

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Ciencias Policiales

**Clima laboral en la DINASED: Análisis de la oficina del DMQ en el año
2015.**

Marco Antonio Egas Tobar

Isolde Morales, Magister, Directora de Tesis

Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de Licenciado en
Administración Policial

Quito, mayo 2015.

Universidad San Francisco de Quito
Colegio de Ciencias Policiales

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS

**Clima laboral en la DINASED: Análisis de la oficina del DMQ en
el año 2015.**

Marco Antonio Egas Tobar

Isolde Morales, Magister.

Directora de Tesis

Pablo Beltrán Ayala, Ph.D.

Decano del Colegio de Ciencias Policiales

Quito, mayo 2015.

DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art.144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Nombre: Marco Antonio Egas Tobar

C.I. 171664825-6

Quito, de mayo de 2015.

Dedicatoria

Esta tesis le dedico a mi amada esposa quien con su paciencia, aliento y dedicación, ha sido el pilar de apoyo para mi vida. Le agradezco de manera especial a ella, por el amor que me brinda, pues ése es el motor que me incentiva a ser cada día mejor. También dedico este esfuerzo a mis padres y hermanos quienes me han guiado, apoyado y educado con los valores más nobles.

Agradecimiento

Quiero agradecer a Dios por engrandecer mi vida, y haber estado a mi lado en todo momento hasta culminar este logro. Agradezco a mi familia y a la Dirección Nacional de Delitos contra la Vida, Muertes Violentas, Desapariciones, Extorsión y Secuestros por la apertura y apoyo de sus colaboradores que permitieron la culminación de este trabajo de investigación. Así mismo, a la Policía Nacional del Ecuador, que me ha brindado la oportunidad de cumplir la misión encomendada cada día, protegiendo a los ciudadanos ecuatorianos. También agradezco a mi Directora de Tesis por haberme me guiado y supervisado en este proceso.

Resumen

Esta tesis de grado, presenta la caracterización del clima laboral de la Unidad de Personas Desaparecidas del Distrito Metropolitano de Quito, Zona 9. Para el desarrollo de esta tarea, en el capítulo primero se expone el problema, la hipótesis, la pregunta de investigación, el marco teórico y la definición de términos ligados al tema.

El segundo capítulo, realiza una revisión de la literatura existente sobre evaluaciones de clima laboral en instituciones policiales. El capítulo tercero detalla los antecedentes institucionales, creación misión visión y valores de la DINASED en general y de la Unidad de Personas Desaparecidas del Distrito Metropolitano de Quito, Zona 9, en particular.

El capítulo cuarto trata de la metodología y el diseño de los parámetros para realizar la evaluación del clima laboral, en la Unidad de Personas Desaparecidas del Distrito Metropolitano de Quito, Zona 9, de manera sustentada y apoyada en elementos metodológicos.

El capítulo quinto expone y analiza los datos obtenidos en el proceso de investigación. Aquí también se exponen los resultados. El capítulo sexto incluye las conclusiones y recomendaciones obtenidas como consecuencia del estudio. Así mismo, las limitaciones del estudio y recomendaciones para la elaboración de futuros trabajos similares.

Abstract

This thesis presents the characterization of the working environment of the Missing Persons Unit of the Metropolitan District of Quito, Zone N.9. To carry out this task, in the first chapter are introduced the problem, the hypothesis, the research question, the theoretical framework and the definition of terms related to the topic.

Furthermore, in the second chapter is presented a review of existing literature on working environment assessments in police institutions. The third chapter includes details about the institutional history, mission, vision, values and the reason for the existence of DINASED in general, and also of the Missing Persons Unit of the Metropolitan District of Quito, Zone 9 specifically.

Moreover, the fourth chapter deals with the methodology and design parameters for evaluation of the work environment, in the Missing Persons Unit of the Metropolitan District of Quito, Zone N.9, in a sustained manner and supported by methodological elements. In addition, the fifth chapter describes and analyzes the data obtained in the research process.

Besides, the sixth chapter includes the results obtained after the study. Similarly, conclusions formulated from the results are presented, and recommendations are suggested.

Finally, limitations found in the development of the study are presented, and similarly recommendations for future works are made.

Tabla de Contenidos

Dedicatoria.....	5
Agradecimiento	6
Resumen	7
Abstract.....	8
¿Por Qué es Importante Estudiar el Clima Laboral?, ¿Cómo Estudiarlo?	13
El problema.....	15
Hipótesis	15
Pregunta de Investigación.....	15
Marco Teórico.....	15
Organización y cultura organizacional.....	16
Clima Laboral: antecedentes, definición y características.	17
Antecedentes del término.	17
¿Qué es el clima laboral?.....	19
Clases.....	20
Evaluaciones de clima laboral.....	22
Propósito del Estudio	22
Objetivo General.....	23
Objetivos Específicos	23
Significado del Estudio.....	23
Definición de Términos	24
Presunciones del autor del estudio.....	28
Supuestos del estudio.....	29
Capítulo II.....	30
El Estudio del Clima Laboral en Instituciones Policiales	30
Clima Laboral en Instituciones Policiales.....	37
Capítulo III	42

Dirección Nacional de Delitos Contra la Vida, Muertes Violentas, Desapariciones, Extorsión y Secuestros (DINASED).....	42
Antecedentes.....	42
La Institución.....	48
Misión.....	48
Visión.....	49
Objetivos estratégicos.....	49
Principios.....	50
Valores.....	52
Organigrama de la Dirección Nacional de Delitos Contra la Vida, Muertes Violentas, Desapariciones, Extorsión y Secuestros.....	53
UD-DMQ-Z9 (DINASED, la Unidad de Personas Desaparecidas del DMQ-Z9).....	54
Funcionamiento.....	55
Capítulo IV.....	59
¿Cómo Evaluar el Clima Laboral en la DINASED?.....	59
Metodología.....	59
Técnicas.....	60
Encuesta.....	61
Cuestionario de la encuesta aplicada.....	63
Población.....	64
Capítulo V.....	67
Clima Laboral de la Unidad de Personas Desaparecidas del Distrito Metropolitano de Quito, Zona 9.....	67
Consideraciones Básicas para el Análisis según el Modelo de Fede Gan.....	67
Datos y su Procesamiento.....	68
Resultados Obtenidos.....	69
Dimensión personal.....	70
Clima Unidad de Personas Desaparecidas del Distrito Metropolitano de Quito, Zona 9.....	70
Clima del equipo.....	72
Percepción de los estilos de dirección.....	74
Dimensión general.....	75

Clima Unidad de Personas Desaparecidas del Distrito Metropolitano de Quito, Zona 9.	76
Clima del equipo.....	76
Percepción de los estilos de dirección.	77
Argumentación de las Percepciones poco Favorables	77
Capítulo VI.....	80
Conclusiones.....	80
Limitaciones del Estudio	84
Recomendaciones para Futuros Estudios	85
Referencias	86
Anexos.....	91

LISTADO TABLAS E ILUSTRACIÓN

Tabla 1. Autores y conceptos de clima laboral.....	18
Tabla 2. Estudios en la Universidad San Francisco de Quito sobre la Policía Nacional del Ecuador.....	32
Tabla 3. Estudios en la Universidad San Francisco de Quito sobre clima laboral.	35
Tabla 4. Bases legales consideradas para la creación de la Dirección Nacional de Delitos contra la Vida, Muertes Violentas, Desapariciones, Extorsión y Secuestros.	47
Tabla 5. Trabajo de equipos dentro de la Unidad de Personas Desaparecidas del DMQ-Z9....	56
Tabla 6. Promedios generales obtenidos por componente.	69
Tabla 7. Promedios de ítems en dimensión personal.....	70
Tabla 8. Promedios de ítems en dimensión generales.....	75
Tabla 9. Argumentación de las percepciones.	78
Ilustración 1. Organigrama de la DINASED.....	53

Capítulo I

¿Por Qué es Importante Estudiar el Clima Laboral?, ¿Cómo Estudiarlo?

El elemento constituyente más importante de las organizaciones, independientemente del tipo de estas, son las personas y sus relaciones (Daft, 2000), (Pavía, 2012). Éste no es un postulado desconocido, la teoría de la gestión del talento humano, establece que se debe entender a las personas como seres humanos, con personalidad propia, como actores capaces de impulsar inteligentemente a la organización y de a través de su trabajo conducirla al éxito (Chiavenato, 2002). Es evidente que en este tiempo, se ha deslegitimado la visión administrativa errónea, que propone, exigir resultados a los miembros de un equipo, sin considerar sus percepciones, sentimientos y necesidades.

Los esfuerzos que apuntan al mejoramiento del desempeño organizacional vigentes, relacionan el rendimiento, y la capacidad de hacer frente a retos exitosamente con los sentimientos de "satisfacción completa y seguridad" de sus miembros (Ciófalo y González, 2014, p. 217), (Daft, 2000). El clima laboral de una organización, se construye a partir de las percepciones que tienen sus miembros sobre ella (Chiang, Salazar, Huerta y Nuñez, 2008). Es importante que las percepciones de las personas sobre su lugar de trabajo se dirijan más hacia descripciones de tranquilidad, de lo contrario existirá "poca disposición al trabajo" (Ciófalo y González, 2014, p. 217), aislamiento, baja en el rendimiento y desmotivación (Ciófalo y González, 2014).

Las distintas instituciones policiales ecuatorianas, no pueden desempeñarse adecuadamente dejando de lado el desarrollo integral del factor humano que las conforma. Este postulado es reconocido en el Plan Estratégico Operativo de la Policía Nacional del Ecuador N1-GPR 2013- 2017 (Dirección de Planificación de la Policía Nacional del Ecuador, 2014). En este documento, se considera a la estructuración de un sistema de gestión de clima laboral, como una de las estrategias del objetivo estratégico, que apunta a "incrementar el desarrollo integral del talento humano en la institución" (Dirección de Planificación de la Policía Nacional del Ecuador, 2014, p. 28).

DINASED, es una Dirección de la Policía Nacional, con un tiempo de existencia relativamente corto. El encontrarse atravesando por un periodo de consolidación institucional, le otorga a esta dirección, características específicas que no deben ser ignoradas. Es así que, adquiere mayor importancia el conocer cómo DINASED funciona como organización en sus distintos aspectos. Esta labor de conocimiento, proporcionará insumos que le permitirán a la institución anticipar los posibles retos que podría tener que enfrentar (Bedeian y Zammuto, 1991). Este estudio tiene como propósito levantar información sobre uno de los aspectos clave para conocer el comportamiento de una organización, el clima laboral. Evaluar el clima laboral dentro de una organización significa, "conocer el impacto" (Pavía, 2014, p.157) que tiene la manera de la institución sobre su personal. El levantamiento de esta información, permitirá que la acción administrativa de la dirección, cuente con información de calidad y útil en el momento de toma de decisiones (Davis, 2001). Los elementos antes expuestos convierten al clima laboral de DINASED, Unidad de Personas Desaparecidas del Distrito Metropolitano de Quito, Zona 9, en un problema de investigación.

El problema

La Unidad de Personas Desaparecidas del Distrito Metropolitano de Quito, Zona 9, necesita realizar una evaluación de su clima laboral.

Hipótesis

El clima laboral en la Unidad de Personas Desaparecidas del Distrito Metropolitano de Quito, es positivo y permite el desarrollo óptimo del personal y la unidad.

Pregunta de Investigación

¿Cuáles son las características del clima laboral de la Unidad de Personas Desaparecidas del Distrito Metropolitano de Quito, Zona 9?

Marco Teórico

En las líneas ulteriores se encuentran los postulados teóricos básicos que le dan sustento al estudio de clima laboral de la Unidad de Personas Desaparecidas del Distrito Metropolitano de Quito, Zona 9. Primero se define a las organizaciones y su cultura, con el

objetivo de visibilizar cómo el clima laboral, un elemento constituyente de la cultura organizacional influencia los resultados organizacionales a través de sus miembros.

A continuación, se expone el significado de clima laboral. Para esto, se parte de los primeros esfuerzos que utilizaron el término, y se realiza una breve reseña a los principales autores de estudios sobre clima laboral que aportaron al concepto que hoy se maneja sobre éste. Además, se aporta una definición funcional al estudio de clima laboral y se lo caracteriza. La caracterización se la realiza a través de relacionar el clima laboral con la motivación, el cumplimiento de objetivos y las necesidades personales de los miembros de la institución. Para profundizar en el clima laboral, se profundiza en las diferencias de un buen y un mal clima laboral, y se contrasta las consecuencias que tiene una institución, bajo un buen o un mal clima.

El marco teórico finaliza con una exposición sobre la realización de evaluaciones de clima laboral en las instituciones. Este acápite profundiza en la validez de las pruebas, y las ventajas que otorga a la institución el contar con datos metodológicamente recopilados, para dar base a sus procesos de toma de decisiones.

Organización y cultura organizacional.

Según Bernard Las organizaciones, son “un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas” (Ministerio de Salud, 2009). Este concepto se aplica plenamente a una serie de estructuras formales e informales dentro de las

instituciones. Al existir una estructura formal o informal coordinada, la institución desarrolla lógicas implícitas e implícitas que la determinan. La cultura organizacional corresponde precisamente al “conjunto de normas, valores y forma de pensar que caracterizan la actividad de la empresa en el día a día; enfoque y forma de abordar incidencias e imprevistos, así como la solución de problemas y de conflictos” (Gan y Berbel, 2012). Tal como se puede apreciar en las líneas anteriores, las instituciones, sin importar su tipo o tamaño, cuentan con una cultura organizacional que les caracteriza. Además, es la cultura organizacional el ámbito que incluye aspectos que inciden sobre el sobre el clima laboral.

Clima Laboral: antecedentes, definición y características.

Antecedentes del término.

Las evaluaciones de clima laboral, generan a tiempo indicadores sobre la “salud” de la organización, es necesario realizarlas porque tienen el potencial de prevenir que los problemas existentes crezcan (Baguer, 2005).

En el año de 1939, se ubica en la historia el primer esfuerzo que realizó mediciones sobre aspectos relacionados con el ambiente dentro de una estructura específica (Cardona y Zambrano, 2014). Cardona y Zambrano citan a Lewin, Whiooit y White, los autores del primer estudio que analizó los factores de lo que ellos llamaron clima social " la conformidad, responsabilidad, normas de excelencia recompensas, claridad organizacional, calor y apoyo (Cardona y Zambrano, 2014, p.185). Sin embargo, el término de clima

organizacional habría sido introducido en la década de los sesentas por Germman (García, Hernández, Navarreta, Corichi y Sánchez, 2014).

En 1945 Elton Mayo, Psicólogo, realizó un trabajo de investigación en el que concluyo que la conducta y los sentimientos están relacionados con el desempeño del trabajador (Gan y Berbel, 2012). A través del tiempo, han sido diversas las perspectivas y definiciones para entender el clima organizacional. En la tabla a continuación e resume los postulados de autores base para el entendimiento actual del clima laboral.

