plan estratégico institucional de la Dirección Distrital 13D06?	3.69	4	0.976	210
21. ¿Considera Ud. que se encuentra claramente definidos?	3.68	4	0.989	210

Fuente: Encuesta 210 servidores públicos Dirección Distrital 13D06 Junín-Bolívar-Pichincha-Salud

Leyenda: 1= Muy en desacuerdo, 2= En desacuerdo, 3= Indiferente, 4= De acuerdo, 5= Muy de acuerdo.

En la dimensión objetivos institucionales como se observa en la tabla 12 muestra que los servidores públicos están indiferente con una media de 3.69 debido a que no conocen con exactitud el plan estratégico institucional de Dirección Distrital 13D06 Junín-Bolívar-Pichincha-Salud. Así mismo, con una media de 3.68 a que los objetivos institucionales no están claramente definidos. Estos resultados afirman lo que menciona Romero (2018) el desconocimiento de los objetivos organizacionales afectan al clima laboral, porque los funcionarios presentan un débil compromiso institucional, además las metas de la institución no están alineadas con las de los servidores públicos.

Tabla 13 Resultados de la dimensión Delegación de funciones

Dimensión	Media	Mediana	Desviación estándar	N
22. ¿La Dirección Distrital 13D06 se encuentra claramente estructura desagregando lo diferentes niveles jerárquicos?	3.89	4	0.940	210
23. ¿Se asigna correctamente las tareas de acuerdo a su capacidad operativa?	3.85	4	0.996	210
24. ¿Cree Ud. que está capacitado para realizar las funciones delegadas?	4.26	4	0.800	210

Fuente: Encuesta 210 servidores públicos Dirección Distrital 13D06 Junín-Bolívar-Pichincha-Salud
Leyenda: 1= Muy en desacuerdo, 2= En desacuerdo, 3= Indiferente, 4= De acuerdo, 5= Muy de acuerdo.

En la dimensión delegación de funciones como se observa en la tabla 13 muestra que los servidores públicos están de acuerdo con una media de 4.29 debido a que

consideran que si están capacitados para realizar las funciones delegadas. Mientras que, con una media de 3.85 los funcionarios están indiferentes porque no se asignan correctamente las tareas de acuerdo a la capacidad operativa. Estos resultados están en contraste con lo que menciona Salgado (2018), que la delegación es una decisión del órgano administrativo competente, por lo cual transfiere el ejercicio de todo o parte de su competencia a un órgano jerárquicamente inferior, o sometido a tutela administrativa.

En conclusión, de la encuesta realizada a los servidores públicos de la Dirección Distrital 13D06 Junín-Bolívar-Pichincha-Salud, se puede observar que de acuerdo a las dimensiones del clima laboral existen principales problemas detectados basados en las medias con un valor de 3 que significa indiferencia, como se muestra en la siguiente tabla resumen:

Tabla 14 Resumen de los problemas detectados según la medición del clima laboral

Dimensión	Problemas	Valor
Comunicación	El equipo de trabajo no realiza reuniones efectivas	3.73
Reconocimiento	El jefe inmediato no ofrece estímulos en momentos que el funcionario está bajo presión	3.56
Relaciones interpersonales	Los funcionarios no tienen confianza en los compañeros de trabajo	3.83
Entorno físico	El ruido en el entorno laboral no es adecuado para el desempeño de las funciones.	3.35
Objetivos institucionales	Los funcionarios no tienen los objetivos institucionales claramente establecidos.	3.68
Delegación de funciones	Las tareas no se asignan correctamente de acuerdo a la capacidad operativa	3.85

Fuente: Elaboración propia

En la segunda actividad se realizó la recolección de información bibliográfica mediante datos representativos del clima laboral, proporcionados por la Dirección Distrital 13D06 Junín-Bolívar-Pichincha-Salud. El documento que se analizó ese el Informe de Gestión de Riesgo Psicosocial en el periodo 2018 -2021.

Por lo tanto, la información obtenida del informe en lo referente al Talento Humano cuenta con un distributivo de 352 servidores públicos entre el personal social administrativo, y profesionales de la salud. Las morbilidades de salud ocupacional están la rinofaringitis aguda, obesidad debida a exceso de calorías, hipertensión esencial, rinitis alérgica, dispepsia funcional, cervicalgia, esguinces y torceduras del tobillo, otras gastroenteritis, colitis de origen infeccioso, hipotiroidismo, trastorno de ansiedad.

Debido a la pandemia algunos funcionarios presentaron trastornos de ansiedad y estrés profesional, debido a la atención urgente a los pacientes que acudían a la institución de salud en busca de asistencia por estar contagiados con el COVID - 19. El incremento de casos en los cantones Junín, Bolívar, y Pichincha fue similar en el año 2021, se registró incremento de casos en dos momentos, el primero que coincide con las semanas posteriores a festividades de navidad, fin de año 2020 y feriado de carnaval, y otro pico que coincide con la navidad y fin de año 2021. Mientras que en el cantón Pichincha presento mayor reporte de casos.

En lo que respecta al Informe de Gestión de Riesgo Psicosocial en el periodo 2018 -2021 del talento humano del Distrito de Salud, presenta factores intrínsecos que requieren aplicar acciones de mitigación como es: la remuneración percibida, posibilidad de elegir los días de descanso en relación a las vacaciones, estabilidad laboral. Los factores extrínsecos que necesitan atención son: el reconocimiento obtenido por el trabajo bien hecho, los horarios por carga laboral, y el desarrollo de cursos de prevención de riesgo laboral.

Además, los riesgos psicosociales detectados entre el personal, se manifiesta que se encuentra la disfuncionalidad en relaciones personales, falta de comunicación, motivación y compromiso con las actividades propias de la institución, creando un malestar laboral y con ello afectando directamente al desarrollo de la organización.

FASE 2. MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS QUE LABORAN EN LA INSTITUCIÓN.

La medición del desempeño de los servidores públicos que laboran en la Dirección Distrital 13D06 Junín-Bolívar-Pichincha-Salud, se realizó una revisión de la información de los reportes de producción por servicio, evaluación de competencias, autoevaluaciones, y pruebas de desempeño. Además de los informes por puesto de trabajo durante el periodo 2021, información que se obtuvo del sistema PRAS (Plataforma de Registro de Atención en Salud) y SIITH (Sistema Integrado de Desarrollo de Talento Humano).

La Dirección Distrital 13D06 Junín-Bolívar-Pichincha-Salud tuvo una asignación de 104 profesionales rurales, subdivida en dos cohortes, la primera de enero a

diciembre del 2021, cuenta con 62 profesionales rurales, y 42 profesionales rurales de fecha de ingreso de septiembre de 2021, agosto de 2022.

Además, en el mes de febrero de 2021, se tuvo una renuncia de un profesional de salud, que laboraba en una unidad operativa, como también la renuncia en el mes de marzo de otro profesional que laboraba en el hospital básico. En el año 2021 tuvo una calificación cualitativa excelente de desempeño alto. En la siguiente tabla se muestra la nómina del personal.

