



TRABAJOS FINALES DE MAESTRÍA

MDTH20180605-01

El clima organizacional del Distrito Ceibos de la Zona 8 de la Policía Nacional

**Propuesta de artículo presentado como requisito para optar al
título de:**

Magister en Dirección de Talento Humano

Por el estudiante:

David Ramiro PAZMIÑO VILLAGÓMEZ

Bajo la dirección de:

Arturo Esteban MUÑOZ PASQUEL. MBA

**Universidad Espíritu Santo
Facultad de Postgrados
Guayaquil - Ecuador
Junio de 2018**

El clima organizacional del Distrito Ceibos de la Zona 8 de la Policía Nacional

The organizational climate of the Distrito Ceibos de la Zona 8 de la Policía Nacional

David Ramiro PAZMIÑO VILLAGOMEZ¹
Arturo MUÑOZ PASQUEL²

Resumen

En los últimos tiempos, el clima organizacional se ha constituido en objeto de estudio en todas las organizaciones públicas o privadas del mundo. Los estudios de clima organizacional se encargan de medir la percepción de los miembros hacia la organización con respecto a procesos y procedimientos, las relaciones entre las personas y el ambiente físico, los cuales impactan en el comportamiento de las personas de forma positiva o negativa. El objetivo de esta investigación fue evaluar y comparar el clima organizacional de cada uno de los tres circuitos: Ceibos, Puerto Hondo y Chongón, que componen el Distrito Ceibos de la Zona 8 de la Policía Nacional. La presente investigación es aplicada, descriptiva y transversal. Tiene un enfoque cuantitativo. La muestra la conformaban 152 policías. El instrumento de recolección de datos que se seleccionó fue el cuestionario de clima organizacional de Litwin y Stringer (1968) en una versión adaptada por Echezuria y Rivas (2001). Los resultados del estudio de clima organizacional fueron los siguientes: Los factores con mayor valoración en cada uno de los tres circuitos fueron: en el circuito Chongón, estructura y desafíos; en el circuito Puerto Hondo, desafíos y estándares; y en el circuito Ceibos, desafíos y los estándares. Los factores con menor valoración en cada uno de los tres circuitos fueron: en el circuito Chongón, responsabilidad y cooperación; en el circuito Puerto Hondo, responsabilidad y recompensa; y en el circuito Ceibos, cooperación e identidad. El factor desafío es el que más prevalece como el mejor valorado en los 3 circuitos. Los factores responsabilidad y cooperación son los que más prevalecen como los menos valorados en los 3 circuitos.

Palabras clave: estudio, clima organizacional, comparativo, Policía Nacional

Abstract

In recent times, the organizational climate has become an object of study in all public or private organizations around the world. Organizational climate studies are responsible for measuring the perception of members towards the organization with respect to processes and procedures, the relationships between people and the physical environment, which impact on the behavior of people in a positive or negative. The objective of this research was to evaluate and compare the organizational climate of each of the three circuits: Ceibos, Puerto Hondo and Chongón, which make up the Distrito Ceibos de la Zona 8 of the National Police. The present investigation is applied, descriptive and transversal. It has a quantitative approach. The sample was made up of 152 policemen. The data collection instrument that was selected was the organizational climate questionnaire by Litwin and Stringer (1968) in a version adapted by Echezuria and Rivas (2001). The results of the organizational climate study were the following: The factors with the highest valuation in each of the three circuits were: in the Chongón circuit, structure and challenges; in the Puerto Hondo circuit, challenges and standards; and in the Ceibos circuit, challenges and standards. The factors with lower valuation in each of the three circuits were: in the Chongón circuit, responsibility and cooperation; in the Puerto Hondo circuit, responsibility and reward; and in the Ceibos circuit, cooperation and identity. The challenge factor is the one that most prevails as the best valued in the 3 circuits. The factors of responsibility and cooperation are those that prevail the most as the least valued in the 3 circuits.

Key words study, organizational climate, comparative, Policía, Nacional

¹ Lcdo. Psicología y Recursos Humanos, Universidad San Francisco de Quito – Ecuador. E-mail: davidpazmino28@gmail.com.

² Master en Administración de Empresas. Gerente General-Impakto-Consultoría en Desarrollo Humano. E-mail: Arturo.munoz@impakto.com.ec

INTRODUCCIÓN

En la actualidad el talento humano es considerado de gran importancia para todas las organizaciones (públicas o privadas), porque ayuda a que éstas sean competitivas (Bermúdez, 2010). Por lo anterior, el talento humano merece y necesita de un clima organizacional adecuado para lograr un buen desempeño (Andrade, 2015).

El clima organizacional también conocido como clima laboral, ambiente laboral o entorno laboral es la percepción y la apreciación que tiene un empleado de una organización con respecto a:

Aspectos estructurales (proceso y procedimientos), las relaciones entre las personas y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo), que afectan sus relaciones e inciden en el comportamiento, tanto positiva como negativamente, al modificar consecuentemente su desarrollo productivo y el de la organización. (García M. , 2009, pág. 29)

Entre los efectos positivos que genera un buen clima organizacional en los trabajadores se puede mencionar el aumento de la productividad, el cumplimiento de objetivos, sentido de pertenencia, satisfacción laboral, entre otras. Por otra parte, los efectos negativos que produce son: reducción de la productividad, inconformidad, altos índices de ausentismo y rotación, etc (Chiang, Maritn, & Nuñez, 2010).

Lewin, Lippit y White (1939) realizaron las primeras aproximaciones al concepto de clima

organizacional, por medio de concepciones como atmósfera social (Cardona & Zambrano, 2014).

La definición de clima organizacional fue introducida por primera vez en la psicología industrial por Gellerman en 1960 (Acosta & Venegas, 2010). Esta definición estaba influenciada por dos grandes escuelas de pensamiento: la de Gestalt y la funcionalista (Edel, García, & Guzmán, 2007)

Litwin y Stinger (1968), establecieron que el clima organizacional estaba compuesto de nueve factores o dimensiones: Estructura formal de la organización, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, manejo de conflictos e identidad (Riveros & Grimaldo, 2017).

Los estudios de clima organizacional son de tipo aplicativo, efectúan la evaluación de cada uno de los factores o dimensiones antes mencionados mediante la aplicación de encuestas a los empleados de una organización (Rodríguez, 2015). Se pueden realizar con el objetivo de prevenir problemas en procesos productivos (Brancato & Juri, 2011).

Por medio de los estudios de clima organizacional, la organización puede conocer la percepción que tienen los empleados sobre su entorno laboral para después diseñar programas de intervención, que mejoren los factores o dimensiones negativas o con menor valoración descritos (Cárdenas, Arciniegas, &

Barrera, 2009). También se pueden efectuar para identificar los factores positivos que tiene la organización y fortalecerlos (Williams, 2013).

El Distrito Ceibos de la Zona 8 de la Policía Nacional ubicado en la ciudad de Guayaquil, no ha realizado ningún tipo de estudio de clima organizacional, por lo que es imprescindible que se lo efectúe para que la institución pueda identificar factores claves que estén afectando de forma importante el clima de la organización y tomar los correctivos o mejoras necesarias con la finalidad de proporcionarle al personal policial, un adecuado ambiente laboral para que puedan hacer su trabajo.

El presente trabajo de investigación tenía como objetivo principal evaluar y comparar el clima organizacional de cada uno de los tres circuitos: Ceibos, Puerto Hondo y Chongón, que componen el Distrito Ceibos de la Zona 8 de la Policía Nacional.

La estructuración de esta investigación partió del planteamiento del problema, el mismo que permitió establecer el objetivo general que guió el presente trabajo.

La primera parte de esta investigación hace la construcción teórica del clima organizacional: antecedentes, definiciones, características factores o dimensiones que lo componen, tipos de climas, fases de un estudio de clima organizacional y políticas al implementar el cuestionario de medición de clima.

La segunda parte describe la metodología de la presente investigación: diseño, enfoque, población, muestra e instrumento utilizado para la recolección los datos.

La tercera parte analiza e interpreta los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario de clima organizacional al personal policial del Distrito Ceibos de la Zona 8 de la Policía Nacional

La última parte presenta las conclusiones recomendaciones y anexos de esta investigación.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Con la finalidad de sustentar la estructura teórica de la presente investigación, se efectuó una recopilación de algunos estudios de clima organizacional en instituciones policiales.

La investigación de Contreras y Lima (2010) “Clima organizacional y satisfacción laboral del personal policial de la comisaria PNP-TARMA-Período 2009”, efectuó un estudio de clima organizacional que midió 8 dimensiones: relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribuciones, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección y valores colectivos. Los resultados de esta investigación establecieron que existe una correlación alta y positiva entre el clima organizacional y la satisfacción laboral.