Tabla 1. Autores y conceptos de clima laboral.

Forehand y Gilmer	"conjunto de características que describen y distinguen a una organización" (García, Hernández, Navarreta, Corichi y Sánchez, 2014, p.110) de otra. Las características son estables en el tiempo y tiene influencia sobre las personas (García, Hernández, Navarreta, Corichi y Sánchez, 2014).
Tagiuri y Litwin	"cualidad relativamente estable de la calidad del ambiente interno de una organización" (García, Hernández, Navarreta, Corichi y Sánchez, 2014, p.110). Esta calidad se determina por parte de sus miembros, e influye en su comportamiento (García, Hernández, Navarreta, Corichi y Sánchez, 2014).
Campbell, Dunette, Lawyer y Weick	"conjunto de atributos específicos de una organización particular" (García, Hernández, Navarreta, Corichi y Sánchez, 2014, p.110).

Hellriegel	"conjunto de atributos percibidos de una organización o sus subsistemas"(García, Hernández, Navarreta, Corichi y Sánchez, 2014, p. 110).
Martin y Colbs	Entienden al clima organizacional como un "concepto metafórico" que es resultado de la metodología (García, Hernández, Navarreta, Corichi y Sánchez, 2014).

Referencia: (García, Hernández, Navarreta, Corichi y Sánchez, 2014, p.110).
Elaboración del autor.

¿Qué es el clima laboral?.

Según Pavía (2014) el clima laboral se entiende como " las percepciones compartidas por los trabajadores [...] con respecto al trabajo, al lugar donde se desarrollan las actividades laborales, las relaciones entre trabajadores y todas aquellas normas internas que marcan el desarrollo del trabajo" (p. 154). El clima organizacional tiene la particularidad de ser único en cada institución, tanto como una huella digital en las personas (García, Hernández, Navarreta, Corichi y Sánchez, 2014, p. 110). Por otro lado, el clima laboral se encuentra profundamente ligado a la motivación de los miembros de la institución (Chiavenato, 2009). Depende del grado de motivación, que existan actitudes de "ánimo, interés o colaboración" (Chiavenato, 2009, p. 260), o por el contrario, de "depresión, desinterés y apatía" (Chiavenato, 2009, p. 261). De esta manera, se entiende que el clima laboral dentro de una organización es favorable, si las necesidades personales de los empleados son satisfechas (Chiavenato, 2009).

Tal como lo menciona Chiavenatto (2009), la relación entre el clima laboral y la motivación del personal es muy importante. Sin embargo, no se debe dejar de lado la idea de

que el clima, también incide “sobre los comportamientos [...], y el grado de compromiso“(Ministerio de Salud, 2009, p. 17).

El clima laboral “corresponde a un fenómeno real” (Silva, 1992 p. 450), que se considera la “personalidad de una organización” (Oliveros, 2010). Por tanto, las variables que influyen en el clima laboral tienen que ver con una serie de elementos posibles de ser evaluados. Entre estos se encuentran el ambiente físico y social, así como variables estructurales, del ambiente social, personales y del comportamiento organizacional (Pavía, 2014). El clima laboral cuenta con elementos subjetivos y objetivos. Los elementos subjetivos son percepciones personales y son: autonomía, participación, liderazgo y comunicación (Gan y Berbel, 2012). A parte de estar conformado por percepciones personales, el clima laboral de una institución puede ser afectado por pequeños eventos que las afectan (Gan y Berbel, 2012). Entre los componentes objetivos del clima laboral se puede mencionar las condiciones físicas y salario, así como los procedimientos (Gan y Berbel, 2012).

Clases.

Construir un clima laboral positivo, no es una tarea que se pueda desarrollar rápidamente dentro de una institución. Al contrario, esta labor requiere de trabajo, y tiempo “es una inversión a largo plazo” (Ministerio de Salud, 2009, p. 17).

Se define como un clima positivo el ambiente en una institución cuando permite que los miembros se desarrollen plenamente y contribuyan (Bager, 2010). Según Bager (2005)

las condiciones fundamentales para contar con un buen clima laboral son dieciocho, en esto radica la importancia de seleccionar las condiciones que serán evaluadas. Estas condiciones son, satisfacción en el puesto de trabajo, trato personal y ambiente de trabajo, promoción, reconocimiento en el trabajo, estructura, delegación del trabajo, formación, comunicación, grado de confianza, condiciones de trabajo y seguridad, política medioambiental, condiciones de trabajo y seguridad, política medioambiental, motivación percibida por el trabajador, participación, calidad de liderazgo y prestaciones de tipo social. Una institución que cuenta con un buen clima laboral se caracteriza por ser dinámica (Ministerio de Salud, 2009).

Un clima laboral negativo, al contrario del positivo tiene efectos perjudiciales sobre las instituciones, las convierte en un ambiente difícil (Gan y Berbel, 2012). Las personas y sus actitudes son las principales variables que inciden en el buen o mal clima de una institución (Gan y Berbel, 2012). Las principales consecuencias para las instituciones de este tipo de clima son “alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad” (Ministerio de Salud, p.20).

Por otro lado, otro factor de influencia en el clima, es el estilo de las personas que se desempeñan en posiciones jerárquicas altas en una institución. La confianza genera un buen clima, mientras que el exceso de control es evidencia de desconfianza y afecta el clima (Gan y Berbel, 2012). Algunos elementos del clima laboral negativos son: incentivar problemas entre secciones, expresarse negativamente de otros compañeros, canales no oficiales de información, poca transparencia, irrespeto a la línea de mando, fallas en la comunicación (Gan y Berbel, 2012).

Evaluaciones de clima laboral.

La existencia de un clima laboral poco favorable, no solamente tiene consecuencias sobre la productividad y efectividad de la institución. También puede llegar a afectar negativamente “la salud del trabajador” (Bager, 2010, p.147). Evaluar el clima laboral en una institución, otorga a su administración datos validados metodológicamente de la percepción de las personas “acerca de su entorno laboral y condiciones de trabajo” (Ministerio de Salud, 2009, p. 16).

El clima laboral dentro de las instituciones estatales no es igual al que existe en la empresa privada, pero tiene igual importancia. Cubillos, Velásquez y Reyes, (2014), recomiendan realizar continuas evaluaciones al clima laboral de las instituciones públicas, para reforzar sus debilidades. Esta tarea debe ser realizada por lo menos una vez al año, para lograr un registro útil para la institución de los cambios (Ministerio de Salud, 2009).

Con respecto a las bondades de las evaluaciones de clima laboral, Poole (2006), señala que se debe realizar estos trabajos de forma periódica para evitar posibles problemas futuros. Por otro lado Bager (2010), reconoce que las evaluaciones de clima laboral la mejor planificación para que exista un buen clima en la institución.

Propósito del Estudio

El propósito de este estudio se expresa de manera concreta en el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación. Los elementos mencionados se encuentran en detalle en las líneas posteriores.

Objetivo General

Caracterizar el clima laboral de la Unidad de Personas Desaparecidas del Distrito Metropolitano de Quito, Zona 9

Objetivos Específicos

- Describir la percepción del clima laboral de la Unidad de Personas Desaparecidas del Distrito Metropolitano de Quito, Zona 9.
- Describir la percepción del clima laboral de sus equipos de trabajo los miembros de la Unidad de Personas Desaparecidas del Distrito Metropolitano de Quito, Zona 9.
- Describir la percepción de los estilos de dirección, los miembros de la Unidad de Personas Desaparecidas del Distrito Metropolitano de Quito, Zona 9.
-

Significado del Estudio

El significado principal de este estudio reside en la elaboración del primer esfuerzo investigativo sobre el clima laboral de la de la Unidad de Personas Desaparecidas del Distrito

Metropolitano de Quito, Zona 9. El tomar como referencia los resultados obtenidos en esta investigación, puede significar una consolidación organizacional positiva para la DINASED en general. Así mismo, la realización de este trabajo contribuye a los esfuerzos académicos con una perspectiva más sobre cómo evaluar el clima laboral en instituciones estatales jerarquizadas.

Definición de Términos

A través de la definición de términos se realizan precisiones sobre terminología específica utilizada durante este trabajo, que no es de dominio común y que podría causar algún tipo de confusión

Clima laboral: Corresponde a la percepción que tienen los empleados con respecto a las características propias de la empresa.

Desaparecido voluntario: Todo desaparecido es un ser humano, con sentimientos, deseos y metas, que debe tener una motivación para alejarse de su hogar sin decir nada a sus familiares.

Dinased.- Dirección Nacional de Delitos contra la Vida, Muertes Violentas, Desapariciones, Extorsión y Secuestros.

Agente investigador: Es aquella persona que por su función busca, observa, recopila, analiza y revisa ciertos hechos así como también las circunstancias o acciones como se realizaron. De igual manera, investiga a las personas que pudieran estar involucradas con el hecho.

Personas extraviadas: “A la persona que sale de su domicilio o de algun otro lugar y no puede regresar por alguna causa ajena a su voluntad” (Consejo de la Judicatura, 2012).

Persona Desaparecida: Aquella persona cuya ubicación es desconocida para sus familiares.

Persona Perdida: Concepto que aplica para los menores de edad; siendo considerados aquellos niños, niñas y adolescentes que se encuentran ausentes en su círculo familiar, unidad educativa u otro lugar de permanencia, sin el conocimiento de sus representantes o padres naturales.

Investigación: Es la recopilación de información, datos y hechos que sirven para el avance del conocimiento.

Trata de personas: “La acción de captar, transportar, trasladar, acoger o recibir personas recurriendo a la amenaza o al uso de la fuerza u otras formas de coacción, al rapto, al fraude, al engaño, al abuso de poder o de una situación de vulnerabilidad o a la concesión o recepción de pagos o beneficios para obtener el consentimiento de una persona que tenga autoridad sobre otra con fines de explotación” (Oficina contra la Droga y el Delito de las Naciones Unidas, 2007).

Tráfico de personas: Es el acto de movilizar en forma ilegal a una persona de un lugar a otro.

Violación: Corresponde al abuso sexual de una persona contra su voluntad.

Homicidio: Es el acto delictivo que consiste en terminar con la vida de otra persona, pudiendo ser doloso o imprudente.

Secuestro: Según la Organización de los Estados Americanos, secuestro es detener ilegalmente a una o más personas en contra de su voluntad con el propósito de exigir una ganancia ilícita o económica a cambio de la persona secuestrada; o para obligar a alguien a hacer o a no hacer algo. Según esta definición, el secuestro excluye las disputas sobre la custodia de los niños.

Delito: “Es una conducta humana que se opone a lo que la ley manda o prohíbe bajo la amenaza de una pena” (Machicado, 2009).

Contravención: El Diccionario Jurídico Elemental de Guillermo Cabanellas, señala que contravención es la falta que se comete al no cumplir lo ordenado. Tránsito de la ley.

Policía judicial: Se define como “el organismo que tiene por finalidad fundamental la prevención e investigación de las infracciones penales y la aprehensión de los presuntos infractores” (Policía Nacional del Ecuador, 2015).

Investigación de campo: Es el proceso que, utilizando el proceso científico, permite obtener nuevos conocimientos en el campo de la realidad social, o bien estudiar una situación para diagnosticar necesidades y problemas a efectos de aplicar los conocimientos con fines prácticos. Las investigaciones de campo también se llevan a cabo como parte de los procedimientos policiales.

Función judicial: “El principal cometido de la función judicial es impartir justicia en la sociedad: o sea expresar la voluntad de la ley, como dicen algunos juristas. Esto significa que le compete resolver, dentro del marco de la legislación que le ha sido dado por la función legislativa, todas las reclamaciones cuya dirigencia judicial le sea solicitada” (Borja, 1997).

Dinapen: Dirección Nacional De Policía Especializada Para Niños, Niñas y Adolescentes.

Delitos de lesa humanidad: Conocidos también como crímenes de lesa humanidad, es toda acción física o psicológica a una persona o varias personas, que cause lesiones graves incluso la muerte por un ataque generalizado.

Víctima: Es aquella persona o animal que por intenciones ajenas, sufra daño o castigo, con o sin razón.

Presunciones del autor del estudio

En la elaboración de la presente investigación se manejaron las siguientes presunciones:

- No existen barreras de tipo psicológico existentes en los encuestados, que eviten el acceso adecuado a los datos.
-
- El clima laboral en la Unidad de Personas Desaparecidas del Distrito Metropolitano de Quito, Zona 9, es en términos generales bueno, y permite apertura en la comunicación de las percepciones de sus miembros.

- A pesar del manejo jerárquico existente en la DINASED, éste no representa un impedimento para la expresión de posiciones por parte de sus miembros.
-
- El cuestionario de Fede Gan es un instrumento necesario y suficiente para realizar la evaluación del clima laboral de la Unidad de Personas Desaparecidas del Distrito Metropolitano de Quito, Zona 9.

Supuestos del estudio

El principal supuesto con el que contó este estudio, es la autorización por parte de la instancia jerárquica superior de DINASED para poder realizar el trabajo. Así mismo, se supuso contar con la colaboración de cuarenta y ocho funcionarios de la Unidad de Personas Desaparecidas del Distrito Metropolitano de Quito, Zona 9, para la aplicación del instrumento de captura de información. En relación al comportamiento de la población encuestada se manejaron algunas presuposiciones. Entre estas se encuentran la honestidad con las propias ideas en la respuesta de los encuestados, y la comprensión de los mismos del verdadero significado del estudio, así como de los 21 postulados específicos del instrumento. En referencia a la aplicación del instrumento se supuso que el día de su aplicación, no se presentarían mayores inconvenientes que impidieran la aplicación de las cuarenta y ocho encuestas.

Capítulo II

El Estudio del Clima Laboral en Instituciones Policiales

La revisión de la literatura partió de la investigación sobre los esfuerzos similares al trabajo planteado, desarrollados en estudios de pre y postgrado en Ecuador. Para el cumplimiento de esta fase de la investigación se consultaron las bases de datos de la Universidad San Francisco de Quito, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Universidad Internacional del Ecuador, Escuela Politécnica del Ejército, Instituto de Altos Estudios Nacionales y Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales. El criterio utilizado para seleccionar universidades donde se realizó la consulta, fue la disponibilidad de acceso a la base de datos digital de tesis a través de internet. A pesar de que se consultó en todas las bases de datos anteriormente especificadas, no se incluyeron los resultados de todas, por no tener relación directa o relevancia suficiente con el tema de esta investigación. Lo que si se incluyó fueron otros estudios que aunque no se realizaron dentro del país pueden considerarse referencias válidas que aportan teórico y metodológicamente en la realización de este tipo de trabajos.

Para la búsqueda en el Repositorio Digital USFQ, se utilizaron dos criterios, Policía Nacional y clima laboral. En las líneas subsiguientes se mencionará a detalle los resultados de las búsquedas realizadas.