Tabla 15 Nómina de talento humano 2021

Modalidad de contratación	Cantidad
Contratos Servicio Rural	103
Contrato de Servicios ocupacionales	99
Nombramiento provisional	42
Contrato colectivo	37
Nombramiento permanente	66
Devengante de beca	3
Nivel jerárquico	2
Total	352

Fuente: SIITH (Sistema Integrado de Desarrollo de Talento Humano).

En la cuarta actividad se realizó el análisis estadístico de la variable desempeño laboral de la encuesta realizada a los 210 servidores públicos de la Dirección Distrital 13D06 Junín-Bolívar-Pichincha-Salud. A continuación, se muestran los resultados.

Tabla 16 Resultados de la dimensión Trabajo en equipo

Dimensión	Media	Mediana	Desviación estándar	N
1. ¿Considera Ud. que mantiene un trato cordial con sus compañeros?	4.33	4	0.807	210
2. ¿Se integra en todas las actividades del equipo?	4.22	4	0.884	210
3. ¿Aporta con conocimiento técnico a su unidad?	4.28	4	0.818	210
4. ¿Los objetivos están claros y son aceptados por el personal?	4.09	4	0.884	210
5. ¿El líder facilita la comunicación?	4.13	4	0.967	210

Fuente. Encuesta 210 servidores públicos Dirección Distrital 13D06 Junín-Bolívar-Pichincha-Salud
Leyenda: 1= Muy en desacuerdo, 2= En desacuerdo, 3= Indiferente, 4= De acuerdo, 5= Muy de acuerdo.

En la dimensión trabajo en equipo según se observa en la tabla 16 reflejan una media 4.33 que corresponde a que el servidor público está de acuerdo con el trato cordial entre compañeros, así mismo están de acuerdo en que el líder facilita la comunicación con una media de 4.13, además están de acuerdo en que los

objetivos están claros y son aceptados por el personal con una media de 4.09. Estos resultados están en contraste con lo que afirma Rodríguez & Barros (2020), que las organizaciones que consideran en un mayor porcentaje las habilidades de sus funcionarios, son aquellas que tienen un mayor desempeño dentro del equipo de trabajo.

Tabla 17 Resultados de la dimensión Habilidad para el planeamiento

Dimensión	Media	Mediana	Desviación estándar	N
6. ¿Planifica sus actividades?	4.24	4	0.777	210
7. ¿Llega con anticipación para realizar sus funciones?	4.22	4	0.891	210

Fuente: Encuesta 210 servidores públicos Dirección Distrital 13D06 Junín-Bolívar-Pichincha-Salud
Leyenda: 1= Muy en desacuerdo, 2= En desacuerdo, 3= Indiferente, 4= De acuerdo, 5= Muy de acuerdo.

En la dimensión habilidad para el planeamiento en la tabla 17 refleja una media 4.24 que corresponde que el servidor público está de acuerdo con la planificación de sus actividades, así mismo están de acuerdo con una media de 4.22 que las actividades son otorgadas con anticipación para realizar sus funciones. Estos resultados afirman lo que aporta Romo & Machin (2018), que la mayoría de las organizaciones están sometidas a diversos procesos administrativos, entre los que destacan los análisis estratégicos para la definición de la misión, visión, objetivos y principales estrategias.

Tabla 18 Resultados de la dimensión Iniciativa

Dimensión	Media	Mediana	Desviación estándar	N
8. ¿Busca mayor información para mejorar su trabajo?	4.39	4	0.744	210
9. ¿Propone ideas en reuniones de trabajo?	4.14	4	0.825	210
10. ¿Proporciona información adecuada en beneficio de sus compañeros?	4.29	4	0.748	210
11. ¿Cree Ud. que existe un grado colaboración con sus jefes?	4.12	4	0.840	210
12. ¿Mantiene un grado de cooperación con el personal?	4.27	4	0.772	210

Fuente: Encuesta 210 servidores públicos Dirección Distrital 13D06 Junín-Bolívar-Pichincha-Salud
Leyenda: 1= Muy en desacuerdo, 2= En desacuerdo, 3= Indiferente, 4= De acuerdo, 5= Muy de acuerdo.

En la dimensión iniciativa en la tabla 18 refleja una media 4.39 que corresponde que el servidor público está de acuerdo con la actividad de búsqueda de mayor información para mejorar su trabajo, así mismo están de acuerdo con una media de 4.27 que mantiene un grado de cooperación con el personal. Estos resultados

se contrastan con lo que menciona Carpio (2019), que las personas con iniciativa están orientadas al logro de objetivos a largo plazo, pero también a las acciones que llevan a ello, son persistentes en orden a superar las barreras y hacen las cosas sin que se las pidan.

Tabla 19 Resultados de la dimensión Calidad del trabajo

Dimensión	Media	Mediana	Desviación estándar	N
13. ¿Aplica el código de ética de la Institución?	4.46	5	0.770	210
14. ¿Cumple a tiempo con las tareas delegadas por sus superiores?	4.50	5	0.706	210
15. ¿Conoce los procedimientos estipulados en su departamento?	4.41	5	0.747	210
16. ¿Dispone del conocimiento necesario para realizar sus funciones?	4.43	5	0.742	210
17. ¿Cree Ud. que es constante en sus tareas para cumplir las metas del departamento?	4.47	5	0.719	210

Fuente: Encuesta 210 servidores públicos Dirección Distrital 13D06 Junín-Bolívar-Pichincha-Salud
Leyenda: 1= Muy en desacuerdo, 2= En desacuerdo, 3= Indiferente, 4= De acuerdo, 5= Muy de acuerdo.

En la dimensión calidad de trabajo en la tabla 19 refleja una media 4.50 que corresponde que el servidor público está de acuerdo con el cumplimiento a tiempo con las tareas delegadas por sus superiores, así mismo están de acuerdo con una media de 4.41 que conoce los procedimientos estipulados en su departamento. Estos resultados se relacionan con lo que menciona Piñero & de Valga (2018) que el éxito del control total de calidad, se inicia y se logra con educación continua para todos los funcionarios, además el logro de los resultados depende del liderazgo de los altos directivos, la participación y compromiso de todo el equipo humano de la organización

Tabla 20 Resultados de la dimensión Versatilidad y Asistencia

Dimensión	Media	Mediana	Desviación estándar	N
18. ¿Se adapta con facilidad a los cambios?	4.33	4	0.782	210
19. ¿Considera Ud. que puede desempeñarse en puestos de mayor jerarquía?	4.12	4	0.953	210
20. ¿Dispone de ideas para enfrentar nuevos retos?	4.21	4	0.855	210
21. ¿Cumple el horario de trabajo?	4.66	5	0.637	210

Fuente: Encuesta 210 servidores públicos Dirección Distrital 13D06 Junín-Bolívar-Pichincha-Salud
Leyenda: 1= Muy en desacuerdo, 2= En desacuerdo, 3= Indiferente, 4= De acuerdo, 5= Muy de acuerdo.