La investigación de Alva (2017) “Relación del clima organizacional con el desempeño de los comisarios, comisarías tipo “A” de la VII DIRTEPOL - año 2012” realizó un estudio del clima organizacional en VII Dirección Territorial de la Policía Nacional del Perú. La muestra estaba constituida por 39 comisarios de las Comisarías de Policía. El mismo autor diseñó el instrumento de medición del clima, que fue validado por expertos. El instrumento medía tres dimensiones: relaciones humanas, procesos internos y sistemas abiertos. Según los resultados de esta investigación 21 comisarías tenían un clima con una valoración media, 16 comisarías tenían un clima con una valoración regular y 2 comisarías tenían un clima con una valoración mala. Las dimensiones relaciones humanas y procesos internos tuvieron una valoración positiva, en cambio la dimensión sistemas abiertos tuvo una valoración negativa. Además, se estableció que existe una correlación positiva entre el clima organizacional y el desempeño de los comisarios de policía.

La investigación de Escate (2017) “El sistema de control interno y el clima organizacional percibido por el personal de la Dirección de Seguridad Integral de la Policía Nacional del Perú.2017”, hizo un estudio de clima organizacional. La muestra la conformaban 120 personas administrativo policial. El instrumento que se utilizó para la medición del clima fue desarrollado por la autora y validado por expertos. Las dimensiones que

evaluó el instrumento fueron cinco: realización personal, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales. Los resultados mostraron que el 48.3% de los trabajadores consideraban que el clima era regular, el 38,3% lo consideraban adecuado y el 13.3 lo consideraban inadecuado. Las dimensiones comunicación y condiciones laborales tuvieron una valoración positiva, en cambio las dimensiones realización personal, responsabilidad, supervisión tuvieron una valoración negativa.

Torres (2013) realizó un estudio de clima organizacional. La muestra la conformaban 247 funcionarios de la Policía Metropolitana de Santiago de Cali, la misma que estaba dividida en 7 distritos. El instrumento que utilizó para la medición del clima fue elaborado y validado por el Departamento Administrativo de la Función Pública y evaluaba siete dimensiones: orientación organizacional, administración del talento humano, estilo de dirección, comunicación e integración, trabajo en grupo, capacidad profesional y el medio ambiente físico. Los resultados mostraron un clima organizacional con dimensiones que tenían valoraciones media y alta que requerían un programa de intervención. Las dimensiones estilo de dirección, comunicación e integración tuvieron una valoración positiva; en cambio las dimensiones orientación organizacional, el medio ambiente físico, administración del talento humano, trabajo en grupo, capacidad

profesional tuvieron una valoración negativa.

Los autores Santos & Orihuela (2017) efectuaron un estudio del clima organizacional en la Escuela de Educación Superior Técnico Profesional de la Policía Nacional del Perú. El instrumento de medición fue desarrollado por los autores y fue validado por expertos. El instrumento medía tres dimensiones: cultura organizacional, liderazgo y satisfacción profesional. La dimensión cultura organizacional tuvo una valoración positiva, en cambio las dimensiones liderazgo y satisfacción profesional tuvieron una valoración negativa.

Definiciones de clima organizacional

Forehand y Gilmer en 1964 definen al clima organizacional como: Las características que diferencian a una organización de otra, permanecen en el tiempo e influye en la conducta de los miembros de la organización (Vega, Rodríguez, & Montoya, 2014).

Litwin y Stringer en 1978 afirman que es:

El efecto subjetivo percibido del sistema, que forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, las creencias, los valores y la motivación de las personas que trabajan en una organización dada. (Segredo, La gestión universitaria y el clima organizacional, 2011, pág. 115)

Según la Policía Nacional de Colombia (2006) es:

El conjunto de percepciones y sentimientos compartidos que los servidores manifiestan en relación con las características de la Institución, tales como políticas, prácticas y procedimientos formales e informales y las condiciones de la misma Institución, como por ejemplo el estilo de dirección, horarios, jornadas de trabajo, facilitación de toma de decisiones, calidad de la capacitación, relaciones interpersonales, trabajo en equipo, estrategias institucionales, estilos de comunicación, procedimientos administrativos, condiciones físicas del lugar de trabajo, ambiente laboral en general; elementos que la distinguen de otras entidades y que influyen en su comportamiento. (p.23)

Según Constanza (2012) el clima organizacional es: “un componente multidimensional de elementos al igual que el clima atmosférico” (p.21).

De acuerdo a las definiciones anteriores el clima organizacional son las percepciones de los miembros de una organización que tienen del ambiente interno y tiene efectos en el comportamiento de éstos. Además está compuesto de varios factores o dimensiones.

Relación entre el clima organizacional y la cultura organizacional

La cultura organizacional es un constructo que comienza a adquirir importancia a finales de los años setenta y principios de los años ochenta, aunque en los años treinta la escuela de “relaciones humanas” dedicaba mucha atención, al estudio del aspecto humano de las organizaciones por lo que se la considera precursora en el estudio de la cultura organizacional (Segredo, García, León, &

Perdomo, 2017).

Según Chiavenato (2011) la cultura organizacional representa las normas informales, no escritas, que motivan el comportamiento diario de los integrantes de una organización y dirigen sus acciones en el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones (Constanza, 2012).

Acorde a la definición anterior, la cultura organizacional son los valores, principios, tradiciones de una organización que influyen en el comportamiento de sus miembros. Las personas "aprenden" la cultura de un organización de muchas maneras, siendo las más comunes por medio de historias, rituales, símbolos materiales y lenguaje (Nava, 2013).

La cultura organizacional es lo que diferencia a una organización de otra y se forma a lo largo de la vida de una organización, lo que hace que sea difícil modificarla (Vásquez, 2009). No es algo palpable, no puede ser percibida u observada sino por medio de sus efectos. En este sentido puede compararse a un iceberg. En la parte que sobresale están los aspectos formales y visibles, y en la parte sumergida están los aspectos informales y ocultos (Chiavenato, 2011):

- **Aspectos formales y visibles:** componentes visibles y públicamente observables, orientados a los aspectos organizacionales y de tareas cotidianas.

- **Aspectos informales y ocultos:** componentes invisibles y ocultos, afectivos y emocionales, orientados a los aspectos sociales y psicológicos.

Figura 1
El iceberg de la cultura organizacional



Fuente: (Chiavenato, 2011, pág. 72)

La cultura organizacional es un concepto macro que abarca al clima organizacional y están relacionados por medio del comportamiento de los miembros de una organización y la percepción de éstos sobre el ambiente laboral (Cevallos & Murillo, 2016).

Tipos de clima organizacional

Según la teoría de los sistemas de Likert existen dos grandes tipos de clima organizacional o de sistemas (García & Ibarra, 2012):

Clima autoritario.- Se caracteriza por ser un clima cerrado o de estructura rígida. Éste a su vez consta de dos subdivisiones: autoritario explotador (Sistema I) y autoritario

paternalista (Sistema II).

Clima participativo.- Se caracteriza por ser un clima abierto o de estructura flexible. Tiene dos subdivisiones: consultivo (Sistema III) y participación en grupo (Sistema IV).

A continuación una descripción de los tipos de clima organizacional:

Tabla 1
Tipos de clima organizacional según Likert

Sistema I. Autoritario explotador	
Métodos de mando Autocrático sin ninguna relación de confianza superiores/subordinados	
Fuerzas motivacionales <ul style="list-style-type: none"> • Miedo, dinero y estatus • Las actitudes son hostiles y se considera a los empleados como esclavos • Prevalece la desconfianza • Existe sentimiento de responsabilidad sólo en los superiores de la jerarquía • Existe insatisfacción de los empleados frente a sus labores, compañeros, los directivos y la organización completa 	Modos de comunicación <ul style="list-style-type: none"> • Existe escasa comunicación vertical y horizontal Proceso de toma de decisiones <ul style="list-style-type: none"> • Las decisiones se toman en el nivel más alto de la organización, basadas en información parcial. Las decisiones generalmente son tomadas por una sola persona
Proceso de influencia <ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de trabajo en equipo y escasa influencia mutua • Sólo existe una influencia descendente, moderada, generalmente subestimada 	Proceso de control <ul style="list-style-type: none"> • El control sólo se efectúa en el nivel más alto de la organización • Los elementos generalmente son falsos o inadecuados • Existe una organización informal y busca reducir el control formal