Los estudios de pregrado, que se refieren a la Policía Nacional del Ecuador como objeto de estudio, en el Repositorio Digital USFQ, son seis¹. Las tesis elaboradas, son de dos tipos teóricas y de teoría aplicada. En primera instancia están las tesis de tipo teórico, el análisis de Ana González sobre la figura del agente encubierto en la legislación ecuatoriana, profundiza en el análisis de la legislación ecuatoriana a través de un estudio comparado con las legislaciones peruana y argentina (González, 2012). La tesis mencionada destaca al ser la única que es exclusivamente de análisis teórico. Además, por el importante aporte que realiza a un tema escasamente analizado como las operaciones encubiertas.

El segundo grupo de tesis que se refieren utilizan a la Policía Nacional como objeto de estudio, realiza esfuerzos de teoría aplicada. Los cinco estudios encontrados abordan temáticas relacionadas con el trabajo de distintas unidades policiales. Entre estos estudios, tres analizan temas de tipo administrativo relacionados con la eficacia operativa y las relaciones humanas dentro de las unidades (Guilcapi y Moreta, 2012), (Illescas, Carvajal y González, 2012) y (Pazmiño, 2013). El proyecto de Guilcapi y Moreta, (2012) propone una alternativa para mejorar las operaciones de mantenimiento realizadas en la Mecánica de la Dirección General de Logística de la Policía Nacional del Ecuador (Guilcapi y Moreta, 2012). Aunque este esfuerzo directamente no tiene relación directa con la administración policial materia de este trabajo de investigación, la propuesta le da sustento técnico a un objetivo de tipo administrativo que es el mejoramiento operativo. La tesis de Illescas, Carvajal y González (2012) tiene relación directa con la administración policial al proponer la aplicación de procesos administrativos en el trabajo de las Unidades de Policía Comunitaria. Para cerrar, la

¹ Búsqueda realizada el 7 de abril de 2014.

última tesis de este grupo mide el grado de aceptación de la aplicación de pruebas poligráficas en un departamento policial, específicamente Asuntos Internos de Inspectoría de la Policía Nacional.

Tabla 2. Estudios en la Universidad San Francisco de Quito sobre la Policía Nacional del Ecuador.

Título del estudio	Colegio	Aspecto analizado
“La figura del agente encubierto en la legislación ecuatoriana: un análisis de un caso”	Jurisprudencia	Reglamentación relacionada con la figura del Agente Encubierto en Ecuador (González, 2012). como información de referencia para el análisis se utiliza, los procedimientos de la Policía Nacional del Ecuador. Además se compara estos procedimientos con los existentes en Perú y Argentina (González, 2012).
“Diseño de una planta para el mantenimiento de los vehículos de la Policía Nacional del Ecuador, asignados a la provincia de Pichincha”	Politécnico	Mejoramiento de la capacidad operativa de “la Mecánica de la Dirección General de Logística de la Policía Nacional del Ecuador” (Guilcapi y Moreta, 2012). El estudio es realizado por funcionarios de la Policía Nacional del Ecuador. El estudio corresponde a una propuesta para mejorar la capacidad operativa en el mantenimiento de “Mecánica de la Dirección General de Logística de la Policía Nacional del Ecuador” (Guilcapi y Moreta, 2012, vi).
“Aplicación de los	Ciencias	Diseño de un modelo administrativo a ser

principios de administración a las Unidades de Policía Comunitaria”	Policiales	potencialmente aplicado den las Unidades de Policía Comunitaria. El modelo diseñado por los autores ² incorpora criterios desde la Policía Nacional y la sociedad civil. En lo específico se aborda el rendimiento, el aprendizaje continuo y los procesos de toma de decisiones utilizando la planificación estratégica (Illescas, Carvajal y González, 2012).
“Capacitación al personal de la Policía Comunitaria del Comando de Portoviejo en el área de relaciones humanas para mejorar el servicio a la ciudadanía”.	Ciencias Sociales y Humanidades	Importancia de la formación el relaciones humanas para los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley. Se cumple el objetivo, a través del estudio de caso específico en Portoviejo (Pazmiño, 2013).
“Prueba poligráfica como instrumento de mejora del servicio de la Policía Nacional: caso Departamento de Asuntos Internos de la Inspectoría General de Policía Nacional”.	Ciencias Policiales	Aceptación de la aplicación de evaluaciones poligráficas, a miembros de Inspectoría General de Policía Nacional (Tobar, 2013).
“Variables del comportamiento organizacional que afectaron al eficacia	Administración para el Desarrollo	Cultura organizacional en el Distrito Zamora de la Policía Nacional del Ecuador. El estudio identifica los factores presentes en la cultura organizacional, que inciden en la eficacia de control de los delitos

² Miembros de Policía Nacional.

operativa de la Policía en el Distrito Zamora en el Ecuador año 2012”		considerados en el cuadro de mando integral (Añasco, 2014).
---	--	---

Referencia: González (2012), Illescas, Carvajal y González (2013), Miranda y Moreta (2012), Pazmiño (2013) y Tobar (2013), Añasco (2014).

Elaboración del autor.

En el caso de la segunda búsqueda, se seleccionó para ser incluidas en la revisión de la literatura, únicamente las tesis de pregrado que realizan estudios sobre el clima laboral. La selección en el caso de la segunda búsqueda realizada, es pertinente porque limita las referencias a ser utilizadas al tema específico a ser tratado. Como consecuencia de la aplicación del parámetro, de un universo inicial de cinco tesis que contenían la palabra clima laboral en el nombre, se obtuvo un resultado final de tres. Las dos tesis excluidas de la referencia a detalle, abordan al *couching* como estrategia de mejoramiento del clima laboral (Altamirano, 2013); (Guerrero y Holgín, 2014). En estos estudios se encontraron algunos parámetros similares, el primero de éstos es que en los tres casos (Herdoiza, 2014), (Paredes, 2013), (Álvarez Andrea y De Souza Andrea 2013), el objeto de estudio es una organización privada. Así mismo, tanto el estudio sobre el desarrollo del clima laboral en PYMES, (Álvarez y De Souza, 2013) como las investigaciones de clima laboral en Cervecería Nacional (Herdoiza, 2014), y la Escuela Fiscal Mixta Carlos Aguilar (Guerrero y Holgín, 2014), utilizan entre las técnicas de recopilación de información a la entrevista. Esto, sucede sin diferenciación de si la metodología aplicada es de tipo cualitativo o cuantitativo.

Los estudios similares al realizado en la Dirección Nacional de delitos contra la vida, muertes violentas, desapariciones, extorsión y secuestros (DINASED), presenta en este

documento, son los realizados por Herdoiza (2014) y Guerrero y Holgín (2014). Esto, con la diferencia de que el estudio sobre el clima laboral de DINASED, no consta de las fases diagnóstica y propositiva de los dos estudios mencionados. Debido a las limitaciones existentes de tiempo, el estudio de DINASED, únicamente lleva a cabo un trabajo de diagnóstico.

Tabla 3. Estudios en la Universidad San Francisco de Quito sobre clima laboral.

Título	Colegio	Aspectos analizados	Metodología	Técnicas utilizadas
“Investigación y diagnóstico del clima laboral con los empleados de la Cervecería Nacional del Ecuador en Cumbaya”	Ciencias sociales y humanidades	Clima laboral de la empresa utilizando los componentes de estructura, comunicación, autonomía, condiciones físicas, retroalimentación y conocimiento, liderazgo, desarrollo y promoción y motivación. Entendimiento del negocio, expectativas, práctica del empoderamiento, conocimiento y herramientas para desempeño del trabajo, procedimientos en caso de imprevistos, procedimientos de entrenamiento	Cualitativa (Herdoiza, 2014).	Grupos focales Entrevistas semi-estructuradas (Herdoiza, 2014).

		y desarrollo y proyección, que constituyen los componentes de la campaña “Trabajo con significado”, generada por Cervecería Nacional (Herdoiza, 2014).		
“Diagnóstico e intervención para mejorar el clima laboral en la Escuela Fiscal Mixta Carlos Aguilar en la parroquia de Cumbayá”	Ciencias sociales y humanidades	Análisis del clima laboral, con el objetivo de implementar una intervención de modificación del clima (Paredes, 2013). Los elementos utilizados para el análisis son autonomía, estructura, recompensa, consideración y orientación hacia el desarrollo y promoción del trabajo, (Paredes,2013)	Cuantitativa (Paredes,2013)	Entrevistas semi.estructuradas, Encuesta de clima laboral (Paredes,2013)
“La influencia de las dinámicas de grupo en el desarrollo del clima laboral en las PYMES”	Colegio de Administración para el Desarrollo	Evaluación de clima laboral según el tipo en las empresas ALSANI Ecuador S.A y Las Palmeras Grouppameras S.A. (Álvarez y De Souza, 2013).	Cualitativa (Álvarez y De Souza, 2013).	Entrevistas, Encuestas, Actividades dirigidas, Observaciones (Álvarez y De Souza, 2013).

Referencia: (Álvarez y De Souza, 2013), (Herdoiza, 2014), (Paredes, 2013).

Elaboración del autor.

El esfuerzo de búsqueda de análisis producidos en Ecuador, que evaluaran en el clima laboral de instituciones policiales obtuvo escasos resultados. El documento institucional más importante, que menciona al clima laboral es el Plan Estratégico Operativo de la Policía Nacional del Ecuador N1-GPR 2013- 2017. El plan estratégico es el único documento institucional al cual se pudo tener acceso a través de fuentes abiertas de información³.

Clima Laboral en Instituciones Policiales

Para la realización de este estudio, no solamente fue pertinente revisar la producción realizada dentro del país. Se consideró importante realizar una revisión de los estudios, de tipo académico e institucional, que realizaran análisis de clima laboral en instituciones policiales. La revisión, realizada a través de distintos motores de búsqueda, permitió tener acceso a cuatro documentos que tratan específicamente el tema.

El primer documento es el artículo “Clima laboral y estado actual de su abordaje en la Policía de Investigaciones de Chile” de Iria Oliveros Soto (2010). Este artículo toma como base para el estudio de clima laboral el proceso de modernización en la Policía de Investigaciones de Chile. El artículo describe “la percepción de clima laboral” (Oliveros, 2010, p. 41), de los funcionarios de la institución. Además compara los resultados del estudio realizado en el año 2010, con los obtenidos en los años 2007 y 2009 (Oliveros, 2010). El artículo, establece un marco teórico de referencia fuerte al igual que la revisión de la literatura.

³ Búsqueda a través de Google en internet

Sin embargo no se encuentra la misma solidez al exponer la metodología utilizada para el realizar el análisis (Oliveros, 2010). Este documento no aportó elementos de importancia para la metodología del estudio realizado.

El segundo estudio, corresponde a un artículo sobre el “Clima organizacional en la Comisaría PNO de Huánuco”. Este artículo escrito por Durán y Medrano (2013), es el de menor extensión de entre los revisados (Durán y Medrano, 2013). El artículo que tiene como objeto de estudio la Comisaría de la Policía Nacional de Perú, tiene su fortaleza en la descripción de la metodología utilizada. Para el análisis los autores realizan una investigación aplicada, con base en la teoría de Lickert, se miden las catorce dimensiones que contempla el cuestionario de este autor (Durán y Medrano, 2013). Lo que no se explica en el estudio son las razones que llevaron a los autores escoger la escala de Likert por encima de otros instrumentos.

El tercer estudio, “El clima laboral de cara a la Investigación Criminal”, se realiza en Colombia por parte de Pérez y Osorio (2014). El documento realiza un esfuerzo importante de investigación sobre los esfuerzos previos de estudio del clima laboral en Colombia (Pérez y Osorio, 2014). En el marco teórico, destaca la profundidad con la que se realiza una cronología del clima laboral. Las referencias encontrada son profundas en cada uno de los autores mencionados, y empiezan en el año de 1939 (Pérez y Osorio, 2014). Para la evaluación del clima laboral las autoras utilizan ocho variables objetivos, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, motivación, control y comunicación. Además de los

contenidos relacionados con clima laboral, el texto profundiza en comunicación organizacional y en el *mobing* un término utilizado para referirse al acoso moral (Pérez y Osorio, 2014). Con respecto a la metodología utilizada la investigación de tipo cuantitativa, y utiliza una encuesta estructurada para recopilar la información (Pérez y Osorio, 2014). Al igual que en otros casos no se realiza mayor argumentación sobre qué base o modelo de encuesta se utilizó para ser ajustada en el estudio. La principal fortaleza de este esfuerzo se encuentra en que elabora la encuesta con los términos adecuados a la actividad policial. Sobre todo, destaca la precisión con la que la herramienta se ajusta a las características propias de una oficina de investigación criminal.

El cuarto documento, estudia el clima organizacional en la Policía Metropolitana, específicamente en las Comisarías Antonio José de Sucre y Francisco de Miranda (Hernández y Monsanto, 2005). A diferencia de los esfuerzos anteriormente detallados, este estudio es un estudio de caso comparado. Los resultados de la Comisaría Antonio José de Sucre y Francisco de Miranda se contrastan para buscar similitudes y diferencias (Hernández y Monsanto, 2005). Así mismo, este estudio se diferencia de los anteriores en que revisa de manera profunda los modelos existentes para evaluar el clima organizacional. En el marco teórico el estudio parte definir el término de organización y explicar sus características y partes básicas (Hernández y Monsanto, 2005). Posteriormente como parte de la argumentación teórica se clasifica a las organizaciones, realizando un énfasis especial en las organizaciones de tipo burocrático, que es donde podrían encajar las instituciones evaluadas (Hernández y Monsanto, 2005). El poder, la motivación y la percepción también forman parte del fundamento teórico del estudio

relacionando, a través de la relación del funcionamiento de las organizaciones y la presencia de estos elementos. Para abordar el clima laboral que es la segunda parte del marco teórico, los autores inician desde la explicación de la cultura organizacional y los elementos constitutivos (Hernández y Monsanto, 2005). A continuación se profundiza en el clima y la cultura organizacional, a través de una reseña histórica, definiciones operacionales, características y enfoques de estos trabajos (Hernández y Monsanto, 2005). El nivel de profundidad encontrado en la parte del texto correspondiente a los enfoques, es bastante útil y orientador para cualquier investigación de clima laboral. La parte teórica del estudio finaliza con una exposición de los modelos teóricos para el estudio de clima organizacional. Aunque estos contenidos forman parte del marco teórico las precisiones existentes llegan a ser un insumo tipo metodológico. Se explican los modelos de Likert, Browsers y Taylor y Litwin y Stinger (Hernández y Monsanto, 2005).