En la dimensión versatilidad y asistencia de la tabla 20 refleja una media 4.66 que corresponde que el servidor público está de acuerdo con el cumplimiento de los horarios de trabajo, así mismo están de acuerdo con una media de 4.12 indicando

que pueden desempeñarse en puestos de mayor jerarquía. Estos resultados concuerdan con los que indica Salessi & Omar (2018), que la adaptabilidad o gestión de cambio consiste en la capacidad de responder con flexibilidad a los cambios que ocurren en el entorno y adaptarse con facilidad a nuevas realidades.

En conclusión, de la encuesta realizada a los servidores públicos de la Dirección Distrital 13D06 Junín-Bolívar-Pichincha-Salud, se puede observar que de acuerdo a las dimensiones del desempeño laboral existen hallazgos relevantes basados en las medias con un valor de 4 que significa de acuerdo, como se muestra en la siguiente tabla resumen:

Tabla 21 Resumen de hallazgos relevantes según la medición del desempeño laboral

Dimensión	Hallazgos	Valor
Trabajo en equipo	Los objetivos están claros pero no siempre compartidos por el personal	4.09
Habilidad para el planeamiento	Dificultades para realizar las funciones con anticipación	4.22
Iniciativa	Bajo grado de colaboración con los jefes y el personal	4.12
Calidad de trabajo	Conocimiento limitado de los procedimientos estipulados en el departamento	4.41
Versatilidad y Asistencia	Limitantes para ocupar puestos de mayor jerarquía.	4.12

Fuente: Elaboración propia

Para medir la fiabilidad del instrumento, se tomó como muestra a 210 servidores públicos que laboran en la Dirección Distrital 13D06 Junín-Bolívar-Pichincha-Salud, para aplicar el coeficiente de Alpha de Cronbach. Los parámetros de medición que utiliza este coeficiente varían entre 0 nula y 1 perfecta, lo que indica la confiabilidad del instrumento.

Tabla 22 Estadística de confiabilidad coeficiente Alpha de Cronbach de clima laboral y desempeño

Escala	No de ítems	α de Cronbach
Clima laboral	24	0.581
Desempeño	21	1.00

Fuente: Encuesta 210 servidores públicos Dirección Distrital 13D06 Junín-Bolívar-Pichincha-Salud
 α : Coeficiente alfa de Cronbach

En la tabla 22 referido al análisis de confiabilidad por consistencia interna aplicado a una muestra 210 sujetos, se observó que la escala global clima laboral y desempeño tienen índices de confiabilidad Alpha de Cronbach de 1.00 en el caso del desempeño tiene una confiabilidad alta, y en el clima laboral 0.581 lo que indica una confiabilidad media.

FASE 3. DETERMINACIÓN LA RELACIÓN ENTRE DEL CLIMA LABORAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE DIRECCIÓN DISTRITAL 13D06 JUNÍN-BOLÍVAR-PICHINCHA-SALUD

En la actividad cinco se desarrollaron una correlación de las variables de la investigación mediante el software estadística SPSS Statistical Package for the Social Sciences (Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales), donde se aplicó el coeficiente de Pearson y el modelo de regresión lineal, como se muestra a continuación:

Tabla 23 Prueba de Normalidad Shapiro – Wilk

Clima laboral	Desempeño laboral	
	Estadístico	0.942
Sig. (bilateral)	<0.001	
N	210	

Fuente: La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral)

En la tabla 23 se observa los resultados de la variable Clima laboral y desempeño, con sus respectivas dimensiones mediante el análisis de la prueba de normalidad de Shapiro Wilk, tiene un p – valor de $0.001 < \alpha (.01)$ lo que evidencia que proviene de una distribución no normal. Por lo tanto, corresponde aplicar un coeficiente estadístico no paramétrico para establecer la correlación de las variables de estudio que corresponde R de Pearson.

Tabla 24 Correlación variable clima laboral y desempeño

Clima laboral	Desempeño laboral	
	R de Pearson	1.00
Sig. (bilateral)	<0.001	
N	210	
Comunicación	Correlación de Pearson	1.00
	Sig. (bilateral)	<0.001
N	210	
Delegaciones de funciones	R de Pearson	0.618
	Sig. (bilateral)	<0.001
N	210	
Relaciones interpersonales	R de Pearson	0.599
	Sig. (bilateral)	<0.001
N	210	
Reconocimiento	R de Pearson	0.521
	Sig. (bilateral)	<0.001
N	210	
Entorno físico	R de Pearson	0.422
	Sig. (bilateral)	<0.001
N	210	
Objetivos institucionales	R de Pearson	0.354
	Sig. (bilateral)	<0.001
N	210	

Fuente: La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral)

En el análisis correlacional entre desempeño y clima laboral, se obtuvo un p-valor < 0.05 , existe una relación estadísticamente significativa directa, con tamaño del efecto grande (R Pearson = 1.00), de modo que cuando el clima laboral es óptimo los niveles de desempeño aumentan. Así mismo, el desempeño y comunicación presenta una correlación de efecto grande (R Pearson = 1.00). En el caso de la variable delegación de funciones y desempeño la correlación tiene un efecto grado (R Pearson = 0.618). Estos resultados indican que el clima laboral y las dimensiones comunicación y delegación de funciones, influyen de manera significativa entre un 100% a 60% en el aumento de los niveles de desempeño.

Mientras que en la correlación de la variable desempeño y reconocimiento presenta un efecto mediano (R Pearson = 0.521). En el caso de la variable relacione personales presenta una correlación con efecto mediano (R Pearson = 0.599), estos resultados indican que estas variables del clima laboral tienen un impacto medio en el desempeño, de tal manera influyen en el mejoramiento del rendimiento del personal en un 50%.

Por otra parte, la variable entorno físico y desempeño presenta una correlación con efecto mediano (R Pearson = 0.422), por el contrario, la variable objetivos institucionales y desempeño muestra una correlación con efecto pequeño (R Pearson = 0.354). Estos resultados indican que las dimensiones del clima laboral entorno físico y objetivos institucionales, influyen en un 40% en el mejoramiento del desempeño del personal.

Por lo tanto, los resultados muestran que la relación entre clima laboral y desempeño de los servidores públicos del Dirección Distrital 13D06 Junín-Bolívar-Pichincha-Salud, es directa, fuerte y estadísticamente significativa (R Pearson = 1.00; p-valor < 0.05). Esto demuestra que a medida que aumenta el clima laboral en la institución, se mejora el desempeño de los funcionarios públicos.

Además, se muestra en el gráfico de dispersión al trazar la recta, existe una correlación positiva fuerte entre las variables de estudio, por lo que el clima laboral tiene poca dispersión estableciendo un factor de pronóstico del desempeño laboral, como se indica en el siguiente gráfico.