Sistema II: Autoritario paternalista	
Métodos de mando De naturaleza autoritaria con escasa relación de confianza entre superiores y subordinados	
Fuerzas motivacionales <ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de dinero, ego, estatus, poder • Las actitudes son hostiles pero algunas veces favorables para la organización • Los directivos de la organización tienen una confianza condescendiente con los empleados • Los empleados no se sienten responsables de la consecución de los objetivos • Existe insatisfacción de los empleados frente a sus labores, compañeros, los directivos y la organización completa. 	Modos de comunicación <ul style="list-style-type: none"> • Existe escasa comunicación vertical y horizontal Proceso de toma de decisiones <ul style="list-style-type: none"> • Las decisiones se toman en el nivel más alto de la organización, pero algunas decisiones con respecto a su aplicación se hacen en los niveles más inferiores. • Las decisiones se toma sobre una base individual desalentando el trabajo en equipo
Proceso de influencia <ul style="list-style-type: none"> • Escaso trabajo en equipo y escasa influencia ascendente salvo a través de medios informales • La influencia descendente, es sobre todo mediana 	Proceso de control <ul style="list-style-type: none"> • El control sólo se efectúa en el nivel más alto de la organización • Los elementos generalmente son parciales e inadecuados • En ocasiones se desarrolla una organización informal pero ésta puede apoyar parcialmente o resistirse a los fines de la organización

Sistema III. Consultivo	
Métodos de mando Consulta superiores/subordinados con una relación de confianza muy elevada	
Fuerzas motivacionales <ul style="list-style-type: none"> • Las recompensas, los castigos ocasionales se utilizan para motivar a los empleados • Las actitudes generalmente son favorables y la mayoría de los empleados se sienten responsables de lo que hacen • Existe una satisfacción mediana de los empleados frente a sus labores, compañeros, los directivos y la organización 	Modos de comunicación <ul style="list-style-type: none"> • La comunicación es de tipo descendente con frecuente comunicación ascendente y lateral. • Puede darse un poco de distorsión y de filtración Proceso de toma de decisiones <ul style="list-style-type: none"> • Las políticas y las decisiones generalmente se toman en el nivel más alto de la organización pero se permite a los subordinados tomar decisiones más específicas en los niveles inferiores

<p>Proceso de influencia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe una cantidad moderada de interacciones del tipo superior/subordinado, muchas veces con un nivel de confianza bastante elevado 	<p>Proceso de control</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los aspectos importantes de los procesos de control se delegan de forma descendente con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores
--	---

Sistema IV. Participación de grupo	
<p>Métodos de mando Delegación de responsabilidad con una relación de confianza sumamente grande entre superiores y subordinados</p>	
<p>Fuerzas motivacionales</p> <ul style="list-style-type: none"> • La dirección tiene plena confianza en sus empleados • Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de metas, el mejoramiento de los métodos de trabajo y la evaluación del rendimiento en función de las metas. 	<p>Modos de comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> • La comunicación es vertical y horizontal • No existe ninguna filtración o distorsión <p>Proceso de toma de decisiones</p> <ul style="list-style-type: none"> • El proceso de toma de decisiones está diseminado en toda la organización, bien integrado en todos los niveles.
<p>Proceso de influencia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los empleados trabajan en equipo con la dirección y tiene bastante influencia 	<p>Proceso de control</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existen muchas responsabilidades implicadas a nivel del control con una fuerte implicación de los niveles inferiores

Fuente: (García & Ibarra, 2012)

Características del clima organizacional

Según Casana (2015) el clima organizacional tiene las siguientes características:

- Su configuración particular depende de varios factores o componentes
- Sus factores o componentes pueden cambiar sin embargo el clima puede seguir siendo igual.
- El clima está determinado en gran parte por el comportamiento, las aptitudes, las actitudes y las expectativas de los miembros de la organización. Además

por la realidad social y cultural de la organización.

- El clima es exterior a los miembros de la organización, estos por el contrario pueden sentir que contribuyen a su naturaleza.
- Puede tener cierta estabilidad, con cambios relativamente progresivos, sin embargo la estabilidad puede sufrir perturbaciones de gran importancia ocasionadas por las decisiones de los directivos de las organizaciones.
- Posee un gran impacto en el comportamiento de los miembros de una organización. Por ejemplo, con un clima laboral inadecuado, será muy difícil el manejo de la organización y la coordinación de las tareas.
- Afecta el nivel de compromiso y de identificación de cada uno de los miembros de la organización con ésta. Por ejemplo, las organizaciones que se quejan de que sus miembros no se ponen la camiseta, generalmente tienen un mal clima organizacional.
- El clima laboral de la organización es afectado por las actitudes y las conductas de sus miembros, y a su vez, afecta las actitudes y las conductas de éstos.
- El clima organizacional se ve afectado por diversos aspectos, tales como: el estilo de gestión de sus directivos,

políticas y procedimientos internos, sistemas de reclutamiento, evaluación y despidos, etc. Estos aspectos, a su vez, pueden ser afectados por el clima. Por ejemplo, un estilo de gestión autoritario de los directivos genera un mal clima laboral, y a su vez, produce desconfianza e irresponsabilidad en los miembros de la organización, lo que conducirá a reforzar el estilo de gestión autoritario.

Dimensiones o factores del clima organizacional

Los factores o dimensiones del clima organizacional son todas aquellas características que pueden ser medidas por medio de un instrumento.

En las diversas propuestas planteadas por los autores de instrumentos de medición de clima organizacional existen algunas similitudes en lo que respecta a las dimensiones o factores considerados. Por tal razón, se expone a continuación una descripción de aquellas dimensiones que tienen mayor consenso entre los investigadores:

- **Estructura de la organización,-** Se refiere a la percepción que tienen los miembros de la organización con respecto a los procedimientos de la empresa, estilo administrativo, competencia, supervisión, burocracia (ESAN, 2015).
- **Liderazgo.-** Se refiere al comportamiento de los directivos o jefes de la organización, toma de decisiones, participación, centralización de decisiones, estatus, estilo de liderazgo (Cortés N. , 2009).
- **Responsabilidad.-** Sentimiento que tienen los miembros de una organización con respecto a su autonomía en las tareas que realiza y en la toma de decisiones (Jorge, 2016).
- **Recompensa.-** Se refiere a la política de promoción, claridad de las recompensas, refuerzo, castigo, fuente de satisfacción y motivación. Es el sentimiento de ser recompensado por un trabajo bien realizado (Salcedo & Lozano, 2015).
- **Desafío.-** Sentimiento que tienen los miembros de una organización con respecto a los desafíos que imponen las tareas que realizan (Eustaquio, 2016).
- **Comunicación.-** Relaciones sociales, implicación, comunicación abierta entre los miembros de la organización (Segredo, Pérez, & López, 2015)
- **Motivación.-** Son los procedimientos que la empresa emplea para motivar a los empleados para que tengan un buen desempeño laboral y para atender a sus necesidades (Cruz & Macías, 2016).
- **Conflictos.-** Es el grado en que todos los miembros de una organización (empleados y directivos) aceptan las opiniones discrepantes y no tienen miedo

de enfrentar y solucionar los problemas que surjan (Raudales, 2012).

- **Relaciones.-** Percepción de una buena confraternidad entre directivos y empleados de una organización. Énfasis en la prevalencia de la amistad entre todos los miembros de una organización (Aguado, 2012).
- **Apoyo.-** Se refiere al sentimiento de los miembros de una organización acerca de la existencia de un espíritu de ayuda de parte de directivos y de compañeros (Bravo & Cárdenas, 2005),
- **Confianza.-** Libertad para comunicarse abiertamente con los miembros que se encuentran en un nivel más elevado dentro de la organización (Garza, 2010).
- **Estándares.-** Percepción que tienen los miembros con respecto a las normas de rendimiento. Por medio de ellos realizan sus tareas bajo parámetros establecidos (Santamaria & Zaña, 2015).
- **Identidad.-** Se refiere a la cohesión, tono de afecto, cooperación, amistad, calidez, espíritu de trabajo, confianza, compañerismo. Es el sentimiento de que se pertenece a una empresa y es un miembro valioso dentro de la organización (Hernández & Ponce, 2015)

Instrumentos para medir el clima organizacional

Existen varias herramientas que sirven para medir el clima organizacional. Las cuatro más destacadas son (Asensio, 2014):

1. **La observación:** Profesionales de alta calificación, experiencia y capacidad de observación pueden observar el comportamiento de los miembros de la organización (directivos y empleados). Es fundamental que se observen períodos que comprendan ciclos completos de trabajo con la finalidad de detectar situaciones importantes que experimente el empleado. Si se utiliza esta herramienta se debe tener bien claro los objetivos que se persiguen al medir el clima de tal forma que el observador tenga la capacidad de distinguir que factores debe considerar en la evaluación.
2. **La entrevista personal:** Permite recoger los datos pero requiere de una preparación previa exhaustiva de los entrevistadores y de las preguntas que se realizarán durante la entrevista.
3. **La encuesta de clima organizacional:** Es el instrumento de medición más efectivo y utilizado, puesto que recoge más datos, de más cantidad de personas y en poco tiempo. Muestra al encuestado, afirmaciones que describen hechos particulares que existen en la organización, sobre los cuales debe

indicar hasta qué grado está de acuerdo o no con estas afirmaciones.