En el marco referencial, sobre el contexto donde de la investigación describe a detalle la situación de Venezuela en el momento de estudio, incluso se podría decir que la investigación pierde en un espacio importante en abordajes de análisis político. En la sección metodológica, el modelo utilizado para realizar las evaluaciones, se basa en catorce parámetros validados previamente con expertos. En el estudio también se detalla cómo se calculó la muestra para la realización del trabajo. Este estudio explica la relación existente entre las variables dependientes e independientes (Hernández y Monsanto, 2005). A diferencia de todas las otras investigaciones se señala que el cuestionario construido con base al de Lickert. También se plantea el procedimiento para el análisis de datos (Hernández y

Monsanto, 2005). Lo que hace distinto a este estudio de todos los que fueron explicados anteriormente, es en la solidez metodológica que presenta. Por este motivo se ha considerado a esta tesis como estudio referente de mejor calidad.

Capítulo III

Dirección Nacional de Delitos Contra la Vida, Muertes Violentas, Desapariciones, Extorsión y Secuestros (DINASED)

Antecedentes

La desaparición de personas en el Ecuador, se configuró como asunto de interés público, como consecuencia de una demanda fuertemente posicionada desde la sociedad civil. Esto sucedió debido a que casos de personas desaparecidas en el pasado, no fueron investigados a tiempo diligentemente. Este hecho, ha sido reconocido por fuentes oficiales que reconocieron que un número importante de investigaciones sobre personas desaparecidas fueron archivadas, e incluso quedaron en el olvido (Ministerio del Interior, 2013). La principal motivación de la falencia en este tipo de investigaciones, habría sido la falta de eficacia y profesionalismo existentes en los procedimientos llevados a cabo por parte de la Fiscalía General del Estado y la Policía Judicial (Ministerio del Interior, 2013).

Como un elemento previo a la creación de la DINASED, salieron a la luz, y tomaron relevancia en el escenario público varias noticias de desapariciones clasificadas como forzosas. La investigación de estas desapariciones, encuentran su base en versiones que identifican como los actores de estas acciones, a agentes en servicio activo de Fuerzas Armadas y Policía Nacional. Este tipo de desapariciones, han sido y son investigadas por Comisiones de la Verdad creadas con el objetivo de, esclarecer los hechos que e identificando

a los autores, materiales e intelectuales de los hechos. A través de las Comisiones de la Verdad, el Estado ecuatoriano investigaba casos en los que existían indicios de desapariciones forzadas presuntamente planificadas desde el estado. Sin embargo, estos no eran los únicos casos de desapariciones registrados en el país. También existieron y continúan presentándose casos de personas extraviadas, que no se encontraron dentro de los casos investigados por comisiones de la verdad. Antes de la creación de las DINASED, éstos eran investigados a través de procedimiento regular. Es decir, dirigidas desde la Fiscalía General del Estado e investigadas por miembros de Policía Judicial.

El no contar con un elemento político de por medio, causó que este tipo de casos “ordinarios”, no fueran investigados a profundidad. La reapertura de estos casos, consecuencia de la lucha de sectores interesados, familiares y amigos de los desaparecidos; sacó a la luz, que los expedientes de las investigaciones, en la mayoría de los casos, no contaban con la información básica necesaria en la investigación sobre personas desaparecidas. Es necesario hacer mención a que las investigaciones de tipo “ordinario” pueden ser de dos tipos. En primera instancia se encuentran las desapariciones de tipo voluntario, personas que se alejan de su entorno habitual por su propia decisión. Por otro lado, existen también casos, se encuentran relacionados con delitos como trata y tráfico de personas, violaciones, homicidios, secuestro, entre otros delitos y contravenciones.

Antes del 19 de julio del 2013, fecha de creación de la DINASED, toda noticia de presunta desaparición “ordinaria” de una persona, era conocida por Policía Judicial. Esto, con

la existencia previa de un pedido de la Fiscalía de Actuaciones Administrativas de realización de acciones investigativas de campo. En lo concreto, a los familiares que se acercaban a notificar la presunta desaparición de una persona, en las distintas instancias de Policía Nacional o Fiscalía, se les comunicaba que debía pasar 48 horas para dar aviso a las autoridades. Únicamente posterior al cumplimiento de ese paso previo, se daría inicio a las investigaciones para determinar el motivo de la huida de la persona desaparecida. En la búsqueda de personas desaparecidas, las cuarenta y ocho horas posteriores a las desaparición son determinantes (Departamento de Justicia de los Estados Unidos, 2004). Obtener la mayor cantidad de información en este periodo de tiempo, a través de familiares y las últimas personas que estuvieron en contacto de la persona desaparecida, permitirá contar al equipo investigados con mayores probabilidades de localizar a la persona desaparecida (Departamento de Justicia de los Estados Unidos, 2004).

Las acciones de investigación eran realizadas por Agentes Investigadores, acreditados por la Función Judicial. A pesar de que los Agentes Investigadores, contaban con formación específica de su área de trabajo, esta formación era tan dispersa que incluía diversos tipos de delitos, y no únicamente la investigación de desaparición de personas. Entre las funciones desarrolladas por los agentes investigadores acreditados de Policía Judicial, se encontraba el desarrollo de actividades relacionadas con cualquier área investigativa dentro de las funciones de Fiscalía. Por ejemplo, procedimientos Antinarcoóticos, Interpol, DINAPEN, investigación de presunta clonación de números de chasis de motores, etc. Los agentes no recibían formación especializada en desaparición de personas. Como consecuencia de esto, no

existía especialización para el cumplimiento específico de las funciones relacionadas con la búsqueda de personas. Así, eran los mismos agentes encargados de investigar las desapariciones, los realizaban otro tipo de trabajos como los detallados anteriormente (Padilla, 2015).

Con respecto a la figura de comisiones de investigación, el ex presidente Abdalá Bucaram, creó la primera “Comisión Verdad y Justicia” existente en Ecuador, el 17 de septiembre de 1996. El propósito de ésta fue investigar casos en los que habrían existido casos de vulneración a los derechos humanos entre los años 70 y 80. La finalidad de esta comisión, fue sancionar a los autores de las violaciones y resarcir a las víctimas (Track Impunity Always, 2015). Años después, el presidente Rafael Correa creó otra comisión de investigación bajo el nombre de “Comisión de la Verdad”. Esta comisión fue creada el 03 de mayo del 2007, con el mismo propósito de la primera comisión, investigar presuntas violaciones a los derechos humanos y delitos de lesa humanidad en el Ecuador entre los años 1984 hasta el 2008 (Ecuadorinmediato, 2007).

Si se analiza los datos presentados, acerca de las diferencias existentes al investigar las desapariciones, se puede concluir que previo a la existencia de la DINASED; únicamente los casos de personas desaparecidas vinculadas con motivos políticos, fueron priorizados por el Estado para su investigación. Inclusive desde el poder ejecutivo, se crearon por decreto comisiones de investigación, en contraste con la realidad de los casos que no contaban con

relevancia política; y eran investigados a través de un procedimiento ordinario, diseñado de manera poco eficiente y técnica.

La creación de la DINASED, fue solicitada al Ministerio del Interior por el Consejo Ampliado de Generales de la Policía Nacional, mediante la resolución No. 2013-431-CsG-PN con fecha 08 de julio del 2013. En la resolución se detalla que la Dirección Nacional de Delitos contra la Vida, Muertes Violentas, Desapariciones, Extorsión y Secuestros (DINASED), “se integrará a la estructura orgánica de la Policía Nacional del Ecuador, con sede en el Distrito Metropolitano de Quito, con organización administrativa y financiera propia y cuya distribución operativa será la Unidad de Delitos contra la Vida, Unidad de Desaparecidos y Unidad anti Extorsión y Secuestros” (Consejo de Generales de la Policía Nacional, 2013).

Con base en los antecedentes explicados en las líneas anteriores, el 19 de julio del 2013, mediante Acuerdo Ministerial No. 3338-A, se creó la Dirección Nacional de Delitos contra la Vida, Muertes Violentas, Desapariciones, Extorsión y Secuestros (DINASED). El acuerdo ministerial fue expedido por el Dr. José Serrano Salgado, ministro del Interior (Ministerio del Interior, 2013).

Para la creación de la DINASED, se consideró los siguientes artículos de la Constitución del Ecuador sobre el trabajo de la Policía Nacional y de la Ley Orgánica de la Policía Nacional.

Tabla 4. Bases legales consideradas para la creación de la Dirección Nacional de Delitos contra la Vida, Muertes Violentas, Desapariciones, Extorsión y Secuestros.

<p>CONSTITUCIÓN DEL ECUADOR</p>	<p>Art. 158 inciso tercero.- “la protección interna y el mantenimiento del orden público son funciones privativas del Estado y responsabilidad de la Policía Nacional” y Art. 163.- “La Policía Nacional es una institución estatal de carácter civil, armada, técnica, jerarquizada, disciplinada, profesional y altamente especializada, cuya misión es atender la seguridad ciudadana y el orden público, y proteger el libre ejercicio de los derechos y la seguridad de las personas dentro del territorio nacional. Los miembros de la Policía Nacional tendrán una formación basada en derechos humanos, investigación especializada, prevención, control y prevención del delito y utilización de medios de disuasión y conciliación como alternativas al uso de la fuerza. Para el desarrollo de sus tareas la Policía Nacional coordinará sus funciones con los diferentes niveles de gobiernos autónomos descentralizados” (Constitución de la República del Ecuador, 2008).</p>
<p>LEY ORGÁNICA DE LA POLICÍA NACIONAL</p>	<p>Art 3.- “La Policía Nacional podrá establecer los servicios que considere necesarios para el cumplimiento de sus funciones específicas” (Ley Orgánica de la Policía Nacional, 1998).</p>

	<p>Art 52.- “Las Direcciones Nacionales de Servicios son los órganos técnico-científicos de la Policía Nacional, que se encargan de planificar y definir las políticas de los servicios policiales, así como de controlar y evaluar el cumplimiento de planes y programas en cada unidad operativa” (Ley Orgánica de la Policía Nacional, 1998)</p>
--	--

Fuente: (Ministerio del Interior, 2013).

Elaboración del autor.

La Institución

Las Direcciones pertenecientes a la Policía Nacional, nacen con lineamientos claros y establecidos de sus funciones y misión. En las líneas posteriores, se realiza una exposición de los lineamientos de la DINASED. Se abordarán en detalle elementos como su misión, visión, objetivos estratégicos, principios y valores.

Misión.

La misión de la Dirección Nacional de Delitos contra la Vida, Muertes Violentas, Desapariciones, Extorsión y Secuestros es:

Prevenir e investigar los delitos contra la vida, desaparición de personas, la extorsión y el secuestro de ciudadanos ecuatorianos y extranjeros, dentro del territorio nacional, con responsabilidad social, respetando la normativa legal vigente; definiendo

directrices y políticas integrales, alineadas a las establecidas por la Policía Nacional (Comandancia General de la Policía Nacional, 2014, p.2).

Visión.

La visión de la DINASED es:

“Constituirse en una Dirección élite, basada en principios y valores que lidere con efectividad las actividades de las actividades de investigación; utilizando talento humano calificado, técnico y tecnologías adecuadas que coadyuven a cumplir la misión encomendada” (Comandancia General de la Policía Nacional, 2014, p.2).

.

Objetivos estratégicos.

La resolución No. 2014-006-CG-PN-SR establece cuatro objetivos estratégicos para la DINASED, estos son:

- “Desarrollar planes orientados a contar con una óptima estructura, equipamiento y tecnología de última generación para garantizar la investigación técnica, judicial y científica específica” (Comandancia General de la Policía Nacional, 2014, p.3).

- “Elaborar e implementar eficaces formas de recolección de información anti delincencial, para mejorar los resultados investigativos y la resolución de casos” (Comandancia General de la Policía Nacional, 2014, p.3).
-
- “Desarrollar programas integrales para la administración del personal, a través del reclutamiento, selección, formación y desarrollo, salud ocupacional y gestión por competencias del talento humano” (Comandancia General de la Policía Nacional, 2014, p.3).
-
- “Diseñar políticas transversales para la atención y tratamiento de la víctima de los delitos inherentes a la función que cumple esta Dirección, propendiendo a evitar la impunidad y la re victimización” (Comandancia General de la Policía Nacional, 2014, p.3).

Principios.

Los principios de DINASED son seguridad integral, eficiencia y eficacia, ética, transparencia y mejoramiento y tecnificación, su significado es el que se presenta en las líneas posteriores.

- **Seguridad Integral.** “Minimizar los riesgos que puedan afectar a las personas que son objeto de los delitos contra la vida y muertes violentas, desapariciones y extorsión en sus diversas manifestaciones” (Comandancia General de la Policía Nacional, 2014, p.3).
-
- **Eficiencia y Eficacia.** “Aprovechando al máximo los recursos existentes, diseño de manera adecuada para obtener los resultados deseados en relación con los objetivos fijados” (Comandancia General de la Policía Nacional, 2014, p.3).
-
- **Ética.** “Atiende a la necesidad ética sobre la protección de las personas, los bienes materiales y el medio ambiente” (Comandancia General de la Policía Nacional, 2014, p.3).
-
- **Transparencia.** “En la misión establecida, mediante la veracidad y oportunidad en el cumplimiento de los procesos en el desarrollo investigativo” (Comandancia General de la Policía Nacional, 2014, p.3).
-
- **Mejoramiento y Tecnificación.** “La Dirección estará orientada a brindar un servicio de calidad del más alto nivel, recurriendo al conocimiento y la tecnología dentro de un proceso de mejora continua” (Comandancia General de la Policía Nacional, 2014, p.3).

Valores.

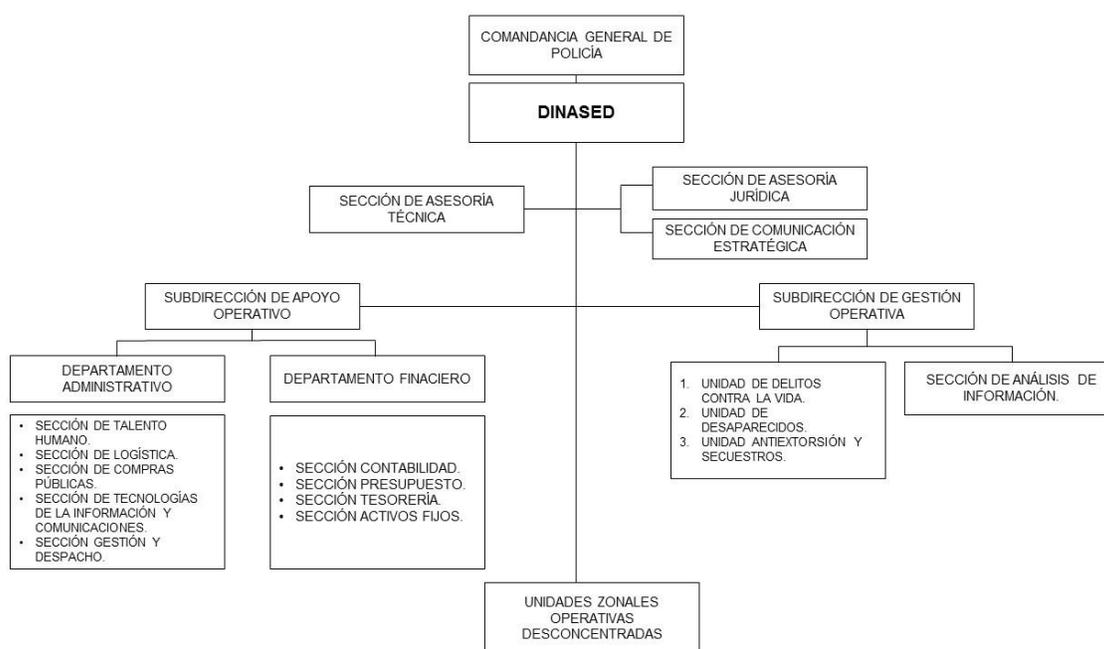
Al igual que los principios institucionales, los valores establecidos para la DINASED son cinco que se detallan continuación-.