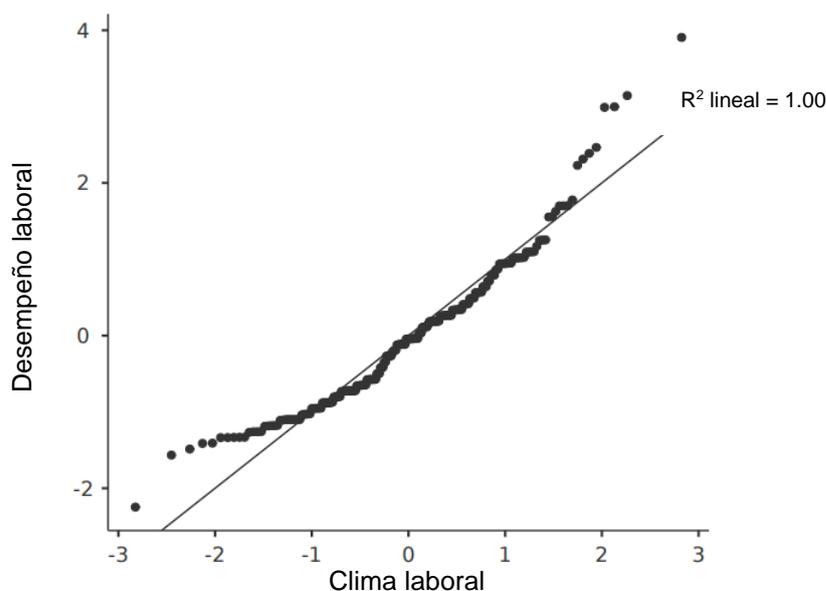


Figura 4 Regresión entre el clima laboral y el desempeño laboral

Fuente: Encuesta 210 servidores públicos Dirección Distrital 13D06 Junín-Bolívar-Pichincha-Salud

En la tabla 24 se muestran los resultados del coeficiente de determinación ajustado, para identificar el grado de intensidad o efectividad que poseen la variable clima laboral, para interpretar la variable desempeño.

Tabla 25 Modelo de Correlación lineal variable clima laboral y desempeño

Clima laboral	Desempeño laboral	
	Coeficiente determinación (R^2)	1.00
Sig. (bilateral)	<0.001	
Error típico de regresión (e)	0.913	
N	210	

Fuente: La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral)

Teniendo como resultado ($R^2 = 1.00$) lo que corresponde a una asociación muy alta, quiere decir que el clima laboral explica el 100% del desempeño laboral. Con un nivel de significancia menor al menor al 1% ($p < .01$) siendo ésta altamente significativo, además el error típico de la regresión es 0.913 siendo factible para su aplicación. Es decir que, el 100% de variación en el desempeño de los servidores públicos del Distrito de Salud 13D06 Junín, Bolívar, y Pichincha, se debe a cambios en la delegación de funciones, objetivos institucionales, comunicación, relaciones interpersonales, reconocimiento, y entorno físico que son dimensiones del clima laboral.

En conclusión, se cumple con la fase tres ya que la correlacional entre clima laboral y desempeño, tuvo un p-valor < 0.05 , determinando que existe una relación estadísticamente significativa directa, con tamaño del efecto grande (R Pearson – 1.00). Esto demuestra que a medida que el clima laboral mejora en la institución, se optimiza el desempeño de los servidores públicos.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

En este capítulo se expone las conclusiones de la investigación luego del análisis de las aportaciones de los autores sobre el clima laboral, se contrastó con los resultados obtenidos en el diagnóstico de la Dirección Distrital 13D06 Junín-Bolívar-Pichincha-Salud.

En cumplimiento del objetivo sobre diagnóstico del clima laboral en la Dirección Distrital 13D06 Junín-Bolívar-Pichincha-Salud. Se tomó en cuenta las dimensiones propuestas por González (2020), que son comunicación, reconocimiento, relaciones interpersonales, entorno físico, objetivos institucionales y delegación de funciones. Los resultados de la encuesta a 210 servidores públicos fueron que el equipo de trabajo no realiza reuniones eficaces, lo que ocasiona que la inexistencia de comunicación interna afecta al clima laboral y las relaciones interpersonales. Además otro hallazgo es el limitado reconocimiento a los servidores públicos los postulados indican que la motivación es fundamental para el desempeño. Por otra parte, se pudo percibir que los funcionarios no tienen los objetivos institucionales claramente establecidos, esto impide que se fortalezca el compromiso de los servidores con la organización.

Para el cumplimiento del objetivo de la medición del desempeño laboral de la Dirección Distrital 13D06 Junín-Bolívar-Pichincha-Salud, se aplicó una encuesta utilizando las dimensiones que propone González (2020), tales como trabajo en equipo, habilidad para el planeamiento, iniciativa, calidad del trabajo, versatilidad y asistencia. Se obtuvo como resultados que el trabajo en equipo se desarrolla de manera adecuada, de tal manera que cuando las organizaciones consideran las habilidades de los funcionarios obtienen mayor desempeño. Por otra parte, la habilidad de planeación se desarrolla de manera aceptable, lo que permite el desarrollo del análisis estratégico, definición de misión, visión y objetivos. Otro hallazgo es que la institución se preocupa de la calidad del trabajo, se logra mediante la educación continua de los funcionarios y del liderazgo de los directivos. Además los servidores son versátiles y se adaptan a las nuevas realidades lo que contribuye a que los niveles de desempeño no disminuyan.

En la determinación de la relación entre el clima y el desempeño laboral de los servidores públicos se cumple mediante el análisis estadístico de correlación (R Pearson = 1) alta entre la variable clima y desempeño, lo que indica que si existe relación significativa entre las variables, es decir que cuando se mejora el clima laboral los niveles de desempeño de los servidores públicos aumentan. Por otra parte, los resultados de la correlación lineal fue ($R^2=1.00$) lo que corresponde a una asociación muy alta, quiere decir que el clima laboral explica el 100% del desempeño laboral. Con un nivel de significancia menor al menor al 1% ($p < .01$) siendo ésta altamente significativo, además el erro típico de la regresión es 0.913 siendo factible para su aplicación. Es decir que, el 100% de variación en el desempeño de los servidores públicos, se debe a cambios en la delegación de funciones, objetivos institucionales, comunicación, relaciones interpersonales, reconocimiento, y entorno físico que son dimensiones del clima laboral.

5.2. RECOMENDACIONES

- Que la Unidad de Talento Humano de la Dirección Distrital 13D06 Junín-Bolívar-Pichincha-Salud, realice mediciones del clima laboral con la finalidad de conocer los obstáculos que impiden que los servidores públicos desempeñen las actividades laborales de manera óptima. Es importante fortalecer la motivación a los funcionarios en momentos de presión, pues esto genera un ambiente positivo logrando altos niveles de desempeño. En relación a las relaciones interpersonales es fundamental diseñar entorno de confianza entre compañeros mediante talleres, dinámicas, y eventos para compartir tiempo de calidad.
- En relación con el desempeño laboral es fundamental que se analicen los resultados que están más bajos en cuanto a la evaluación del desempeño, para desarrollar acciones de mejora, debido a que los resultados de correlación demuestran que el desempeño está relacionado con el clima laboral, de manera especial con las dimensiones de comunicación y delegación de funciones, por lo tanto, se deben desarrollar talleres para fortalecer estos puntos.
- La Dirección Distrital 13D06 Junín-Bolívar-Pichincha-Salud de la provincia de Manabí como institución pública, debe diseñar estrategias que fortalezcan clima laboral, de manera especial en las dimensiones que reflejan mayor atención tales como reconocimiento, relaciones interpersonales, entorno físico, y objetivos institucionales. Es fundamental que los funcionarios conozcan de manera clara los objetivos institucionales, esto genera que se elevan los niveles de compromiso institucional.