4. **Las sesiones de Focus Group (Grupo Focal):** Son reuniones con grupos de empleados dirigidas por un experto en estudios de clima organizacional que plantea temas relacionados al clima laboral y los participantes deben dar su opinión acerca de estos. En esta técnica dos aspectos son claves: por una parte los empleados tienen que sentirse cómodos para expresar libremente sus opiniones y por otra parte es importante la interpretación del experto con respecto a cómo los empleados responden, qué responden y cuál es su comportamiento. Es una herramienta que se utiliza de manera complementaria a otro instrumento de medición del clima

Estudios de clima organizacional

Según Pérez, Maldonado & Bustamante (2006), los estudios de clima organizacional permiten tomar en consideración las percepciones que tienen los empleados, con la finalidad de que los directivos de las organizaciones estén al tanto del ambiente laboral interno de la organización en el que realizan los empleados sus labores, y en base a ello diseñar programas de intervención, que mejoren las dimensiones negativas o con menor valoración hallados, lo que a la vez mejorará las condiciones laborales.

De acuerdo a Pereda, Berrocal y Alonso (2008) los beneficios de un estudio de clima organizacional son:

1. Detecta lo que piensan todos los miembros de la organización con respecto al entorno laboral y no se atreven a decir abiertamente. Desde este enfoque los estudios de clima organizacional permiten conocer el nivel de compromiso e identificación de los empleados con la administración de la organización.
2. Los estudios de clima organizacional son un medio de comunicación entre los directivos y los empleados de una organización. Los empleados descubren, tiempo después del estudio, si fue valorada y considerada su opinión por los directivos, cuando se producen o no cambios en la organización.
3. Los estudios de clima organizacional proporcionan orientación al diseñar programas de intervención, lo que hace que la administración se vuelva una entidad más eficiente y conectada a la realidad.

Fases de un estudio de clima organizacional

Para la implementación de un estudio de clima se recomienda seguir las siguientes fases (Ministerio de Salud de Perú, 2008):

Fase de alineamiento

- Compromiso de los directivos de la organización.
- Lograr un profundo conocimiento de la organización.
- Construcción o elección del instrumento de medición.

Fase de sensibilización

- Realizar la capacitación a los miembros de la organización en lo referente a los temas que intervienen en el estudio del clima organizacional
- Campaña de publicidad y comunicación dentro de la organización.
- Integración y responsabilidad de los miembros de la organización con el estudio de clima organizacional.

Fase de medición

- Convocatoria de los miembros de la organización
- Sensibilización previa a la aplicación del instrumento de medición del clima organizacional.
- Aplicación del instrumento de medición del clima organizacional

Fase de análisis y entrega de los resultados

- Los resultados del estudio del clima organizacional debe ser entregado inmediatamente después de la aplicación del instrumento de medición.

- Análisis exhaustivo de los resultados cuantitativa y cualitativamente.
- Entrega de recomendaciones y pasos a seguir luego de la medición del clima organizacional.
- Entrega de resultados (informes amigables) a los directivos y empleados de la organización.

Fase de acciones de mejora

- Desarrollar planes de acción y mejoramiento continuo del clima laboral de la organización en los diferentes factores negativos o con menor valoración hallados.
- Articular los resultados del mejoramiento de clima laboral de la organización con sus indicadores estratégicos.
- Al finalizar esta fase el equipo que efectuó el estudio de clima organizacional, promoverá la elaboración de un documento de sistematización de experiencias exitosas que puedan ser socializadas entre los miembros de la organización con la finalidad de fortalecer el clima organizacional.

Políticas al implementar el cuestionario de medición de clima organizacional

- Anonimato y confidencialidad en la información.
- Los miembros deben tener más de tres meses en la organización.

- Tratar de que el cuestionario sea aplicado en un ambiente o en una situación similar a cada uno de los miembros.
- Solicitar a los encuestados que respondan de manera sincera para así conocer la situación real de la organización.
- El cuestionario es muy sensible al momento en que se lo aplica por eso se debe evitar aplicarlo después de una reunión de integración, aumento salarial o recorte de personal, etc.

METODOLOGÍA

El presente trabajo de investigación se realizó en el Distrito Ceibos de la Zona 8 de la Policía Nacional.

De acuerdo a la división realizada por la SENPLADES (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo), la Zona 8 de la Policía Nacional está dividida en 12 distritos y 67 circuitos (SENPLADES, 2012). Y de acuerdo al proyecto de desconcentración de la Policía Nacional, los 67 circuitos están divididos en 274 subcircuitos (Ministerio del Interior, 2016).

Tabla 2

División de la Zona 8 de la Policía Nacional

Código	Distrito	Circuitos	Subcircuitos
09D01	Sur	6	23
09D02	Esteros	5	19
09D03	9 de Octubre	7	28
09D04	Portete	6	25
09D05	Modelo	7	42

09D06	Florida	6	31
09D07	Pascuales	8	30
09D08	N. Prosperina	6	32
09D09	Ceibos	3	7
09D10	Progreso	3	3
09D23	Samborondón	2	6
09D24	Durán	8	28
Total		67	274

Fuente: (Ministerio del Interior, 2016)

El Distrito Ceibos se encuentra ubicado al noreste de la ciudad de Guayaquil. Por este distrito, atraviesan dos ejes viales de mucha importancia: La Vía Perimetral y la Vía a la Costa. Está compuesto por 3 circuitos y 7 subcircuitos, que a continuación se detallan:

Tabla 3

División del Distrito Ceibos

Código	Circuitos	Subcircuitos
09D09C01	Ceibos	1-2-3
09D09C02	Puerto Hondo	1-2-3
09D09C03	Chongón	1
Total	3	7

Fuente: (Ministerio del Interior, 2016)

Enfoque de la investigación

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo. Define la variable clima organizacional; mide la variable en un determinado contexto utilizando un instrumento de medición, analiza las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos; presenta los resultados (informes estadísticos) por medio de gráficos y tablas; finalmente establece una serie de conclusiones (Gómez, 2006).

Diseño metodológico

Según el objetivo del presente estudio qué fue evaluar el clima organizacional en el Distrito Ceibos de la Zona 8 de la Policía Nacional, el diseño de la investigación fue:

Aplicada.- El estudio de clima organizacional se lo efectuó en el Distrito Ceibos de la Zona 8 de la Policía Nacional

La investigación aplicada tiene como intención confirmar la teoría de forma directa, en un campo específico de aplicación (Moreno, 1987).

Transversal.- El estudio de clima organizacional se lo efectuó durante el mes de marzo del presente año.

Los estudios transversales “recolectan los datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (Cortés M. , 2004).

Descriptiva.- Describe el constructo clima organizacional.

La investigación descriptiva especifica las propiedades más importantes de personas, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea analizado. Mide y evalúa diferentes dimensiones o componentes del fenómeno a investigar (Morales, 2012).

Muestra

La población y censo de esta investigación estuvo compuesta por 152 servidores policiales del Distrito Ceibos, los mismos que se encontraban distribuidos por jerarquía y por circuitos de la siguiente manera:

Tabla 4
Talento Humano del Distrito Ceibos (Por Jerarquía)

Jerarquía	No. de personal	Porcentaje
Jefes	2	1%
Oficiales	6	4%
Clases y policías	144	95%
Total	152	100%

Fuente: (Ministerio del Interior, 2016)

Tabla 5
Talento Humano del Distrito Ceibos (Por Circuitos)

Jerarquía	No. De personal	Porcentaje
Los Ceibos	106	70%
Puerto Hondo	30	20%
Chongón	16	10%
Total	152	100%

Fuente: (Ministerio del Interior, 2016)

Instrumento para recolectar datos

El instrumento de recolección de información que se seleccionó fue el cuestionario de clima organizacional de Litwin y Stringer (1968) en una versión adaptada por Echezuria y Rivas (2001) y utilizada por Polo y Vivas (2014). Se lo seleccionó porque se ajusta a la realidad de la institución policial y por su alto grado de confiabilidad puesto que tiene un coeficiente alfa de Cronbach de 0,87 (Echezuria & Rivas, 2001).

Este instrumento mide 9 factores: estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, estándares, cooperación, conflicto e identidad.

El cuestionario contiene 52 ítems que permiten recoger y describir situaciones existentes dentro de la organización. Del total

de ítems 34 son positivos y 18 son negativos. Los ítem negativos son: 7, 8, 9, 11, 13, 16, 17, 21, 22, 30, 31, 37, 39, 41, 44, 48, 51 y 52 (Echezuria & Rivas, 2001).