- **Vocación de servicio.** “Actitud permanente de servicio para responder a las demandas de la sociedad” (Comandancia General de la Policía Nacional, 2014, p.3).
-
- **Honor.** “Cumplir nuestro deber con los más altos valores éticos, motivados por un deseo de actuar con rectitud y equidad” (Comandancia General de la Policía Nacional, 2014, p.3).
-
- **Solidaridad.** “Adhesión a la causa común del servidor policial y la comunidad para alcanzar el Buen Vivir” (Comandancia General de la Policía Nacional, 2014, p.3).
-
- **Disciplina.** “Nuestro trabajo será coordinado y eficaz, a fin de evitar actuaciones y omisiones que se aparten de los mandatos constitucionales e institucionales” (Comandancia General de la Policía Nacional, 2014, p.3).
-
- **Honradez.** “Integridad al obrar y abstención de toda forma de corrupción” (Comandancia General de la Policía Nacional, 2014, p.3).
-

- **Perseverancia.** “Virtud de no desfallecer en el cumplimiento del deber, con constancia y tenacidad” (Comandancia General de la Policía Nacional, 2014, p.4).

Organigrama de la Dirección Nacional de Delitos Contra la Vida, Muertes Violentas, Desapariciones, Extorsión y Secuestros.

Ilustración 1. Organigrama de la DINASED.



Fuente: (Comandancia General de la Policía Nacional, 2014).

Elaboración del autor.

La DINASED se encuentra conformada por tres secciones importantes, estas son:
Sección de Asesoría Técnica, Sección de Asesoría Jurídica y Sección de Comunicación

Estratégica. Posteriormente, se establecen dos subdirecciones que desempeñan el manejo de documentos a diferentes estamentos públicos y privados, mejoramiento y desplazamiento de recursos humanos, logísticos a nivel nacional y el control de las unidades bajo la dirección del Director Nacional. La subdirección de Apoyo Operativo se subdivide en el Departamento Administrativo que es responsable de la gestión de la Dirección y las Unidades Desconcentradas y el Departamento Financiera que representa el manejo moderado y básico de la economía de la Dirección, sin olvidarse de la necesidad de equipos modernos de última generación. La subdirección de gestión operativa se conforma con tres unidades específicas, que son: Delito Contra la Vida, Desaparecidos y Anti extorsión y Secuestro.

UD-DMQ-Z9 (DINASED, la Unidad de Personas Desaparecidas del DMQ-Z9)

La Unidad de Personas Desaparecidas del DMQ-Z9 está situada en la ciudad de Quito. Su trabajo se desempeña en la zona urbana y abarca los siguientes distritos: Calderón, La Delicia, Eugenio Espejo, Manuela Sáenz, Eloy Alfaro, Quitumbe, Valle de los Chillos y Tumbaco (SENPLADES, 2012). Las presuntas desapariciones de personas, sin distinción de edad, géneros y clase social, son atendidas dentro de la circunscripción territorial señalada por UD-DMQ-Z9.

Las denuncias son presentadas por los familiares de las personas desaparecidas, en la gran mayoría de los casos, se logra localizarlas en las primeras 24 horas. Este trabajo se demuestra con gran profesionalismo y se desarrolla a través de un trabajo en coordinado con los familiares de las víctimas. Depende de la calidad de información provista a los agentes que

la investigación tenga éxito. El trabajo eficiente de los agentes de la DINASED, son muestra del espíritu de compromiso a la sociedad ecuatoriana y también personal de cada uno de los miembros de la Policía Nacional de esta Unidad.

Funcionamiento.

Después de la creación de la DINASED, la Unidad de Personas Desaparecidas del DMQ-Z9 implemento protocolos de procedimientos para localizar personas desaparecidas y realizar las acciones de investigación correspondientes. No siempre las desapariciones están ligadas al cometimiento de un delito. Sin embargo, si esto ocurre DINASED, debe contar con protocolos pre establecidos que le permitan dar una respuesta efectiva.

Con el fin de mejorar la labor, se establecieron grupos de trabajo. El independizar ciertas funciones relacionadas con la investigación de personas desaparecidas, logró mayor eficiencia en el cumplimiento de tareas. Así dentro de la Unidad de Personas Desaparecidas del DMQ-Z9, existen distintos equipos para el desempeño de funciones específicas, estos son, equipos de atención Inmediata, agentes investigadores de casos, agentes de casos de conocimiento Presidencial y agentes de verificaciones. En el cuadro a continuación se explica a detalle las tareas realizadas por cada uno de estos equipos.

Tabla 5. Trabajo de equipos dentro de la Unidad de Personas Desaparecidas del DMQ-Z9.

Equipos de atención Inmediata.	<p>Existen seis equipos, éstos trabajan en grupos de tres equipos. El horario es alternado en turnos de 24 horas. Los equipos inician su trabajo desde el momento que se conoce una presunta desaparición. Su trabajo se realiza conjuntamente con los familiares, y es efectivo por un periodo de 24 horas. Al culminar las actividades realizadas por estos equipos, se realiza un documento dirigido a la Fiscalía Especializada de Desaparición de Personas. El documento, da a conocer la localización de la persona desaparecida o solicita la continuación en las investigaciones, a través de la asignación de un agente de caso.</p>
Agentes de casos.	<p>Luego de recibir los escritos por parte de los Equipos de Atención Inmediata, la Fiscalía Especializada de Desaparición de Personas, oficiará a la Unidad de Personas Desaparecidas DMQ-Z9 para que sea asignado un agente investigador al caso. Esto permite, proseguir con las actividades investigativas sobre la presunta desaparición. La investigación podrá archivarse, únicamente cuando el agente de caso haya localizado</p>

	físicamente al presunto desaparecido y justifique con una fotografía.
Agentes de casos de conocimiento Presidencial	Este grupo de agentes investigadores, fueron delegados por la Fiscalía Especializada de Desaparición de Personas, y la Unidad de Personas Desaparecidas DMQ-Z9, para continuar con la investigación de casos de conocimiento presidencial. La gran mayoría de estos casos, estuvieron archivados y reposaban los expedientes en los archivos de las Fiscalías a nivel nacional.
Agentes de verificación	Estos agentes investigadores, dan seguimiento a casos que no fueron delegados, o casos en los que no se conoce ningún dato de los familiares de los presuntos desaparecidos. Muchos familiares de personas desaparecidas, olvidan notificar la localización de sus familiares. A través de la verificación se logra cerrar el caso y archivar la presunta desaparición.
Analistas	Son agentes que se encuentran en una sección especial, que clasifica la información de la presunta desaparición y especifica parámetros estadísticos para informar a los estamentos directivos de la Dirección.

Fuente: (Méndez, 2015).

Elaboración del autor

Todas las actividades que realizan los Agentes Investigadores de la Unidad de Personas Desaparecidas del DMQ-Z9, detalladas en las líneas anteriores, son esenciales. A diferencia de años anteriores, hoy la Policía Nacional del Ecuador cuenta con funcionarios especializados en la materia, y entrenados para trabajar en el área.

Las Direcciones pertenecientes a la Policía Nacional, nacen con lineamientos claros y establecidos de sus funciones y misión. En las líneas posteriores, se realiza una exposición de los lineamientos de la DINASED. Se abordarán en detalle elementos como su misión, visión, principios y valores.

Capítulo IV

¿Cómo Evaluar el Clima Laboral en la DINASED?

Metodología

El estudio realizado es de tipo exploratorio y descriptivo, porque es la primera vez que se realiza un estudio de clima laboral de la Unidad de Personas Desaparecidas del Distrito Metropolitano de Quito, Zona 9. Es decir, el estudio presentado representa un primer acercamiento al clima laboral de DINASED. La descripción presentada, solamente constituye una parte de la serie de elementos que deben ser analizados, para comprender el clima institucional global de la Dirección Nacional de Delitos Contra la vida muertes violentas, desapariciones, extorsión y secuestros. Esta investigación, también es de tipo descriptivo, porque aborda en detalle la percepción relacionada con el clima laboral de los integrantes de la Unidad de Personas Desaparecidas del Distrito Metropolitano de Quito, Zona 9 en sus tres dimensiones específicas. En primera instancia, la percepción del clima laboral a nivel individual y grupal, para culminar la percepción sobre los estilos de dirección.

Al utilizar la encuesta como el principal elemento de captura de información, este trabajo investigativo es de tipo transversal. Esto quiere decir, que registra información de un solo momento específico en el tiempo. El instrumento de recopilación de información que es una adaptación del cuestionario de Fede Gan fue aplicado el día 14 de abril de 2015. Por lo tanto, los resultados expuestos en la fase explicativa de este trabajo, corresponden a la realidad

de Unidad de Personas Desaparecidas del Distrito Metropolitano de Quito, Zona 9, el momento de la aplicación del instrumento.

Como parte del establecimiento del procedimiento metodológico, se realizó una revisión de metodologías en los estudios, desarrollados en Ecuador sobre clima laboral. Se descubrió que estos trabajos, realizan un énfasis especial en analizar poblaciones en la empresa privada. Como consecuencia de esto, se encuentra mayoritariamente modelos que se adaptan a esas circunstancias específicas. Esto, por supuesto no significa que el concepto y los instrumentos para evaluar el clima laboral, no puedan aplicarse en otras esferas como la salud, servicio público, centros educativos, entre otros espacios (García, Hernández, Navarreta, Corichi y Sánchez, 2014). Los instrumentos para estudiar el clima organizacional han sido desarrollados, en relación a los distintos contextos y realidades institucionales existentes. Es por esto que no existe un solo instrumento, o un solo estándar sobre los elementos a ser incluidos en una evaluación de clima laboral (García, Hernández, Navarreta, Corichi y Sánchez, 2014). En las líneas posteriores se explicará a profundidad las técnicas y estrategias utilizadas en la realización de este trabajo, así como el modelo utilizado para obtener elementos que permitan evaluar el clima laboral en la Unidad de Personas Desaparecidas del Distrito Metropolitano de Quito, Zona 9.

Técnicas.

Existen varios modelos para realizar investigaciones sobre el clima laboral, y no todos los modelos son aplicables en todas las organizaciones (Cardona y Zambrano, 2014). El

Estudio de Cardona y Zambrano (2014) constituye un referente importante para la realización de estudios sobre el clima laboral, al portar una reflexión sobre los distintos modelos a ser utilizados. Según los autores mencionados, tiene un alto grado de importancia la coherencia entre los instrumentos utilizados, los objetivos a cumplir y la población objetivo (Cardona y Zambrano, 2014). Es decir que no existe un solo instrumento posible o acercamiento para estudiar el clima laboral. Así mismo cabe recalcar, la reflexión que realizan los autores mencionados, sobre la aplicación de instrumentos prediseñados, sin tomar en cuenta el contexto donde se realizará el estudio.

El desarrollo de instrumentos para determinar el clima organizacional es una labor de la psicología, y no corresponde a las ciencias administrativas. Sin embargo, debido a la necesidad de que los métodos y técnicas utilizadas tengan coherencia con los objetivos del estudio, se realizó una revisión previa a la selección de la metodología y las técnicas de investigación. El clima organizacional en el abordaje de García y Bedoya tiene la posibilidad de ser estudiado a través de tres tipos de acercamiento (Solarte, 2009). La observación, el desarrollo de entrevistas, o la aplicación de encuestas. Solarte identifica el instrumento de la encuesta como el mayormente utilizado (2009).

Encuesta.

Baguer (2005), considera a la encuesta, como una herramienta eficiente en la elaboración de evaluaciones de clima laboral. Las ventajas que según este autor ofrece la encuesta tienen que ver con la posibilidad de aplicar la técnica en un periodo reducido de

tiempo, sin invertir ingentes cantidades de dinero en el esfuerzo (Baguer, 2005). Luego de una serie de reflexiones, ésta fue la técnica específica escogida para la recopilación de información en el caso analizado. Los factores que motivaron esta decisión fueron el anonimato que otorga, y la facilidad que ofrece el instrumento de ser aplicado en distintos momentos. Esto, puesto que la dinámica de trabajo en DINASED DMQ, provoca que no todos los miembros de la unidad estén presentes en las oficinas todo el tiempo.

En la elaboración de la encuesta utilizada por este estudio, se consideró como un criterio importante el generar una redacción clara de las preguntas y no sobrecargar el formulario innecesariamente (Baguer, 2005). Así mismo se tomó en cuenta, los detalles específicos a ser tomados en cuenta en el diseño de una encuesta para evaluación de clima laboral, mencionados por Pavía (2014) entre los que se encuentra el, no incluir más de siete dimensiones en el cuestionario. Con respecto a la aplicación, se buscó en todo momento garantizar el cumplimiento de las condiciones de “universalidad, anonimato, voluntariedad y transparencia de los resultados” (Poole, 2006, p. 4).

Existe una variedad de factores considerados en los distintos cuestionarios de análisis del clima laboral. Entre todos estos, se puede mencionar los siguientes. El cuestionario de Litwin y Stringer, el cuestionario de Rensis Likert, el modelo de medición John Sudarsky, el cuestionario de Fede Gan, entre otros (Solarte, 2009).

Cuestionario de la encuesta aplicada.

De entre la variada gama de cuestionarios que evalúan el clima organizacional en una institución, para el desarrollo de este estudio se escogió el cuestionario de Fede Gan. El principal motivo para valorar, este instrumento por encima de otros fue su enfoque en tres focos de atención “la situación en el conjunto de la empresa [...], [en el] área de trabajo [...], [y en] los estilos de dirección de personas” (Gan y Triginé, 2006, p. 282). El valor de este modelo reside en que para medir los tres ámbitos en los que se enfoca clima de la empresa, clima del departamento y estilos de dirección, no se basa en una sola pregunta (Gan y Triginé, 2006). Al contrario, en ese cuestionario se encuentran combinaciones de preguntas entre seis, y ocho para obtener los resultados de percepción deseados (Gan y Triginé, 2006). Además este instrumento permite, capturar las imágenes sobre el clima laboral de los encuestados, ¿cómo ellos sienten las percepciones de su equipo sobre el mismo tema?, y también en el resto de la institución. En la encuesta se utiliza la palabra unidad para hacer referencia toda la DINASED. La encuesta aplicada, contiene preguntas adaptadas del cuestionario de clima laboral de Fede Gan.