BIBLIOGRAFÍA

- Beltrán, D., & Téllez, G. (2018). Estudio de la percepción del clima organizacional de las empresas tecnificadas de la ganadería de leche de la provincia de Tundama. *Revista de la Facultad de Medicina Veterinaria Zootecnia*, 65(1), 48-74. doi:<https://doi.org/10.15446/rfmvz.v65n1.72023>
- Bordas, M. (2016). *Gestión Estratégica del clima laboral*. Madrid: Editorial UNED-Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Brunet, L. (2017). *El clima de trabajo en las organizaciones Definición, diagnóstico y consecuencias*. Mexico D.F.: Editorial. Trillas S.A.
- Cabezas, E., Beltrán, D., & Ureta, R. (2017). Clima Organizacional y su incidencia en el Desempeño Laboral en el Personal Administrativo de la Dirección Distrital 05D06-Salcedo Educación. *Revista Visión Empresarial*(7), 156-167. doi:<https://doi.org/10.32645/13906852.314>
- Cadena, J. (2016). La administración del talento humano en la empresas del sector público. Ecuador. *Revista Dominio de las Ciencias*, 2(4), 448-460. doi:<http://dx.doi.org/10.23857/dc.v2i4.268>
- Calvo, S. (2014). *Estrategia de gestión educativa para fortalecer el clima organizacional de la comunidad de docentes y administrativos, del colegio Instituto Bogotá de ciudad Berna*. (Tesis de maestría, Universidad libre de Colombia). Repositorio Institucional. <http://repository.unilibre.edu.co/handle/10901/8627>
- Canales, M., Valenzuela, S., & Pavaric, T. (2016). Condiciones de trabajo de los Profesionales de enfermería Chile. *Revista ScienceDirect*, 13(3), 1778-186. doi:<https://doi.org/10.1016/j.reu.2016.05.004>
- Carpio Barakat, F. M. (2019). *Influencia del clima para la iniciativa y para la Seguridad psicológica en el desempeño organizacional de Los colaboradores del área de comunidad universitaria* Tesis Universidad católica san pablo 2018. <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/10219>
- Chagray, N., Ramos, S., Neri, A., Maguiña, R., & Hidalgo, Y. (2020). Clima organizacional y desempeño laboral, caso: empresa lechera peruana. *Revista Nacional de Administración*, 11(2). doi:<https://doi.org/10.22458/rna.v11i2.3297>
- Chiang, M., Gómez, N., & Hidalgo, J. (2017). Job satisfaction of Chilean workers. A model of structural equations. *Revista Cuadernos de Administración Journal of Management*, 33(57), 48-60. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-46452017000100048&script=sci_arttext&tlng=en
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos El capital Humano de las organizaciones*. México: Editorial McGraw-Hill.

- Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. México: Editorial McGraw-Hill interamericana editores S.A. de C.V.
- Charry Condor, H. O. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Revista Comuni@cción*, 9(1), 25-34. http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2219-71682018000100003&script=sci_arttext
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2018). *Perspectivas económicas de América Latina*. Bruselas: Editorial Naciones Unidas.
- Davis, K., & Newstrom, J. (2017). *Comportamiento humano en el trabajo*. México D.F.: Editorial McGraw Hill.
- Dessler, G. (2019). *Administración de Recursos Humanos (Decimoprimer ed.)*. Mexico: Editorial Pearson .
- Dirección Distrital 13D06 Salud. (2020). *Informe de evaluación de riesgo psicosocial*. Calceta, Ecuador.
- Figuereido, P., Pereira, C., & Willey, M. (2018). Antecedentes de la innovación en la industria: el impacto de los factores del entorno laboral en el desempeño creativo. *Revista Published in innovation y Management*, 15(3), 269-285. doi:10.1108/INMR-05-2018-0032
- Gómez, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2017). *Gestión de recursos humanos (Quinta ed.)*. Madrid: Editorial Person Educación, S.A.
- Gonzalez , N., Olivares, S., Gonzalez, M., & Ramos, J. (2017). *Planeación e integración de los recursos humanos capital humano. (Primera ed.)*. México: Grupo Editorial Patria.
- Gallegos, W. L. A., Mora, J. L., & Cuentas, S. Q. (2018). ¿Es el clima organizacional determinante de relaciones interpersonales o son las relaciones interpersonales las que determinan el clima organizacional?. *Revista Industrial data*, 21(2), 81-89. <https://www.redalyc.org/journal/816/81658967012/81658967012.pdf>
- Hernández, J., Galarzo, M., & Espinoza, J. (2011). *Desarrollo Organizacional*. México: Editorial Pearson Educación.
- Huaita, D., & Luza, F. (2018). El clima laboral y la satisfacción laboral en el desempeño docente de. *Revista de la Universidad Internacional del Ecuador*, 3(81), 300-312. doi:<https://doi.org/10.33890/innova.v3.n8.1.2018.801>
- Izurieta, J. (2017). *Diagnóstico y propuesta de plan de mejora del clima laboral en la empresa Orbea Cia Ltda*. Quito: (Tesis de pregrado). Repositorio Universidad Politécnica Salesiana sede Quito.
- Leyva, C. (2016). Tecnología para la evaluación del desempeño individual alineada al desempeño organizacional: aplicación en organizaciones turísticas de

- Holguín. (Vol. 3). *Revista La HaBana: Universitaria*. doi:<https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v3i3.443>
- León Flores, I. (2018). *El reconocimiento laboral y su influencia en el clima laboral en una Universidad Privada de Lima Metropolitana*. Tesis Caso: área calidad educativa 2015-2016. <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/13934>
- López, M., Efstathios, S., Herrera, M., & Apolo, D. (2018). Clima escolar y desempeño docente: un caso de éxito. Aproximaciones a escuelas públicas de la provincia de Carchi-Ecuador. *Revista espacios*, 39(35). <https://www.revistaespacios.com/a18v39n35/18393505.html>
- Milkovich, M., & Boudreau, K. (1994). *Características del desempeño laboral. Tercera Edición*. Madrid. España: Editorial VCU.
- Ministerio de Trabajo. (16 de Julio de 2018). *Acuerdo Ministerial MDT-2018-0138*. ECUADOR: Registro Oficial 277.
- Murphy, K. (1990). *Job performance and productivity*. En K. R. Murphy y F. E. Saal (Eds). *Psychology in Organizations: Editorial Integrating science and practice*.
- Olivera , Y., Napán, A., & Leyva , L. (2021). Clima organizacionnal y su Influencia en el desempeño laboral de los trabajadores. *Revista Científica de la UCSA*, 8(2), 3-12. doi:<https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2021.008.02.003>
- Organización de Naciones Unidas. (2019). *Sustainable development goal 16: focus on public institutions*. New York: United Nations. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/28054>
- Palacios, D. (2019). Clima organizacional y su influencia en el desempeño del personal administrativo de los distritos de salud provincia Manabí-Ecuador. *Revista Eca. Sinergia*, 10(1), 70-84. doi:https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v10i1.1196
- Pedraza, N. (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. *Revista Lasallista de Investigación*, 15(1), 90-101. doi:10.22507/rli.v15n1a9
- Peña, H., & Villón , S. (2018). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. *Revista Scientific*, 3(7), 177-192. doi:<https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.9.177-192>
- Piñero, E. A., Vivas, F. E. V., & de Valga, L. K. F. (2018). Programa 5S s para el mejoramiento continuo de la calidad y la productividad en los puestos de trabajo. Ingeniería Industrial. *Revista Actualidad y Nuevas Tendencias*, 6(20), 99-110. <https://www.redalyc.org/journal/2150/215057003009/215057003009.pdf>
- Pinedo Dávila, C. J., & Delgado Bardales, J. M. (2020). Clima Organizacional en el Desempeño Organizacional de las Instituciones Públicas. *Revista Horizonte Empresarial*, 7(2), 213-226. doi:<https://doi.org/10.26495/rce.v7i2.1486>