Cada ítem tiene una valoración en base a una escala de Likert, dicha escala tiene 4 alternativas con un valor que va de 1 a 4 y que tienen los siguientes significados: 1 es muy en desacuerdo, 2 es en desacuerdo, 3 es de acuerdo y 4 es muy de acuerdo. Los valores antes mencionados permiten valorar los factores del clima organizacional como muy negativo (1), negativo (2), positivo (3) y muy positivo (4). Pero en el caso de los ítems negativos, la relación de las respuestas es inversa, mientras mayor es la puntuación, el clima organizacional es muy negativo, es decir, muy negativo (4), negativo (3), positivo (2) y muy positivo (1).

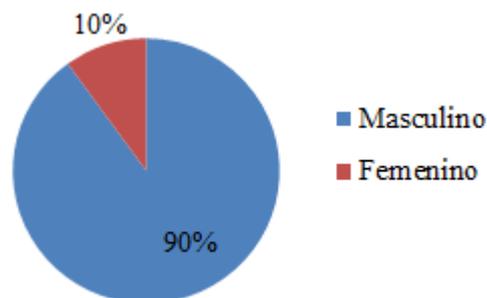
ANÁLISIS DE RESULTADOS

Se evaluaron los diversos factores del clima organizacional de cada uno de los tres circuitos: Ceibos, Puerto Hondo y Chongón, que componen el Distrito Ceibos de la Zona 8 de la Policía Nacional.

Para obtener los resultados se sumaron los valores de las respuestas obtenidas en cada una de las preguntas por factor y luego se dividió para el número de preguntas que tenía el factor, esto con la finalidad de obtener la percepción de los miembros de la institución policial por cada uno de los 9 factores evaluados.

El 90% de la población objeto de este estudio fueron de sexo masculino y el 10% sexo femenino.

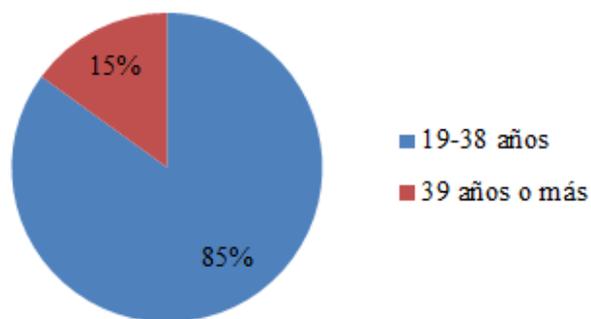
Figura 2
Sexo del personal policial



Fuente: Cuestionario de clima organizacional aplicado al personal policial

El 85% de los participantes tenían una edad entre 19 a 38 años y el 15% tenían 39 años o más.

Figura 3
Edad del personal policial



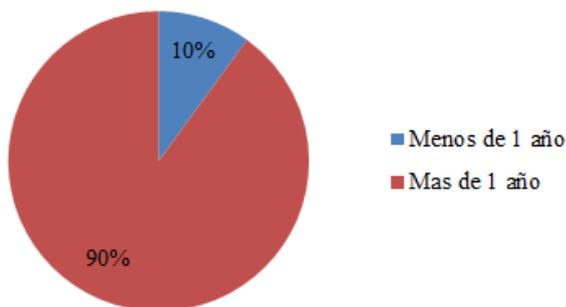
Fuente: Cuestionario de clima organizacional aplicado al personal policial

En cuanto al estado civil el 60% eran casados, el 30% eran solteros y el 10% se encontraban en unión libre. El 30% de los encuestados tenían 1 hijo y el 70% tenían 2 ó más hijos. En lo referente al nivel de instrucción el 90% tenía secundaria y el 10% superior.

Por último, en cuanto al tiempo que han laborado en la institución, el 10% ha laborado menos de un año y el 90% más de un año.

Figura 4

Tiempo que labora el personal policial



Fuente: Cuestionario de clima organizacional aplicado al personal policial

Evaluación del clima organizacional del circuito Chongón

Los factores con mayor valoración fueron estructura y desafíos. El 56,3% y el 6,3% de los miembros consideraban positivo y muy positivo respectivamente el factor desafíos. El 42,5% y el 10% de los miembros consideraban positivo y muy positivo respectivamente el factor estructura.

Los factores con menor valoración son responsabilidad y cooperación. El 21,4% y el 42,9% de los encuestados consideraban muy negativo y negativo respectivamente la responsabilidad. El 25% y el 35% de los encuestados consideraban muy negativo y negativo respectivamente el factor cooperación.

De manera general, el 12,5% consideraban el clima organizacional del circuito Chongón muy positivo, el 37,5% lo consideraban positivo, el 25% lo consideraban negativo y el

25% lo consideraban muy negativo (véase Apéndice 3).

Evaluación del clima organizacional del circuito Puerto Hondo

Los factores con mayor valoración fueron desafíos y estándares. El 62,5% y el 22,5% de los miembros consideraban positivo y muy positivo respectivamente el factor desafíos. El 80% y el 6,7% consideraban positivo y muy positivo respectivamente el factor estándares.

Los factores con menor valoración fueron responsabilidad y recompensa. El 11,4% y el 47,1% de los encuestados consideraban muy negativo y negativo respectivamente el factor responsabilidad. El 6,7% y el 46,7% de los encuestados consideraban muy negativo y negativo respectivamente el factor recompensa.

De manera general, el 10% consideraban el clima organizacional del circuito Puerto Hondo muy positivo, 56,7% lo consideraban positivo, 30% lo consideraban negativo y 3,3% lo consideraban muy negativo (véase Apéndice 4).

Evaluación del clima organizacional del circuito Ceibos

Los factores con mayor valoración fueron desafíos y estándares. El 40,6% y el 30% de los miembros consideraban positivo y muy positivo respectivamente el factor desafíos. El 48,9% y el 26,4% de los miembros consideraban positivo y muy positivo respectivamente el factor estándares.

Los factores con menor valoración fueron cooperación e identidad. El 11,7% y el 42,6% de los encuestados consideraban muy negativo y negativo respectivamente el factor cooperación. El 15,8% y el 38,9% de los encuestados consideraban muy negativo y negativo respectivamente el factor identidad.

De manera general, el 17% consideraban el clima organizacional del circuito Los Ceibos muy positivo, el 41,5% lo consideraban positivo, el 29,2% lo consideraban negativo y el 12,3% lo consideraban muy negativo (véase Apéndice 5).

Los factores con mayor valoración en cada uno de los tres circuitos fueron: en el circuito Chongón, estructura y desafíos; en el circuito Puerto Hondo, desafíos y estándares; y en el circuito Ceibos, desafíos y los estándares. Como se puede ver, el factor desafío es el que más prevalece como el mejor valorado en los 3 circuitos.

Lo anterior, es debido a que el personal policial en sus labores diarias se expone continuamente a situaciones de riesgos, por lo cual entiende que la toma de decisiones en la institución debe hacerse con mucha precaución para alcanzar la máxima efectividad.

Los factores con menor valoración en cada uno de los tres circuitos fueron: en el circuito Chongón, responsabilidad y cooperación; en el circuito Puerto Hondo, responsabilidad y recompensa; y en el circuito Ceibos,

cooperación e identidad. Como se observa, los factores responsabilidad y cooperación son los que más prevalecen como los menos valorados en los 3 circuitos.

Lo anterior, en lo que se refiere al factor responsabilidad es debido a que existe un escaso grado de autonomía individual en el personal policial, porque no existe la percepción de que cada miembro tiene una responsabilidad que ayuda a lograr los objetivos de toda la Policía Nacional. También, porque el personal no conoce muy bien sus funciones lo cual repercute en su desempeño laboral.

En lo concerniente al factor cooperación es debido a que en el momento de cometer algún error los superiores juzgan al personal en vez de tratar de ayudarlos, por medio de la retroalimentación. Además, no existe la colaboración entre compañeros para lograr metas comunes o en situaciones difíciles.

DISCUSIÓN

En la investigación de Escate (2017) el factor responsabilidad tuvo una valoración negativa, lo que coincide con los resultados de la presente investigación que presentó a los factores responsabilidad y cooperación como los menos valorados en los 3 circuitos.

CONCLUSIONES

Se evaluó y se comparó el clima organizacional de cada uno de los tres circuitos: Ceibos, Puerto Hondo y Chongón, que componen el Distrito Ceibos de la Zona 8 de la Policía Nacional, con lo cual se cumplió el objetivo principal de esta investigación.

Se aplicó el cuestionario de Litwin y Stringer en cada uno de tres circuitos: Los Ceibos, Puerto Hondo y Chongón, lo que permitió identificar los factores con mayor y menor valoración y el clima laboral que existe en cada uno de ellos.