Con el objetivo de no utilizar el modelo de Fede Gan, sin considerar el contexto en dónde será aplicado, se sometió al cuestionario original a ciertas modificaciones. Primero, se reemplazó la palabra empresa, por DINASED Unidad de Personas Desaparecidas del Distrito Metropolitano de Quito, Zona 9; y posteriormente, se sustituyó la palabra departamento por equipo. Luego, se cambió la pregunta número diez, que hace referencia a los salarios, por una dónde se consulta sobre los horarios de la unidad.

Los parámetros utilizados para valorar las afirmaciones de cada una de las preguntas se mantuvieron, de esta manera los parámetros existentes en la encuesta utilizada fueron:

- “1. Muy de acuerdo
2. De acuerdo
3. Algo en desacuerdo
4. Bastante en desacuerdo
5. Total desacuerdo”, (Gan y Triginé, 2006, p. 278).

Población.

La composición estructural de DINASED DMQ, permitiría el análisis de microclimas, por ejemplo se podría analizar el microclima del equipo de reacción dentro de DINASED DMQ, sin embargo esta opción se descartó, debido a que el rango de mejoras posteriores que podrían implementarse con base al estudio producido sería pequeño. La población a la que se realizará la evaluación de clima laboral, en este estudio fue la que en abril de 2015, se encontró cumpliendo funciones en la Unidad de Personas Desaparecidas del Distrito Metropolitano de Quito, Zona 9. En total, el número de funcionarios considerados como parte de la población de estudio al 14 de abril de 2015 fecha de aplicación del cuestionario, fue de cincuenta y cinco personas (Toapanta, 2015). El número de cincuenta y cinco funcionarios corresponden únicamente al personal policial que realiza funciones en DINASED Unidad de Personas Desaparecidas del Distrito Metropolitano de Quito, Zona 9.

Se seleccionó únicamente a funcionarios miembros de la Policía Nacional, porque los procedimientos, reglas y normas que caracterizan el desempeño de sus labores profesionales son distintos, a la de los funcionarios civiles. La incorporación de otro tipo de población en el estudio datos podría causar distorsiones, ya que se trataría de un microclima específico de la Unidad de Personas Desaparecidas del Distrito Metropolitano de Quito, Zona 9.

El número de funcionarios que desempeñan sus funciones en DINASED DMQ es relativamente reducido, cincuenta y cinco. Sin embargo, debido a que algunos miembros se encontraron haciendo uso de su licencia por vacaciones, el desplazamiento de otros hacia lugares fuera de la ciudad, y que el trabajo realizado por la unidad es en terreno, se debió calcular una muestra para la realización del estudio. La muestra fue calculada al noventa y cinc por ciento de nivel de confianza, con un cinco por ciento de margen de error. Luego de realizar los cálculos, el resultado del número de encuestas a realizarse se determinó en cuarenta y ocho.

Previo a la aplicación de la encuesta a la población objeto de estudio, siguiendo las recomendaciones realizadas por (Bagner, 2005), se realizó una explicación de los objetivos del trabajo. Esto, con el objetivo de evitar posibles sesgos en la información a ser recopilada, consecuencia del miedo de los encuestados a posibles represalias, resultado de la aplicación de la encuesta. Tanto la explicación de los objetivos, como la aplicación de la encuesta se realizaron el día 14 de abril de 2015. La explicación previa a la aplicación de la encuesta, se

efectuó de manera personal por parte del autor del estudio a cada uno de los encuestados.

Finalmente, para la aplicación de la encuesta utilizó un formulario impreso.

Capítulo V

Clima Laboral de la Unidad de Personas Desaparecidas del Distrito Metropolitano de Quito, Zona 9

Consideraciones Básicas para el Análisis según el Modelo de Fede Gan

El cuestionario de Fede Gan, genera insumos que permiten interpretar la percepción de “la situación en conjunto de la empresa [...], [del] área de trabajo [...y...] los estilos de dirección de personas” (Gan y Triginé, 2006, p. 282). Es sobre estos componentes, que se realiza la descripción a ser presentada en las líneas posteriores.

El parámetro principal de interpretación para el cuestionario de Fede Gan, según Gan y Triginé se resume en el siguiente postulado “cuanto mayor sea la puntuación numérica de los focos, peor será el clima” (Gan y Triginé, 2006, p. 283). Esto sucede, porque los postulados de las encuestas están redactados en positivo, y los valores asignados para calificación se acercan más a uno cuando son positivos, y más a cinco, cuando son negativos (Gan y Triginé, 2006). Es importante notar que el espacio aclaratorio sobre la argumentación de la respuesta, solo debe ser llenado cuando se encuentra entre los números tres y cinco, en el componente individual. Por este motivo únicamente se cuenta con información adicional sobre las calificaciones que se encuentran entre tres y cinco en el componente individual del cuestionario.

Datos y su Procesamiento

Los datos base de la interpretación, provienen de cuarenta y ocho encuestas aplicadas a los funcionarios policiales de la Unidad de Personas Desaparecidas del Distrito Metropolitano de Quito, Zona 9. Como ya se señaló en el componente metodológico de este estudio, el número de cuarenta y ocho corresponde al tamaño de la muestra calculado para la investigación. Durante el periodo de aplicación de las encuestas no se presentaron inconvenientes de importancia, esto permitió que se realizaran todas las encuestas planificadas.

Como primer paso para la interpretación de los datos obtenidos se creó una base de datos. El segundo paso realizado fue el cálculo de la media en los seis ámbitos que son abordados en todas las encuestas. Posterior a esto, como tercer paso, se promediaron los resultados de cada uno de los componentes en todas las encuestas realizadas. De esta manera, se obtuvo los seis tipos de resultados generales que se analiza en este estudio: percepción personal y grupal de del clima laboral de la Unidad de Personas Desaparecidas del Distrito Metropolitano de Quito, Zona 9, percepción personal y grupal del clima laboral donde desempeñan funciones los encuestados, y finalmente percepción personal y grupal de los estilos de dirección. Consecutivamente, y para argumentar los seis tipos de resultados generales, se obtuvieron promedios de todas los ítems⁴ incluidos en cada tipo de resultado.

⁴ Preguntas

Resultados Obtenidos

Los resultados obtenidos a ser presentados, se dividen en su presentación, primero por dimensiones, y luego por ámbito analizado. A continuación de ese primer desglose se realizará un recuento rápido de las argumentaciones de los ítems donde se encontraron las calificaciones menos positivas. Esta labor se la realiza, porque a pesar de que en términos generales el resultado es positivo, los puntos a mejorar no deben ser invisibilizados o dejarse de lado en las evaluaciones de clima laboral.

Tabla 6. Promedios generales obtenidos por componente.

1	CLIMA DMQ Zona 9	
	PERCEPCIÓN "yo"	2,091
2	Clima Equipo	
	PERCEPCIÓN "yo"	2,2448
3	Estilos Dirección	
	PERCEPCIÓN "yo"	2,4896
4	CLIMA DMQ Zona 9	
	MI PERCEPCIÓN SOBRE	
	RESTO	2,2005
5	CLIMA EQUIPO	
	MI PERCEPCIÓN SOBRE	
	RESTO	1,987
6	ESTILOS DIRECCIÓN	
	MI PERCEPCIÓN SOBRE	
	RESTO	2,3924

Fuente: Base de datos del estudio.

Elaboración del autor

Dimensión personal.

Tabla 7. Promedios de ítems en dimensión personal.

Ítems 1		Ítems 2		Ítems 3	
1	1,3542	2	1,6667	3	3,3542
4	2,0833	5	2,5208	6	2,3333
7	2,25	8	1,8125	9	2,2292
10	2,2083	11	1,9375	12	2,4792
13	2,1667	14	1,8958	15	2,9167
16	2,0625	17	2,0208	18	1,8125
19	2,1458	20	1,7292		0
21	2,4583	22	1,9583		0

Fuente: Base de datos del estudio.

Elaboración del autor

9. *Clima Unidad de Personas Desaparecidas del Distrito Metropolitano de Quito, Zona*

Según el modelo de Fede Gan, el componente clima individual, se compone de ocho ítems, percepciones de los resultados de la institución, actitud de los miembros ante problemas, apoyo en los sistemas de trabajo, salarios, presencia de rumores, sentimiento de satisfacción ligado a la pertenencia a la unidad, relaciones entre niveles jerárquicos positivas y ambiente (Gan y Triginé, 2006). El ítem de salarios se excluyó de este cuestionario, y se lo reemplazó por horarios de trabajo de la unidad, que es un componente que si podría variar, a diferencia del salario que es fijo en toda la Policía Nacional.

Los resultados del clima en su dimensión personal, en la Unidad de Personas Desaparecidas del Distrito Metropolitano de Quito, Zona 9, son positivos. La media obtenida del promedio de los ocho componentes, en las 48 encuestas, generó un resultado de 2,091, en una escala del uno al cinco. Esto quiere decir que se puede asegurar que la población encuestada se siente de acuerdo con el clima laboral en la Unidad de Personas Desaparecidas del Distrito Metropolitano de Quito, Zona 9. En las líneas a continuación se abordará los ítems de este componente de manera individual.

La percepción del ítem que indaga sobre los resultados de la unidad, presenta un promedio ubicado entre muy de acuerdo, y de acuerdo con el postulado de que, la Unidad de Personas Desaparecidas del Distrito Metropolitano de Quito, Zona 9, obtiene resultados por encima de la media de otras direcciones. Este es el mejor resultado de éste componente con una media de 1,35. Con respecto al tratamiento de los problemas dentro de la unidad, el promedio se encuentra de acuerdo con la idea de que su tratamiento es mayoritariamente constructivo. En los resultados acerca de los sistemas de trabajo, la presencia de rumores, es sentimiento de satisfacción por pertenecer a una unidad, y el tipo de relación que se establece entre distintos niveles jerárquicos también existen resultados positivos. Se describe el clima como basado en la confianza, con baja presencia de rumores, satisfacción por pertenencia a la unidad y predominio del buen ambiente. Es importante destacar que el ítem que fue modificado que trata del horario tiene una media un poco más alta que el resto, pero no marca una gran diferencia, en este aspecto los resultados también reflejan similitud en los horarios

establecidos en , la Unidad de Personas Desaparecidas del Distrito Metropolitano de Quito, Zona 9, en comparación con otras unidades.

El ítem más alto de este componente corresponden al predominio del buen ambiente, el promedio obtenido en este componente es de 2,45, un poco más cercano a algo en desacuerdo que la mayoría de los ítems de este componente.

Clima del equipo.

La teoría identifica ocho ítems como constitutivos de este componente, entre estos se encuentran, los sistemas de trabajo y el desarrollo de tareas en equipo, la justicia entre trabajo y reconocimiento de méritos, características positivas o negativas de la comunicación, cantidad de la comunicación positiva y negativa presente, organización de actividades, percepción del fin de los cambios de la institución, tratamiento del equipo ante diferencias de opinión, abordaje de problemas importantes y condiciones de trabajo del equipo (Gan y Triginé, 2006).

El promedio de la percepción del clima laboral existente en una dimensión menos específica que es la de los equipos de trabajo a los que pertenecen los encuestados, es también positiva. Este componente alcanza un puntaje de 2,24. El primer ítem de este componente es el mejor puntuado, hace referencia a los sistemas de trabajo y comunicación donde la media

considera que los sistemas facilitan la labor de equipo. El ítem que le siguen en calificación de mejor a peor, es el que trata la forma de tratar los problemas, según las encuestas realizadas los problemas importantes se tratan y resuelven. El ítem sobre el reconocimiento de esfuerzos y méritos, y la justicia en a quién son otorgados es el que presenta el puntaje menos positivo en este componente con un promedio de 2,52. Aunque el puntaje difiere en solo cuatro décimas del ítem que le sigue en puntaje, referente a el tipo de comunicación, ante puntos de vista distintos. Llama la atención que sea el componente del mérito el peor percibido. Con respecto al ítem del mérito, es necesario que la Unidad de Personas Desaparecidas del Distrito Metropolitano de Quito, Zona 9, analice con detenimiento la causa al detalle, de estas percepciones poco favorables.

De manera similar al caso del componente anterior, los ítems que hacen referencia a el tipo de comunicación, la organización de las actividades del equipo de trabajo, la percepción de los objetivos de cambio de la institución y la coherencia del discurso de las funciones directivas frente al trabajo, tienen una media inferior a los dos puntos en todos los casos.

Las percepciones sobre los equipos de trabajo, son menos positivas, que las percepciones sobre la dirección en general. La diferencia existente entre ambas es de quince décimas. Al momento no se cuenta con datos que puedan explicar el porqué de la diferencia existente, sin embargo sería interesante conocer la razón para la diferencia y si ésta es representativa.

Percepción de los estilos de dirección.

De entre los tres componentes abordados en la dimensión individual este es que cuenta con la media menos favorable, que corresponde a 2,48. El modelo de Fede Gan, contempla únicamente seis ítems para este componente, consulta desde las líneas jerárquicas altas hacia sus colaboradores en temas de relevancia, calidad e información sobre los trabajos a ser desempeñados, coherencia entre el discurso y el trabajo real de las jefaturas, estilo de los directivos, tratamiento a las iniciativas de mejora que provienen de líneas jerárquicas bajas y finalmente, valoración de los usuarios del trabajo llevado a cabo (Gan y Triginé, 2006).

El ítem más alto en puntaje, es decir el menos positivo de este componente corresponde a las consultas realizadas por parte de los jefes, a los funcionarios antes de tomar decisiones en temas que les afectan. En este caso específico el resultado indica que la media de la población encuestada, se encuentra algo en desacuerdo con que esta práctica sea realmente practicada. Este número llama la atención, al ser el más alto de todo el cuestionario, 3,35 puntos. El tema mencionado podría ser objeto de una indagación a profundidad sobre la necesidad de abrir espacios de diálogo sobre temas específicos en la Unidad de Personas Desaparecidas del Distrito Metropolitano de Quito, Zona 9. Los componentes que le siguen en puntaje de más a menos son: el tratamiento dado a las iniciativas provenientes del jerárquico inferior, el estilo de los directivos, la calidad y cantidad de la información de los trabajos a ser desempeñados, y la coherencia entre el discurso y el trabajo real de los directivos. En el caso de estos ítems sus puntajes se encuentran entre 2,2 y 2,9 puntos. El ítem con la puntuación más baja en este componente se refiere a la percepción de los usuarios sobre el trabajo realizado

por la unidad. Este ítem es el mejor percibido con un promedio alcanzado en los encuestados de 1,81 puntos.