- Romero, Z. (2018). Lineamientos estratégicos para la optimización del clima organizacional de la dirección sectorial de control de la administración descentralizada de la contraloría del Estado Mérida. *Revista Conocimiento Global*, 3(1), 56-69. <http://conocimientoglobal.org/revista/index.php/cglobal/article/view/28>
- Robbins, S., & Timoty, J. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Pearson.
- Romero, F., & Urdaneta, E. (2009). Desempeño laboral y calidad de servicio del personal administrativo en las universidades privadas. *Revista electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social*(7), 66-79. <https://www.scielo.br/j/rae/a/gMt9mpRmRQLHWxMZbHMLBBr/abstract/?lang=en&format=html>
- Ruíz, A., Ruíz, T., & Ruíz, M. (2017). *Test de Clima Laboral CL-RG*. Perú: Fondo Editorial Universidad Cesar Vallejo.
- Ruiz, J., Silva, N., & Vanga, M. (2008). Ética empresarial y el desempeño laboral en Organizaciones de Alta Tecnología (OAT). *Revista Venezolana de Gerencia*, 13(43), 417-441. http://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S1315-99842008000300006&script=sci_arttext
- Rodríguez, M. R. Q., Palacios, M. M. T., & Barros, M. R. Q. (2020). Trabajo en equipo, comunicación y desempeño laboral en las organizaciones del sector público. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(3), 748-778. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7608887>
- Romo-González, J. R., Tarango, J., & Machin-Mastromatteo, J. (2018). La voz del usuario en la planeación estratégica de bibliotecas públicas usando el Despliegue de la Función de la Calidad (QFD). *Revista Bibliotecas*, 36(2), 1-29. <https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/bibliotecas/article/view/11518>
- Suárez, A., & Vera, N. (2018). Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral, el servicio al cliente: corporación de telecomunicaciones del cantón La Libertad. *Revista Universidad y sociedad*, 10(1), 180-186. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202018000100180&script=sci_arttext&lng=en
- Salgado Jaramillo, N. S. (2018). *Alcances y límites de la delegación de funciones y su régimen de responsabilidades en la Contraloría General del Estado* (Master's thesis, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador). <https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/6425>
- Salessi, S. M., & Omar, A. (2018). Comportamientos proactivos en el trabajo: adaptación y análisis psicométrico de una escala. *Revista Actualidades en Psicología*, 32(124), 34-50. https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S2215-35352018000100034&script=sci_arttext
- Villar, M. (2018). *Movilizando a las personas y sus recursos humanos para el logro de resultados empresariales*. Santiago: Editorial RIL Editores.

Zambonino, P. (2018). *Factores Determinantes del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral en empleados del Sector Textil*. (Tesis de Maestría Universidad Técnica de Ambato). Repositorio Institucional. https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S2215-35352018000100034&script=sci_arttext

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta



ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL DISTRITO DE SALUD 13D06 JUNÍN, BOLÍVAR, Y PICHINCHA

Nombre del funcionario: _____

Edad: _____

Cargo que ocupa: _____

Título universitario _____

Indicaciones: por favor marque con x la respuesta. La escala de respuesta es de menor a mayor, donde: 1= Muy en desacuerdo, 2= En desacuerdo, 3= Indiferente, 4= De acuerdo, 5= Muy de acuerdo.

Variable Clima Laboral						
Dimensión	Pregunta	1	2	3	4	5
Comunicación	1. ¿Cree Ud. que existe una correcta relación con sus compañeros de trabajo?					
	2. ¿Siente que el equipo de trabajo realiza reuniones efectivas?					
	3. ¿Recibe información oportuna y adecuada para realizar eficientemente sus funciones?					
	4. ¿Considera Ud. que los mecanismos de comunicación utilizados son efectivos?					
	5. ¿Su jefe inmediato le brinda atención ante un problema?					
Reconocimiento	6. ¿La Dirección Distrital 13D06 brinda planes de capacitación pertinentes?					
	7. ¿Su aporte de ideas al equipo de trabajo es tomado en cuenta?					
	8. ¿Siente Ud. que la Dirección Distrital 13D06 le valora?					
	9. ¿Su jefe inmediato le ofrece estímulos en momentos de presiones?					
Relaciones interpersonales	10. ¿Es adecuado el ambiente de trabajo?					
	11. ¿Cuenta Ud. con la colaboración de los funcionarios de otros departamentos?					
	12. ¿Tiene confianza con sus compañeros del departamento?					
	13. ¿Existe comunicación abierta y transparente entre Ud. y su jefe inmediato?					
Entorno físico	14. ¿Se siente seguro en su trabajo?					
	15. ¿Las herramientas y equipos asignados para realizar sus funciones son adecuados?					
	16. ¿El espacio de trabajo es suficiente para Ud.?					
	17. ¿Dispone de un nivel de iluminación y ventilación adecuadas?					
	18. ¿El ruido en su entorno laboral es adecuado?					
	19. ¿Considera Ud. que el diseño interior le permite concentrarse en sus actividades?					