En los 3 circuitos Chongón, Puerto Hondo y Ceibos, el factor desafío es el que prevalece como el mejor valorado. Y los factores responsabilidad y cooperación son los que más prevalecen como los menos valorados.

Los resultados de la evaluación de clima organizacional en cada uno de los 3 circuitos del distrito Ceibos fueron los siguientes:

En el circuito Chongón, la opinión de los miembros de la institución policial está dividida, la mitad considera que el clima laboral es muy negativo (25%) y negativo (25%) y la otra mitad considera que es muy positivo (12,5%) y positivo (37,5%).

En el circuito Puerto Hondo la mayoría (66,7%) de los miembros de la institución policial opinan que el clima laboral es muy positivo y positivo.

En el circuito Ceibos un poco más la mitad (58,5%) de los miembros de la institución opinan que el clima laboral es muy positivo y positivo.

Los directivos del Distrito Ceibos de la Zona 8 de la Policía Nacional una vez que presenten los resultados del estudio de clima organizacional deberían diseñar programas de intervención que contengan estrategias, para mejorar los factores o dimensiones negativas o con menor valoración encontrados y a fortalecer los factores que tienen buena valoración.

RECOMENDACIONES

La Comandancia General de la Policía Nacional del Ecuador debería reproducir el presente estudio de clima organizacional en todos los demás distritos del país.

Es necesario profundizar las investigaciones referentes al clima organizacional en organizaciones que conforma la fuerza pública (Policía Nacional y Fuerzas Armadas), con la finalidad de lograr un mejor entendimiento de las diferentes realidades organizacionales. Esto permitirá generalizar los resultados y no solo obtener conclusiones aplicadas a un contexto específico.

Las organizaciones que vayan a realizar estudios de clima, deben considerar aplicar el cuestionario para medir el clima organizacional complementado con otras herramientas como las sesiones de Focus Group (Grupo Focal), entrevista u

observación que permiten obtener mayor información del clima de la organización, en especial para profundizar en aspectos negativos y explorar las causas y tomar correctivos.

Las organizaciones deben realizar estudios de clima organizacional una vez al año o por lo menos cada 2 años para de esta manera evaluar la evolución del clima año a año. Se debe evitar realizar los estudios en momentos que interfieran con otras circunstancias que puedan alterar el resultado tales como: procesos de evaluación de desempeño recientes, aumentos salariales, reestructuraciones, fusiones, etc. Los cambios que se generan a partir de la medición del clima requieren de tiempo y de mucho compromiso de todos los miembros de la organización y deben ejecutarse en la medida que lo permita la institución para no perder credibilidad en el proceso.

LIMITACIONES

La presente investigación tuvo dificultades al momento de implementar el cuestionario de clima organizacional, porque los tres circuitos Chongón, Puerto Hondo y Ceibos, se encuentran en ubicaciones distantes y el personal policial tiene distintos horarios de trabajo, por lo que la implementación se efectuó en diferentes lugares y tiempos.

BIBLIOGRAFÍA

1. Acosta, B., & Venegas, C. (2010). Clima organizacional en una empresa cervecera: un estudio exploratorio. *Revista IIPSI*, 163-172.
2. Aguado, J. (2012). Clima organizacional de una institución educativa de ventanilla según la perspectiva de los docentes. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola.
3. Alva, R. (2017). Relación del clima organizacional con el desempeño de los comisarios, comisarías tipo "A" de la VII DIRTEPOL - año 2012. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
4. Andrade, M. (2015). El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral del personal docente de la Unidad Educativa "José María Veñasco Ibarra" de la ciudad de Milagro. Guayaquil: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.
5. Asensio, L. (2014). Diagnóstico del clima laboral. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.
6. Bermúdez, A. (2010). La gestión de recursos humanos en el desarrollo de equipos de alto rendimiento como ventaja competitiva. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
7. Brancato, B., & Juri, F. (2011). ¿Puede influir el clima laboral en la productividad? Mendoza: Universidad Nacional de Cuyo.
8. Bravo, M., & Cárdenas, D. (2005). Relación entre el clima organizacional y el compromiso que poseen los trabajadores de una empresa de servicios de asesoría. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
9. Cárdenas, L., Arciniegas, Y., & Barrera, M. (2009). Modelo de intervención en clima organizacional. *International Journal of Psychological*, 121-127.
10. Cardona, D., & Zambrano, R. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. *Estudios Gerenciales*, 184-189.

11. Casana, M. (2015). Clima organizacional y satisfacción laboral en trabajadores de una empresa azucarera de Chiquitoy. Trujillo: Universidad Privada Antenor Orrego.
12. Cevallos, M., & Murillo, D. (2016). Análisis de clima laboral en repartos navales de la ciudad de Guayaquil. Guayaquil: Universidad Espíritu Santo.
13. Chiang, M., Maritn, M., & Nuñez, A. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. España: Universidad Pontificia Comillas.
14. Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. México: McGraw Hill.
15. Constanza, D. (2012). El Clima Organizacional, Definición, Teoría, Dimensiones y Modelos de Abordaje. Cundinamarca: Universidad Nacional Abierta y a Distancia.
16. Contreras, U., & Lima, L. (2010). Clima organizacional y satisfacción laboral del personal policial de la Comisaria PNP-TARMA-Período 2009. Tarma: Universidad Nacional del Centro del Perú.
17. Cortés, M. (2004). Generalidad sobre metodología de la investigación. México: Universidad Autónoma del Carmen.
18. Cortés, N. (2009). Diagnóstico del clima organizacional. Hospital "Dr. Luis F. Nachón". Xalapa, Ver., 2009. Xalapa: Universidad Veracruzana.
19. Cruz, M., & Macías, A. (2016). El clima organizacional, factor determinante para el desarrollo de la organización y sus individuos, un estudio de caso. México: Universidad Pedagógica Nacional.
20. Echezuria, A., & Rivas, A. (2001). Estudio de clima organizacional en la unidad de recursos humanos en una muestra de organismos públicos y empresas privadas. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
21. Edel, R., García, A., & Guzmán, F. (2007). Clima y Compromiso Organizacional. Obtenido de <http://eumed.net/libros/2007c/>
22. ESAN. (21 de Julio de 2015). Las nueve dimensiones del clima organizacional. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/07/nueve-dimensiones-clima-organizacional/>
23. Escate, L. (2017). El sistema de control interno y el clima organizacional percibido por el personal de la Dirección de Seguridad Integral de la Policía Nacional del Perú. 2017. Perú: Universidad César Vallejo.
24. Eustaquio, C. (2016). Relación entre las dimensiones del clima organizacional y la satisfacción laboral en los colaboradores del módulo básico de justicia del Distrito de la Esperanza Enero-Julio 2016. Trujillo: Universidad Privada del Norte.
25. García, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual. Cali: Universidad del Valle.
26. García, M., & Ibarra, L. (2012). Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la Universidad de Guanajuato. México: Universidad de Guanajuato.
27. Garza, D. (2010). El clima organizacional en la dirección general de ejecución de sanciones de la Secretaría de Seguridad Pública en Tamaulipas. Tamaulipas: Universidad Autónoma de Tamaulipas.
28. Gómez, M. (2006). Introducción a la metodología de la investigación científica. Córdoba: Editorial Brujas.
29. Hernández, H., & Ponce, C. (2015). Evaluación de factores y dimensiones del clima organizacional percibido por académicos universitarios. XXI Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática.
30. Jorge, A. (2016). Factores que impactan en el clima organizacional de un centro de servicios compartidos. México: Instituto Politécnico Nacional.