Los estilos de dirección, son uno de los elementos que mayor influencia tiene sobre el clima laboral en una institución (Gan y Triginé, 2006). Por este motivo se deben realizar estudios especializados y profundos, cuando este componente es el peor percibido en una evaluación de clima laboral. A pesar de que la diferencia con los otros componentes no sea grande.

Dimensión general.

Los resultados de esta dimensión se calculan en base a las mismas consideraciones teóricas presentadas en la dimensión personal. Es por esto que no se redundará en mencionar los ítems de cada componente, si no que se abordará directamente los resultados.

Tabla 8. Promedios de ítems en dimensión generales.

Items 1		Items 2		Items 3	
1	1,4167	2	1,6875	3	3,1042
4	2,2708	5	2,3958	6	2,1458
7	2,1875	8	2,0625	9	2,3333
10	2,375	11	1,75	12	2,5417
13	2,0833	14	1,9583	15	2,625
16	2,2083	17	2,1458	18	1,8333
19	2,4167	20	1,9375		0
21	2,5417	22	1,9583		0

Fuente: Base de datos del estudio.

Elaboración del autor

9. *Clima Unidad de Personas Desaparecidas del Distrito Metropolitano de Quito, Zona*

El promedio de la percepción de los encuestados sobre el clima de la Unidad de Personas Desaparecidas del Distrito Metropolitano de Quito, es menos favorable dentro de este componente de manera general. La media calculada supera en 0,1094 décimas a la individual. La diferencia se explica porque existe una superioridad en cantidad de seis de los ocho ítems del componente. Los extremos positivo y negativo en las dimensiones personal y general de este componente no varían, se mantienen los resultados que otorga la unidad como los mejor calificado, y el predominio del buen ambiente como el peor calificado.

Clima del equipo.

A diferencia de la percepción general con respecto al clima de la Unidad de Personas Desaparecidas del Distrito Metropolitano de Quito, en el caso del clima del equipo, la percepción individual es más favorable. En este componente la diferencia es de 0,25 décimas que hacen que la percepción individual sea mejor. Lo que no presenta variaciones en comparación al componente anterior, es los ítems mejor y peor calificados que en este caso también se mantienen. Continúa siendo el mejor calificado el referente a los sistemas de trabajo y comunicación, mientras que la calificación menos positiva corresponde a las condiciones de trabajo del equipo.

Percepción de los estilos de dirección.

La percepción sobre los estilos de dirección es el componente en el cual los promedios difieren menos en las dos dimensiones. En este caso, la diferencia numérica es de 0,097 décimas. Constituye un elemento que valida los resultados obtenidos, el hecho de que no existan diferencias entre la dimensión individual y general de la percepción evaluada. Pero, debe considerarse como un indicador de importancia el acuerdo en ambas dimensiones sobre cómo se está ejecutando la labor de liderazgo de la Unidad de Personas Desaparecidas del Distrito Metropolitano de Quito.

Argumentación de las Percepciones poco Favorables

Aunque las percepciones poco favorables no abundan en los resultados de esta investigación, es muy importante visibilizar las especificaciones que los encuestados realizan. En el cuadro a continuación se transcriben algunas de las especificaciones, no se contemplan todos los ítems del cuestionario, porque no existe argumentación en todas. Sobre la información presentada a continuación no se puede realizar un análisis, ya que no se cuenta con todos los datos necesarios para la labor. Se consideró importante incluir de manera textual las argumentaciones para no invisibilizar estas perspectivas minoritariamente representadas. Es importante no descontextualizar los contenidos a ser presentados, estos representan exclusivamente la opinión de las personas consultadas, cuyo anonimato es parte de las condiciones necesarias para la realización del estudio.

Tabla 9. Argumentación de las percepciones.

Ítem	Argumentación.
2. Los sistemas de trabajo/comunicación en mi equipo facilitan que desarrollemos una labor de equipo.	"No se coordina en los diferentes casos, ya que con más ideas, mayor sería la productividad".
3. En mi Unidad de Personas Desaparecidas del Distrito Metropolitano de Quito, Zona 9, los jefes consultan a sus colaboradores antes de tomar decisiones sobre problemas que les afectan.	<ul style="list-style-type: none"> • "Falta de comunicación con el personal". • "No se lo realiza, en ocasiones únicamente existen disposiciones, y no hay esa comunicación". • "Solo dicen lo que ellos creen". • "Superiores toman decisiones a conveniencias". • "No muy seguido consultan". • "Ya que no socializan, ni tampoco consultan las decisiones, las mismas que afectan a los demás". • "En la mayoría de los casos los jefes toman sus decisiones propias, por el hecho que son jefes". • "Depende el tema a tratar". • "Rara vez". • "Ellos toman sus decisiones sin consultar".
4. Ante problemas o conflictos, la actitud de las personas de Unidad de Personas Desaparecidas del Distrito Metropolitano de Quito, Zona 9, es mayoritariamente constructiva.	<ul style="list-style-type: none"> • "Cada quien trata de sobresalir". • "Solo se recibe reclamos". • "Solo disponen"
5. En mi equipo el reconocimiento de esfuerzos y méritos se lo llevan las personas que se lo merecen	<ul style="list-style-type: none"> • "Se lleva el mérito personas que no tienen participación en el hecho". • "No todos trabajan con la misma área y no se puede medir productividad". • "Se llevan en general". • "No, solo en ocasiones, pero aquí se trabaja por convicción, sin esperar nada". • "Lo que reconocen son en momentos oportunos y no los que son". • "Unos realizan el trabajo, y otros son felicitados". • "No porque otros sobresalen".
6. Se da desde la Unidad de Personas Desaparecidas del Distrito Metropolitano de Quito, Zona 9, una información suficiente acerca de la marcha y los trabajos de la unidad.	<ul style="list-style-type: none"> • "Se reserva la información en algunos casos". • "No porque la información la maneja el personal que supuestamente está capacitado para dicha información". • "Casi no existe una buena comunicación". • "No porque los diferentes casos hace falta mucha información". • "No sustentable la opinión del personal".
7. Los sistemas de trabajo de la Unidad de Personas Desaparecidas del Distrito Metropolitano de Quito, Zona 9, se apoyan más en el compromiso y la profesionalidad, que en la vigilancia y el control.	<ul style="list-style-type: none"> • "Vigilancia especialmente". • "Solo piden resultados a cuesta de lo que sea". • "Porque hay más control que comunicación".
8. En mi equipo abunda más la comunicación positiva que las críticas negativas o el temor.	<ul style="list-style-type: none"> • "Es regular, cuando hay cosas buenas existe los reconocimientos, pero cuando no los llamados de atención".
9. A la hora de pedir esfuerzos o sacrificios, la dirección de la Unidad de Personas Desaparecidas del Distrito Metropolitano de Quito, Zona 9, predica con el ejemplo: arriman el hombro al menos tanto como los demás	<ul style="list-style-type: none"> • "Son muy pocas las personas que realizan esto". • "Solo quienes están comprometidos con el trabajo. Desde mando medios hacia abajo". • "Ya que existe mucho compadrazgo y quienes nos sacrificamos somos los mismos de siempre". • "Porque cada quien busca su bienestar" • "Aquí solo se dan órdenes". • "Se designó alguien".
10. Los horarios de la unidad son similares o están por la media de otras unidades.	"Nuestros superiores piden trabajo y más trabajo, no se dan cuenta que el stress laboral nos afecta. No existen

	terapias para el personal".
11. Las actividades de trabajo de mi equipo están bien organizadas; cada cual sabe lo que tiene que hacer.	"No se cumple porque a veces nos utilizan para cosas diferentes".
12. El estilo que predomina entre los directivos de Unidad de Personas Desaparecidas del Distrito Metropolitano de Quito, Zona 9, es comunicativo y participativo.	<ul style="list-style-type: none"> • "Cada quien mira para su lado". • "Solo se habla cuando hay algo para reclamar" • "En la unidad cada uno se preocupa de su casos y no hay comunicación". • "Existen conflictos entre directivos". • "a veces". • "Hay decisiones que no son consultadas al personal". • "Solo disposición".
13. En la Unidad de Personas Desaparecidas del Distrito Metropolitano de Quito, Zona 9, no existen rumores o bolas, los que circulan son de nula o baja intensidad (no afectan a cuestiones prioritarias).	<ul style="list-style-type: none"> • "Existen rumores que de alguna forma afectan el rendimiento profesional, pero es sobre la estabilidad institucional".
14. Mi impresión es que las iniciativas de mejora que en Unidad de Personas Desaparecidas del Distrito Metropolitano de Quito, Zona 9, surgen desde abajo son escuchadas y valoradas adecuadamente en los niveles superiores.	<ul style="list-style-type: none"> • "Cada quien sabe lo que hace". • "No se escuchan". • "A veces existen varias peticiones de las cuales no se cumplen". • "No ya que se ha sugerido varias iniciativas pero no ha sido escuchadas". • "Casi nunca se escucha las iniciativas". • "rara vez". • "Nuestros superiores no dan oídos a los niveles inferiores jerárquicos". • "A veces se toma en cuenta, y otras no".
15. Creo que existe un amplio sentimiento de satisfacción por pertenecer a la Unidad de Personas Desaparecidas del Distrito Metropolitano de Quito, Zona 9.	<ul style="list-style-type: none"> • "No todos desean estar en este trabajo, por la presión existente". • "La presión política, opaca el sentimiento, la presión es más".
16. Creo que la marcha de la Unidad de Personas Desaparecidas del Distrito Metropolitano de Quito, Zona 9, es buena: las atenciones y búsquedas son bien valoradas por los usuarios.	<ul style="list-style-type: none"> • "Todo depende de cómo se lleve el caso investigado, en algunos hay inconformidad por el tiempo, la investigación y medios". • "Las personas o familiares no valoran los trabajos realizados por los investigadores". • "Ya que los familiares de los desaparecidos mientras no se encuentra a la presunta desaparecida no estarán de acuerdo con las actividades investigativas".
17. En las relaciones entre personas de distintos niveles jerárquicos predomina más la comprensión mutua que el grado (de arriba hacia abajo), o los prejuicios (de abajo hacia arriba).	<ul style="list-style-type: none"> • "Se tratan por el grado y respeto". • "En algunos predomina, la autoridad, el grado jerárquico". • "No dejan explicar".
21. Creo que en el día a día de la Unidad de Personas Desaparecidas del Distrito Metropolitano de Quito, Zona 9, predomina más el buen ambiente y el entendimiento que los enfados o reproches.	<ul style="list-style-type: none"> • "Que existen reclamos indebidos por otras personas a las que se debería reclamar puntualmente". • "No porque es de acuerdo a como este de ánimo el jefe".
22. Las condiciones de trabajo de mi equipo son confortables: facilitan el trabajar bien.	<ul style="list-style-type: none"> • "Se hace bien el trabajo y no les parece bien siempre hay críticas"

Fuente: Base de datos del estudio.

Elaboración del autor

Capítulo VI

Conclusiones

- El realizar estudios sobre el clima laboral de las instituciones, constituye una prioridad, cuando se busca mejorar su eficiencia y productividad. La relación entre el clima laboral y los resultados de una organización, es directa. Por esto, se constituyó como problema de investigación, el estudio del clima laboral de la Unidad de personas desaparecidas del DMQ-Z9. Al estar DINASED atravesando por una fase de consolidación institucional, es aún más relevante el que se pueda identificar de manera temprana posibles elementos que afecten el clima laboral.
- Los resultados contenidos en este estudio constituyen el primer acercamiento de tipo académico realizado sobre la DINASED, y específicamente sobre la Unidad de personas desaparecidas del DMQ-Z9. Este trabajo empezó bajo la hipótesis de que el clima existente es positivo y permite el desarrollo óptimo del personal y la unidad. La pregunta de investigación sobre las características del clima laboral fue contestada. El clima laboral de la Unidad de personas desaparecidas del DMQ-Z9, es en términos generales positivos.

- La cultura organizacional de una institución corresponde a una serie de elementos que caracterizan a la organización, el clima laboral es uno de estos elementos que conforman la cultura organizacional.
-
- Clima laboral es un término que empezó a utilizarse a fin de la década de los treinta, y es un área que cuenta con desarrollos de tipo académico metodológico constantes. Hace referencia a las percepciones de los integrantes de la institución, que son compartidas, permanentes en el tiempo, sobre dónde realizan sus actividades.
- El clima laboral positivo apuntala procesos de desarrollo personal y profesional, mientras que un clima laboral negativo es perjudicial para los resultados y el desarrollo institucional.
- El clima laboral se puede medir en base a una serie de parámetros. Debido a la variedad de posibilidades existentes se recomienda no exceder en los parámetros abordados.
- Las evaluaciones de clima laboral, permiten a las instituciones contar con datos validados metodológicamente base para sus procesos de planificación.
- Como parte de tesis de pregrado, no se registran esfuerzos investigativos que a nivel nacional estudien el clima laboral de las Direcciones Generales de la Policía Nacional, o sus Unidades

- Existe un desarrollo académico menor con respecto a metodología y acercamiento teóricos de sustento evaluaciones de clima laboral realizadas en instituciones públicas.
-
- Los estudios de clima laboral aplicados en instituciones policiales tienen su origen fuera de Ecuador, y para su aplicación utilizan la técnica de la encuesta.
- DINASED, creada en el año 2013, es la primera instancia de la Policía Nacional del Ecuador especializada en la investigación de desapariciones.
- La Unidad de personas desaparecidas del DMQ-Z9, cuenta con equipos que desempeñan distintas funciones y le permiten brindar atención inmediata 24 horas, 7 días a la semana. Estos son los equipos de atención inmediata, agentes de caso, agentes de casos de conocimiento presidencial, agentes de verificación y analistas.
- El estudio presentado es de tipo exploratorio, descriptivo y de tipo transversal. El modelo base utilizado para realizar la caracterización del clima laboral fue el cuestionario de Fede Gan. Para que el cuestionario de Fede Gan, no se encuentre descontextualizado, se realizaron modificaciones que lo hicieron más acorde al contexto donde será aplicado.

- Para aplicar la encuesta diseñada, se realizó el cálculo del tamaño de la muestra, esto logró que cuarenta y ocho fueran necesarias. Gracias a que no se presentaron inconvenientes, se logró aplicar la encuesta al cien por ciento necesario para la realización del estudio.
- Los resultados de la evaluación de clima laboral de la Unidad de personas desaparecidas del DMQ-Z9, indican que el ambiente es positivo. Es decir, se comprueba la hipótesis planteada inicialmente.
- El componente que corresponde a la percepción individual y general de los estilos de dirección,
- Las percepciones sobre el clima de Unidad de personas desaparecidas del DMQ-Z9, y los equipos de trabajo dentro de ésta, en las personas encuestadas mantienen la tendencia y son positivas. A pesar de esto, se debe tomar muy en cuenta los ítems que presentan calificaciones más altas en el cuestionario, para prevenir posibles situaciones negativas.
- Para optimizar las metodologías y encuestas sobre clima laboral, se debe evaluar a las personas que han permanecido mayor tiempo en su área de trabajo y sigan ejerciendo actividades desde el momento que fue designado a la Dirección, Unidad o Equipo de la DINASED. Así mismo, la variación de métodos de evaluación sobre el clima laboral debe ser viable para eliminar sesgos que limiten la participación de los colaboradores en las encuestas.