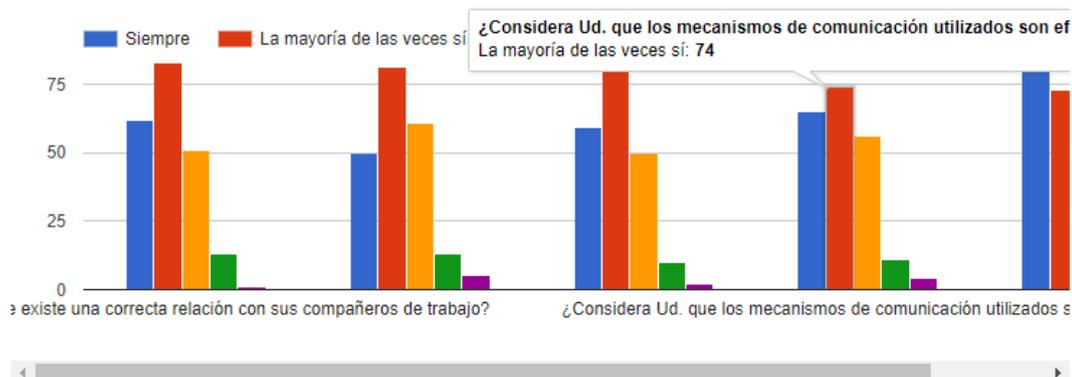
Objetivos institucionales	20. ¿Conoce el plan estratégico institucional de la Dirección Distrital 13D06?						
	21. ¿Considera Ud. que se encuentra claramente definidos?						
Delegación de funciones	22. ¿La Dirección Distrital 13D06 se encuentra claramente estructura desagregando lo diferentes niveles jerárquicos?						
	23. ¿Se asigna correctamente las tareas de acuerdo a su capacidad operativa?						
	24. ¿Cree Ud. que está capacitado para realizar las funciones delegadas?						
Variable Desempeño laboral							
Trabajo en equipo	1. ¿Considera Ud. que mantiene un trato cordial con sus compañeros?						
	2. ¿Se integra en todas las actividades del equipo?						
	3. ¿Aporta con conocimiento técnico a su unidad?						
	4. ¿Los objetivos están claros y son aceptados por el personal?						
	5. ¿El líder facilita la comunicación?						
Habilidad para el planteamiento	6. ¿Planifica sus actividades?						
	7. ¿Llega con anticipación para realizar sus funciones?						
Iniciativa	8. ¿Busca mayor información para mejorar su trabajo?						
	9. ¿Propone ideas en reuniones de trabajo?						
	10. ¿Proporciona información adecuada en beneficio de sus compañeros?						
	11. ¿Cree Ud. que existe un grado colaboración con sus jefes?						
	12. ¿Mantiene un grado de cooperación con el personal?						
Calidad del trabajo	13. ¿Aplica el código de ética de la Institución?						
	14. ¿Cumple a tiempo con las tareas delegadas por sus superiores?						
	15. ¿Conoce los procedimientos estipulados en su departamento?						
	16. ¿Dispone del conocimiento necesario para realizar sus funciones?						
Versatilidad y Asistencia	17. ¿Cree Ud. que es constante en sus tareas para cumplir las metas del departamento?						
	18. ¿Se adapta con facilidad a los cambios?						
	19. ¿Considera Ud. que puede desempeñarse en puestos de mayor jerarquía?						
	20. ¿Dispone de ideas para enfrentar nuevos retos?						
	21. ¿Cumple el horario de trabajo?						