31. Ministerio de Salud de Perú. (2008). Documento Técnico: Metodología para el Estudio del Clima Organizacional. Lima: Dirección General de Salud de las personas.
32. Ministerio del Interior. (2016). Diagnóstico situacional DELITUAL. Distrito Ceibos. Quito: Ministerio del Interior.
33. Ministerio del Interior. (2016). Distrito Ceibos. Quito: Ministerio del Interior.
34. Morales, F. (2012). Conozca 3 tipos de investigación: Descriptiva, Exploratoria y Explicativa. Obtenido de <http://www.creadess.org/index.php/informate/de-interes/temas-de-interes/17300-conozca-3-tipos-de-investigacion-descriptiva-exploratoria-y-explicativa>
35. Moreno, M. (1987). Introducción a la metodología de la investigación educativa. Progreso.
36. Nava, A. (2013). Evolución y Cambio de la Organización y su Administración. Daena: International Journal of Good Conscience, 101-111.
37. Pereda, S., Berrocal, F., & Alonso, M. (2008). Psicología del trabajo. Teoría y práctica. Madrid:: Síntesis.
38. Pérez, I., Maldonado, M., & Bustamante, S. (2006). Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional, 21(2). Investigación y Postgrado, 21 (2), 231-248.
39. Policía Nacional. (2006). Resolución No. 01748, Reglamento del Sistema de Intervención para la Medición y el Mejoramiento del Clima Institucional de la Policía Nacional. Colombia.
40. Polo, M., & Vivas, A. (2014). Diagnóstico y estrategia del modelo de servicio y atención al cliente en el Consulado General Central de Colombia en Madrid. Bogotá: Universidad del Rosario.
41. Raudales, C. (2012). Valoración del clima organizacional de las unidades académicas de la Facultad de Ciencia y Tecnología del Sistema Presencial en la Sede Central de la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán. Tegucigalpa: Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán.
42. Riveros, P., & Grimaldo, M. (2017). Valores y clima organizacional en docentes de un instituto de educación superior de Lima. Ciencias Psicológicas, 179-188.
43. Rodríguez, A. (26 de Marzo de 2015). Clima organizacional. Obtenido de <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/03/26/clima-organizacional/>
44. Salcedo, S., & Lozano, Y. (2015). Análisis de los factores determinantes del clima organizacional aplicando el modelo de Litwin y Stinger en dos sucursales de Davivienda en Cartagena durante 2014. Cartagena de Indias: Universidad de Cartagena.
45. Santamaria, F., & Zaña, K. (2015). Percepción del clima laboral de los trabajadores de una entidad universitaria. 2015. Chiclayo: Universidad Privada Juan Mejía Baca.
46. Santos, J., & Orihuela, M. (2017). Formación Profesional del docente y clima institucional de la Escuela de Educación Superior Técnico Profesional de la Policía Nacional. Cajamarca: Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo.
47. Segredo, A. (2011). La gestión universitaria y el clima organizacional. Educación Médica Superior, 164-177.
48. Segredo, A., García, A., León, P., & Perdomo, I. (2017). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. INFODIR, 86-99.
49. Segredo, A., Pérez, J., & López, P. (2015). Construcción y validación de un instrumento para evaluar el clima organizacional en el ámbito de la salud pública. Revista Cubana de Salud Pública, 603-619.

50. SENPLADES. (2012). ¿Qué son las zonas, distritos y circuitos? Quito: SENPLADES.
51. Torres, J. (2013). Análisis del clima laboral y adaptación al cambio organizacional del personal adscrito al Plan Nacional de Vigilancia Comunitaria por cuadrantes de la Policía Metropolitana de Santiago de Cali. Santiago de Cali: Universidad de Manizales.
52. Vásquez, M. (2009). La cultura organizacional presente en Dayco Telecom, C.A.: una estrategia para el fortalecimiento del estilo Daycohost a través de su liderazgo gerencial. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
53. Vega, C., Rodríguez, E., & Montoya, A. (2014). Metodología de evaluación del clima organizacional. CIFE 21, 247-272.
54. Williams, L. (2013). Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública. Monterrey: Universidad Autónoma de Nuevo León.

APÉNDICES

Apéndice 1. Encuesta de clima organizacional para los miembros del Distrito Ceibos de la Zona 8 de la Policía Nacional

La presente encuesta tiene de 52 enunciados que describen diferentes situaciones que suceden habitualmente dentro de la institución. Los enunciados están agrupados en 9 factores: Estructura de la organización, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, manejo de conflictos e identidad. Su finalidad es efectuar un estudio de clima organizacional en el Distrito Ceibos de la Zona 8 de la Policía Nacional.

INSTRUCCIONES:

- La encuesta es anónima y confidencial
- Es importante responder de forma franca y honesta
- Tenga en cuenta que se debe seleccionar una sola opción por cada una de las afirmaciones
- Asegúrese de responder todos los enunciados
- Enfóque su atención en lo que sucede habitualmente en la institución
- En escala del 1 al 4, seleccione con una X el número que mejor represente el grado en el que usted está de acuerdo con los enunciados de la presente encuesta. A continuación se muestra el significado de la escala mencionada:

1	Muy en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	De acuerdo
4	Muy de acuerdo

SECCIÓN I. DATOS GENERALES

Circuito: Los ceibos () Puerto Hondo () Chongón ()

Edad: 19-28 años () 29-38 años () 39 ó más años ()

Sexo: Masculino () Femenino ()

Nivel de instrucción: Ninguno () Primaria () Secundaria () Superior () Otro (Especifique)_____

Estado civil: Soltero/a () Casado/a () Unión libre () Divorciado/separado () viudo/a ()

Hijos: Ninguno () Uno () Dos o más ()

Tiempo que labora en la institución: Menos de un año () Más de un año ()

SECCIÓN II. Cuestionario de Litwin y Stringer (1968)

No.	AFIRMACIONES	1	2	3	4
	ESTRUCTURA				
1	En esta organización las tareas están claramente definidas				
2	En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas.				
3	En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones				
4	Conozco claramente las políticas de esta organización				
5	Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización				
6	En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas				
7	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta).				
8	Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.				
9	En esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar				
10	Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan				
	RESPONSABILIDAD				
11	Los miembros de esta organización no se confían en sus propios juicios, casi todo revisan dos veces				
12	A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con él				
13	Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado				
14	En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.				
15	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.				
16	En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas				
17	En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades				
	RECOMPENSA				
18	En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda				
19	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas				
20	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo				
21	En esta organización hay muchísima crítica				
22	En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo				
23	Cuando cometo un error me sancionan				
	DESAFIOS				
24	La filosofía de esta organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente				
25	Esta organización se arriesgó cuando fue necesario				
26	En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia				
27	La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad				
	RELACIONES				
28	Existe un ambiente laboral amistoso entre los miembros de esta organización				
29	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones				
30	Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización				
31	Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí				
32	Las relaciones jefe – trabajador tienden a ser agradables				
	ESTÁNDARES				
33	En esta organización se exige un rendimiento bastante alto				
34	La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar				
35	En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal				

El clima organizacional del Distrito Ceibos de la Zona 8 de la Policía Nacional

36	La dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad marchará bien				
37	Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño				
38	Me siento orgulloso de mi desempeño				
	COOPERACIÓN				
39	Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores				
40	Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización				
41	Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra				
42	Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil				
43	La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc.				
	CONFLICTO				
44	En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos				
45	La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable				
46	Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos				
47	Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes				
48	Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible				
	IDENTIDAD				
49	Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización				
50	Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien				
51	Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización				
52	En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses				

Fuente: (Polo & Vivas, 2014)

Apéndice 2. Carta de autorización



POLICÍA NACIONAL DEL ECUADOR



GUAYAQUIL, 03 DE ENERO DEL 2018

**SRES.
UNIVERSIDAD DE ESPECIALIZACIONES ESPIRITU SANTO –UEES
Facultad de Posgrados**

De mis consideraciones:

Reciban un cordial y afectuoso saludo, de quien actualmente se encuentra desempeñando sus funciones como Jefe del Distrito Los Ceibos, por petición verbal del señor Capitán de Policía Lic. David Ramiro Pazmiño Villagomez, alumno de la Maestría en Dirección de Talento Humano, el cual solicita el acceso de información para realizar su trabajo de titulación basado en los datos de mencionado distrito.

Por lo cual me permito informar que se brindarán todas las facilidades solicitadas, permitiéndole al señor Oficial, el acceso a documentos, áreas y personal que labora en el Distrito Los Ceibos , con la finalidad que pueda realizar su trabajo de titulación de la mejor manera.

En tal virtud firmo la presente autorización al interesado, esperando sea de la utilidad deseada.