Anexo 2. Resultados de la Encuesta

CLIMA LABORAL

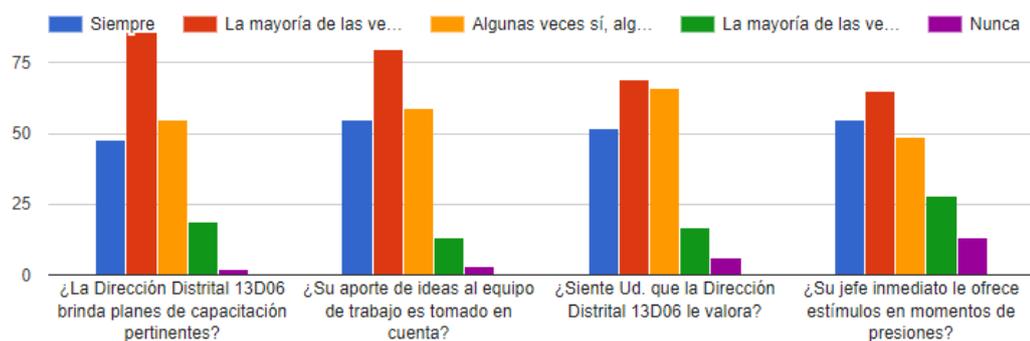
COMUNICACIÓN

 Copiar

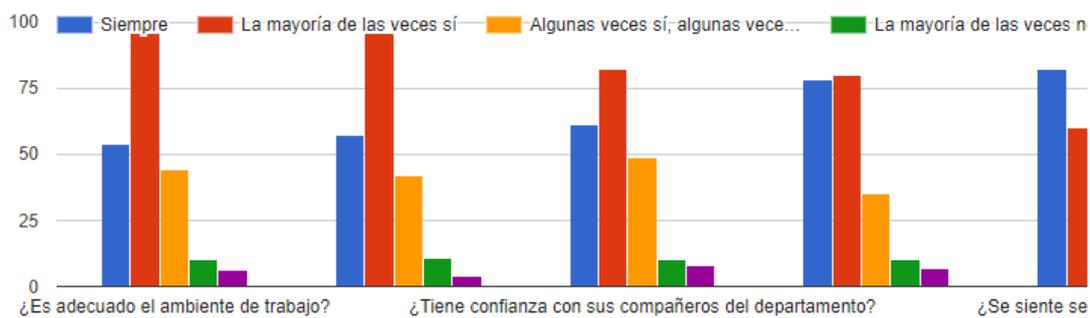


RECONOCIMIENTO

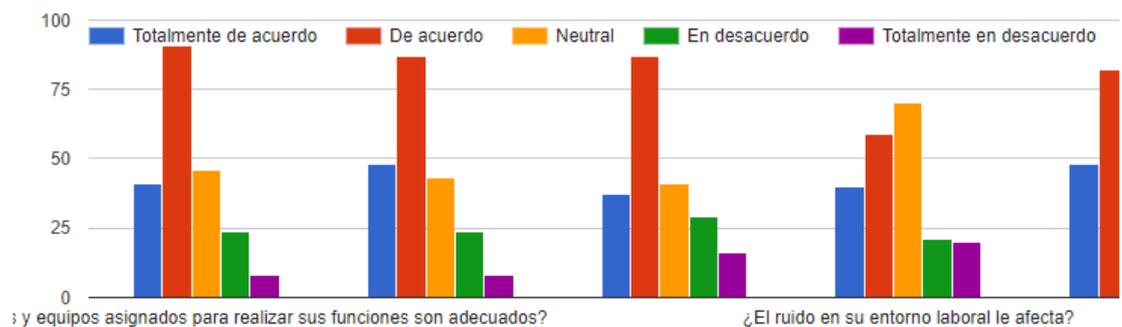
 Copiar



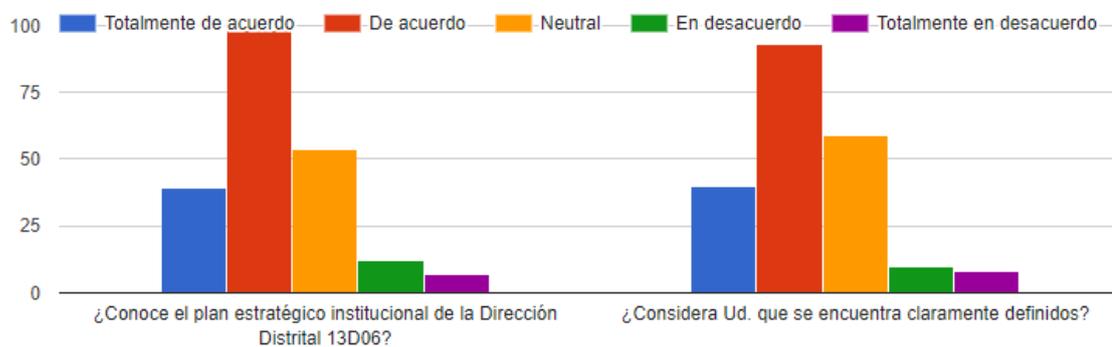
RELACIONES INTERPERSONALES

 Copiar


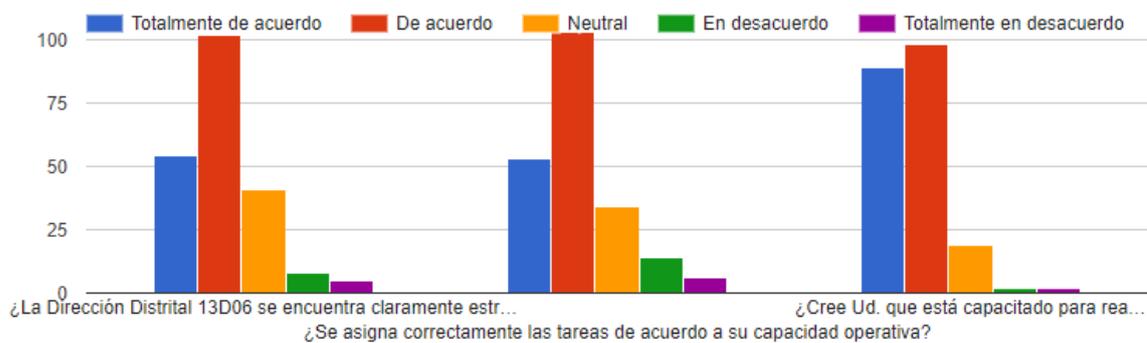
ENTORNO FÍSICO

 Copiar


OBJETIVOS INSTITUCIONALES

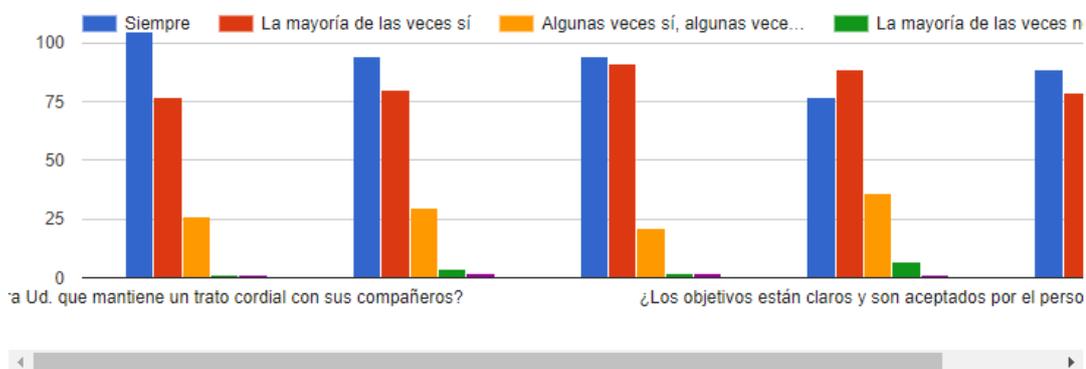
 Copiar


DELEGACIÓN DE FUNCIONES

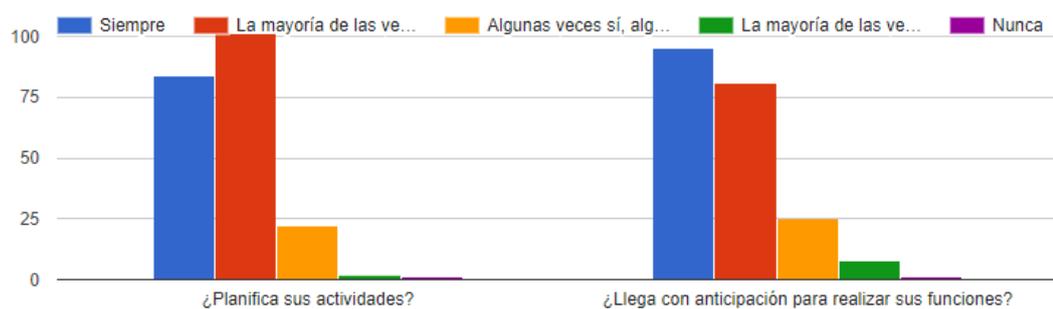
 Copiar


DESEMPEÑO LABORAL

Trabajo en equipo

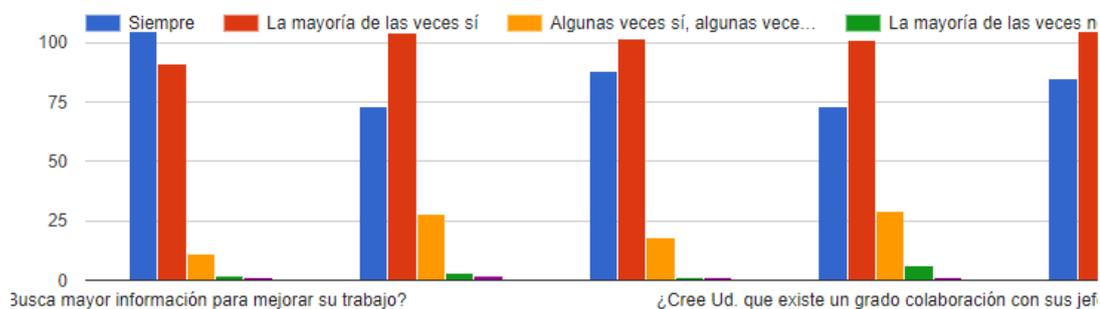
 Copiar


Habilidad para el planteamiento

 Copiar


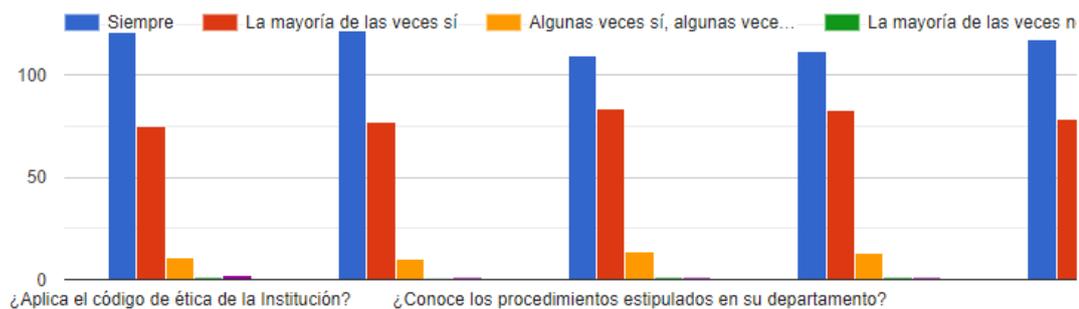
Iniciativa

 Copiar



Calidad del trabajo

 Copiar



Versatilidad

 Copiar


Asistencia

 Copiar