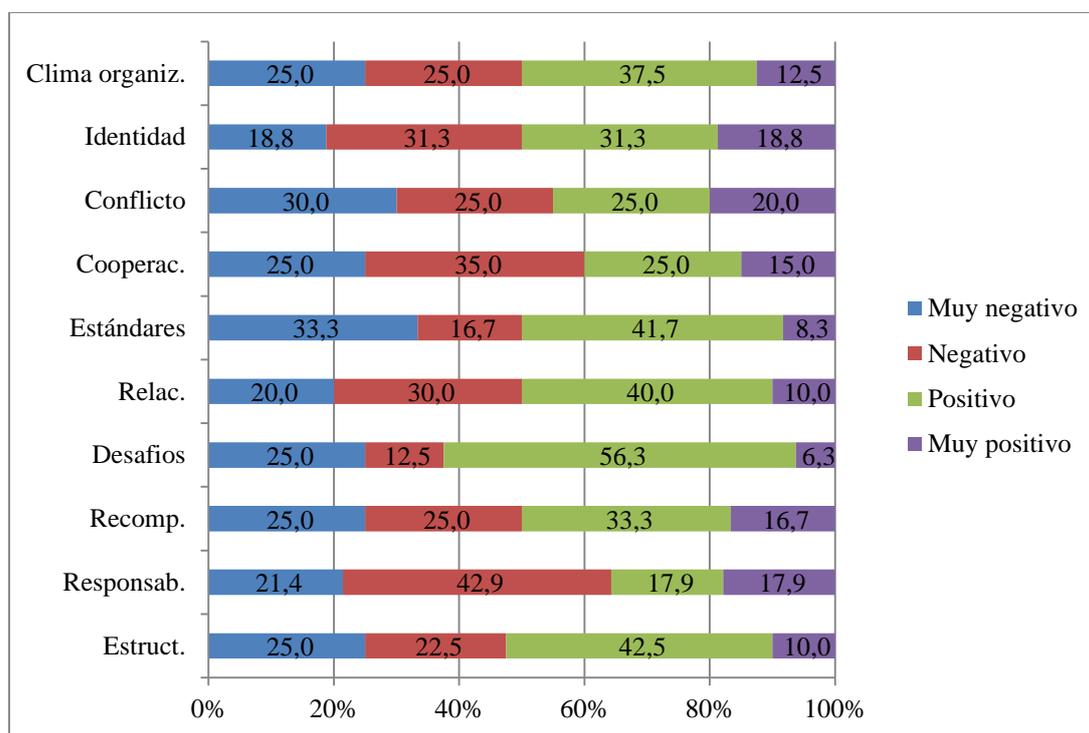
Atentamente,
DIOS, PATRIA Y LIBERTAD

**ÁNGEL CHRISTIAN GONZÁLEZ CASTRO
MAYOR DE POLICÍA
JEFE DEL DISTRITO LOS CEIBOS**

Apéndice 3. Evaluación del clima organizacional del circuito Chongón

Factores	Estruct.	Responsab.	Recomp.	Desafios	Relac.	Estándares	Cooperac.	Conflicto	Identidad	Clima organiz.
	Frecuen.	Frecuen.	Frecuen.	Frecuen.	Frecuen.	Frecuen.	Frecuen.	Frecuen.	Frecuen.	Frecuen.
Muy negativo	4,0	3,4	4,0	4,0	3,2	5,3	4,0	4,8	3,0	4,0
Negativo	3,6	6,9	4,0	2,0	4,8	2,7	5,6	4,0	5,0	4,0
Positivo	6,8	2,9	5,3	9,0	6,4	6,7	4,0	4,0	5,0	6,0
Muy positivo	1,6	2,9	2,7	1,0	1,6	1,3	2,4	3,2	3,0	2,0
Total	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16

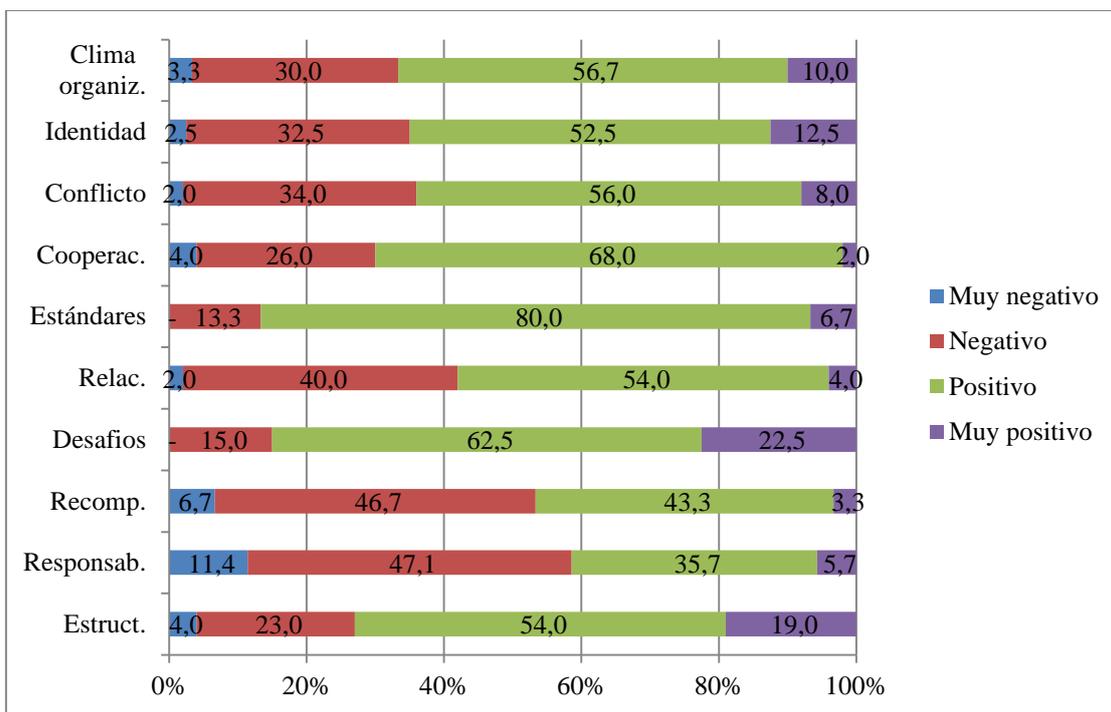
Factores	Estruct.	Responsab.	Recomp.	Desafios	Relac.	Estándares	Cooperac.	Conflicto	Identidad	Clima organiz.
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Muy negativo	25,0	21,4	25,0	25,0	20,0	33,3	25,0	30,0	18,8	25,0
Negativo	22,5	42,9	25,0	12,5	30,0	16,7	35,0	25,0	31,3	25,0
Positivo	42,5	17,9	33,3	56,3	40,0	41,7	25,0	25,0	31,3	37,5
Muy positivo	10,0	17,9	16,7	6,3	10,0	8,3	15,0	20,0	18,8	12,5
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100



Apéndice 4. Evaluación del clima organizacional del circuito Puerto Hondo

Factores	Estruct.	Responsab.	Recomp.	Desafios	Relac.	Estándares	Cooperac.	Conflicto	Identidad	Clima organiz.
	Frecuen.	Frecuen.	Frecuen.	Frecuen.	Frecuen.	Frecuen.	Frecuen.	Frecuen.	Frecuen.	Frecuen.
Muy negativo	1,2	3,4	2,0	-	0,6	-	1,2	0,6	0,8	1,0
Negativo	6,9	14,1	14,0	4,5	12,0	4,0	7,8	10,2	9,8	9,0
Positivo	16,2	10,7	13,0	18,8	16,2	24,0	20,4	16,8	15,8	17,0
Muy positivo	5,7	1,7	1,0	6,8	1,2	2,0	0,6	2,4	3,8	3,0
Total	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

Factores	Estruct.	Responsab.	Recomp.	Desafios	Relac.	Estándares	Cooperac.	Conflicto	Identidad	Clima organiz.
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Muy negativo	4,0	11,4	6,7	-	2,0	-	4,0	2,0	2,5	3,3
Negativo	23,0	47,1	46,7	15,0	40,0	13,3	26,0	34,0	32,5	30,0
Positivo	54,0	35,7	43,3	62,5	54,0	80,0	68,0	56,0	52,5	56,7
Muy positivo	19,0	5,7	3,3	22,5	4,0	6,7	2,0	8,0	12,5	10,0
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100



Apéndice 5. Evaluación del clima organizacional del circuito Ceibos

Factores	Estruct.	Responsab.	Recomp.	Desafios	Relac.	Estándares	Cooperac.	Conflicto	Identidad	Clima organiz.
	Frecuen.	Frecuen.	Frecuen.	Frecuen.	Frecuen.	Frecuen.	Frecuen.	Frecuen.	Frecuen.	Frecuen.
Muy negativo	8,4	18,9	11,2	9,0	8,4	7,8	12,4	21,2	16,8	3,0
Negativo	25,4	35,3	43,7	22,3	29,6	18,3	45,2	19,8	41,3	1,0
Positivo	49,0	35,7	38,2	43,0	55,2	51,8	37,8	49,2	33,8	44,0
Muy positivo	23,2	16,1	13,0	31,8	12,8	28,0	10,6	15,8	14,3	18,0
Total	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106

Factores	Estruct.	Responsab.	Recomp.	Desafios	Relac.	Estándares	Cooperac.	Conflicto	Identidad	Clima organiz.
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Muy negativo	7,9	17,8	10,5	8,5	7,9	7,4	11,7	20,0	15,8	12,3
Negativo	24,0	33,3	41,2	21,0	27,9	17,3	42,6	18,7	38,9	29,2
Positivo	46,2	33,7	36,0	40,6	52,1	48,9	35,7	46,4	31,8	41,5
Muy positivo	21,9	15,2	12,3	30,0	12,1	26,4	10,0	14,9	13,4	17,0
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