Limitaciones del Estudio

El estudio realizado en la Unidad de personas desaparecidas DMQ-Z9, aborda resultados y percepciones generales del clima laboral de esta población específica, mas no de todo el recurso humano de la DINASED. Por ese motivo, el trabajo presentado no contiene datos sobre la población general que conforma DINASED a nivel nacional. Así mismo, la aplicación de esta investigación no pretende generar una nueva teoría sobre el clima laboral, por eso no realiza una revisión de la literatura y de los componentes teóricos, que constituye un trabajo posible pero demasiado extenso para una tesis de pregrado. Este trabajo, tampoco pretende generar un ahoja de ruta a seguir para mejorar el clima laboral de la Unidad de personas desaparecidas del DMQ-Z9. Las percepciones poco positivas sobre ciertos aspectos del clima laboral, deberían ser estudiadas a profundidad, al igual que otros elementos de la cultura organizacional de la Unidad de personas desaparecidas del DMQ-Z9, para elaborar un plan de mejoras de clima laboral.

Por último, un aspecto que se podría haber profundizado más en el estudio, pero que no le logró hacer por la metodología escogida, considerada suficiente en primera instancia, es validar los resultados obtenidos en cada uno de los componentes con otro instrumento.

Recomendaciones para Futuros Estudios

Para futuros estudios a realizarse en relación al clima laboral de la Unidad de personas desaparecidas DMQ-Z9 es necesario incluir a los funcionarios civiles que trabajan junto a los agentes investigadores ya que diariamente participan en las mismas instalaciones y comparten políticas de los directivos. De igual forma, se debe realizar la encuesta y el estudio de clima laboral a las otras dos unidades de la DINASED que trabajan en el DMQ junto con la Unidad de personas desaparecidas, que son: Unidad de Muertes Violentas y Unidad Antisecuestro y extorsión. No se debe olvidar, a las unidades desconcentradas que están desplazadas en todo el país, ya que esas unidades forman parte del organigrama de la DINASED. Por esto, es esencial conocer los micros climas de cada una de las unidades y equipos que existen en toda la Dirección, a nivel nacional. Esto le permitiría establecer metodologías de mejoramiento institucional. Una vez transcurrido un mayor tiempo de creación de la DINASED, y con el aumento de personal humano, se recomienda establecer la encuesta de clima laboral como política institucional. A través del análisis anual del clima laboral se podrá medir el avance o retroceso en esta dimensión de la cultura organizaciones.

Referencias

Asamblea Nacional. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Registro Oficial No. 449.

Baguer, A. (2005). *Alerta: descubre de forma sencilla y practica los problemas graves de tu empresa sus vías de agua*. España: Ediciones Díaz de Santos.

Baguer, A.A. (Ed). (2010). *Dirección de personas: un timón en la tormenta (2ª.ed)*. España: Ediciones Díaz de Santos.

Bedeian, A., & Zammuto, R. (1991). *Organizations theory and design*. United States of America: Dryden Press.

Borja, R. (1997). Enciclopedia de la política. Recuperada de <http://www.encyclopediadelapolitica.org/Default.aspx?i=e&por=f&idind=698&termino=funcion judicial>.

Cardona Echeverri, D., & Zambrano Cruz, R. (2014). *Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional*. En Estudios Gerenciales Vol. 30, p. 184-189. ScienceDirect, [doi:10.1016/j.estger.2014.04.007](https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.007).

Chiang, M., Salazar, M., Huerta, P., & Nuñez, A. *Clima Organizacional y satisfacción laboral en Organizaciones del sector estatal (instituciones públicas) desarrollo, adaptación y validación de instrumentos*. En Universum Vol. 2, No. 23, p. 66-85. Recuperada de http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-23762008000200004&script=sci_arttext.

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las administraciones*. Quebecor World. Bogotá.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. Segunda edición. McGraw.Hill. México.

Ciófalo, M., & González, M. (2008). *El enfoque centrado en la persona como herramienta de mejora en la gestión del talento humano*. En *European Joournal* Vol. 10, No. 31, p. 215- 223. Recuperada de <http://eujournal.org/index.php/esj/article/view/4579/4376>.

Comandancia General de la Policía Nacional. (2014). *Resolución No. 2014-006-CG-PN-SR*. Quito-Ecuador: Comandancia General de la Policía Nacional.

Congreso Nacional. (1998). *Ley Orgánica de la Policía Nacional*. Registro Oficial No. 368.

Consejo de Generales de la Policía Nacional. (2013). *Resoluciones No. 2013-338-CsG-PN*. Quito-Ecuador: Comandancia General de la Policía Nacional.

Consejo de la Judicatura. (2012). *Protocolo de Actuación para la búsqueda, investigación y localización de personas desaparecidas, pérdidas o extraviadas*. Quito-Ecuador: Consejo de la Judicatura.

Cubillos, B., Velásquez, F., & Nova, M. (2014). *Plan de mejoramiento de variables del clima organizacional que afectan al desempeño laboral en una entidad del Estado*. Fundación Universitaria Konrad Lorenz. España.

Daft, R. (2000). *Teoría y diseño organizacional*. Sexta Edición. International Thomson Editores. México.

Davis, D. (2001). *Investigación en administración para la toma de decisiones*. International Thompson Editores. México.

Departamento de Justicia de los Estados Unidos, Cuando su hijo ha desaparecido: una guía de supervivencia para la familia. (2004). Recuperada de <https://www.ncjrs.gov/pdffiles1/ojjdp/212870.pdf>.

Departamento de Justicia de los Estados Unidos. (2004). *Cuando su hijo ha desaparecido: una guía de supervivencia para la familia*. Recuperada de <https://www.ncjrs.gov/pdffiles1/ojdp/212870.pdf>.

Dirección de Planificación de la Policía Nacional del Ecuador (2014). *Plan Estratégico Operativo de la Policía Nacional del Ecuador NI-GPR*. Policía Nacional del Ecuador Quito. Ecuador.

Ecuador Inmediato, *Presidente Correa creó "Comisión de la Verdad"*. (2007). Recuperada de http://ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=53416&umt=presidente_correa_creo_comision_verdad.

Gan, F., & Jaume, T. (2006). *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*. Ediciones Díaz de Santos. España: Madrid.

García, M., Hernández, T., Navarrete, D., Corichi, A., & Sánchez, G. (2014) *Elementos de los modelos determinantes del clima organizacional*. En Open Science Aggregated. European Scientific Journal, Vol. 10, No. 28. Recuperada de <http://paperity.org/p/59135000/elementos-de-los-modelos-determinantes-del-clima-organizacional>.

Han, F., & Berel, G. (2012). *Manual de Recursos Humano: 10 programas para la gestión y desarrollo den las organizaciones actuales*. España: Editorial UOC.

Machicado, J. (2009). *Concepto del Delito*. Recuperada de <http://jorgemachicado.blogspot.com/2009/02/que-es-el-delito.html#sthash.hyurAkYw.dpuf>.

Machicado, J. (2009). *Concepto del Delito*. Recuperada de <http://jorgemachicado.blogspot.com/2009/02/que-es-el-delito.html#sthash.hyurAkYw.dpuf>.

Méndez, G. Entrevista personal. 08 de abril del 2015.

Ministerio de Salud. (2009). *Metodología para el estudio del clima organizacional*. Lima. J.W.W. Servicios Gráfico E.I.R.L. Recuperada de http://www.minsa.gob.pe/DGSP/clima/archivos/metodologia_clima.pdf

Ministerio del Interior, *246 Policías conformarán la nueva Dinased*. (2013). Recuperada de <http://www.ministeriointerior.gob.ec/246-policias-conformaran-la-nueva-dinased/>.

Ministerio del Interior, *DINASED se crea para la resolución de casos de desaparecidos*. (2013). Recuperada de <http://www.ministeriointerior.gob.ec/dinased-se-crea-para-la-resolucion-de-casos-de-desaparecidos/>.

Ministerio del Interior. (2013). *Acuerdo Ministerial No. 3338-A*. Quito-Ecuador: Ministerio del Interior.

Oficina contra la Droga y el Delito de las Naciones Unidas. (2007). *Manual para la lucha contra la trata de personas*. Recuperada de http://www.unodc.org/pdf/Trafficking_toolkit_Spanish.pdf.

Organización de los Estados Americanos, *Convención Interamericana sobre Desaparición Forzada de personas*. (1994). Recuperada de <http://www.oas.org/juridico/spanish/tratados/a-60.html>.

Padilla, E. Entrevista personal. 09 de abril del 2015.

Pavía, S.I. (2012). *Comunicación en las relaciones profesionales*. IC Editorial. España.

Policía nacional del Ecuador. (2015). Dirección Nacional de la Policía Judicial e Investigaciones. Recuperada de <http://www.policiaecuador.gob.ec/dnpj/>.

Poole M.S. (2006). *Unidad de conocimiento: el clima laboral*. Fundación RH. Recuperada de http://www.factorhuma.org/attachments_secure/article/8300/clima_laboral_cast.pdf.

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2012). *Proceso de desconcentración del ejecutivo en los niveles administrativos de planificación*. 1ra. Edición. Quito – Ecuador.

Silva, V. (1992). *Hacia una definición comprehensiva del clima organizacional*. Revista de Psicología General y Aplicada., Vol. 45, No. 4, p. 66-85. Recuperada de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2378428>.

Solarte, M. (2009). *Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual*. Cuadernos de Administración. Universidad del Valle. No.42. Recuperada de <http://core.ac.uk/download/pdf/11862093.pdf>.

Toapanta, K. Entrevista personal. 10 de abril del 2015.

Track Impunity Always, *Comisión de la Verdad - Ecuador*. (2015). Recuperada de <http://www.trial-ch.org/es/recursos/comisiones-de-la-verdad/america/equateur.html>.

Anexos

Encuesta realizada.

ENCUESTA.

La encuesta que llenará a continuación es de carácter anónimo, su identidad quedará protegida. Por este motivo USTED NO DEBE IDENTIFICARSE CON SU NOMBRE. La información recopilada se utilizará con un fin académico. El trabajo realizado a partir de los datos obtenidos permitirá que el autor obtenga la Licenciatura en Administración Policial, otorgada por la Universidad San Francisco de Quito.

Instrucciones.

El objetivo de este cuestionario es identificar claves relacionadas con el clima laboral de la sección donde desempeña funciones (DINASED Unidad de Personas Desaparecidas del Distrito Metropolitano de Quito, Zona 9). Usted deberá valorar cada ítem en función del grado de acuerdo o desacuerdo con las afirmaciones, utilizando la escala a continuación:

1	Muy de acuerdo
2	De acuerdo
3	Algo en desacuerdo
4	Bastante en desacuerdo
5	Total desacuerdo

Le pedimos que en los ítems donde se usen los números 3,4 y 5 para valorar, se explique brevemente el motivo. En estas mismas preguntas, se le solicita de manera especial valorar con la puntuación que darían sus compañeros, y la mayor parte del personal de la sección donde desempeña funciones.

Para asegurar el éxito en la realización de este estudio, su sinceridad es indispensable. Se solicita de manera especial que conteste de la manera más cercana a sus percepciones y sentimientos.

Parte 1.

1. Usted se encuentra dentro del rango de las siguientes edades.

20-25 26-30 31-35 36-40 41-45 46 o más.

2. Genero

masculino femenino

3. Su estado civil actual es

Soltero/a casado/a unión libre separado/a viudo/a

4. Tiene usted hijos

sí no

5. Su antigüedad en la dirección es

Parte 2.

Por favor encerrar en un círculo la opción escogida en cada una de las preguntas, si su respuesta se encuentra en los números 3,4 y 5 comentar el porqué.

<p>1. La Unidad de Personas Desaparecidas del Distrito Metropolitano de Quito, Zona 9, está obteniendo resultados por encima de la media de las otras direcciones.</p> <p>Opinión personal. (Rodear con un círculo)</p>	<p>2. Los sistemas de trabajo/comunicación en mi equipo facilitan que desarrollemos una labor de equipo.</p> <p>Opinión personal. (Rodear con un círculo)</p>
<p>1 2 3 4 5</p>	<p>1 2 3 4 5</p>
<p>Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué:</p> <p>Opinión general de sus compañeros. (Rodear con un círculo)</p>	<p>Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué:</p> <p>Opinión general de los otros miembros de la dirección. (Rodear con un círculo)</p>
<p>1 2 3 4 5</p>	<p>1 2 3 4 5</p>
<p>3. En mi Unidad de Personas Desaparecidas del Distrito Metropolitano de Quito, Zona 9, los jefes consultan a sus colaboradores antes de tomar decisiones sobre problemas que les afectan.</p> <p>Opinión personal. (Rodear con un círculo)</p>	<p>4. Ante problemas o conflictos, la actitud de las personas de Unidad de Personas Desaparecidas del Distrito Metropolitano de Quito, Zona 9, es mayoritariamente constructiva.</p> <p>Opinión personal. (Rodear con un círculo)</p>
<p>1 2 3 4 5</p>	<p>1 2 3 4 5</p>
<p>Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué:</p> <p>Opinión general de sus compañeros. (Rodear con un círculo)</p>	<p>Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué:</p> <p>Opinión general de los otros miembros de la dirección. (Rodear con un círculo)</p>
<p>1 2 3 4 5</p>	<p>1 2 3 4 5</p>
<p>5. En mi equipo el reconocimiento de esfuerzos y méritos se lo llevan las personas que se lo merecen.</p> <p>Opinión personal. (Rodear con un círculo)</p>	<p>6. Se da desde la Unidad de Personas Desaparecidas del Distrito Metropolitano de Quito, Zona 9, una información suficiente acerca de la marcha y los trabajos de la unidad.</p> <p>Opinión personal. (Rodear con un círculo)</p>
<p>1 2 3 4 5</p>	<p>1 2 3 4 5</p>
<p>Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué:</p> <p>Opinión general de sus compañeros. (Rodear con un círculo)</p>	<p>Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué:</p> <p>Opinión general de los otros miembros de la dirección. (Rodear con un círculo)</p>
<p>1 2 3 4 5</p>	<p>1 2 3 4 5</p>

<p>7. Los sistemas de trabajo de la Unidad de Personas Desaparecidas del Distrito Metropolitano de Quito, Zona 9, se apoyan más en el compromiso y la profesionalidad, que en la vigilancia y el control.</p> <p>Opinión personal. (Rodear con un círculo)</p>	<p>8. En mi equipo abunda más la comunicación positiva que las críticas negativas o el temor.</p> <p>Opinión personal. (Rodear con un círculo)</p>
<p>1 2 3 4 5</p>	<p>1 2 3 4 5</p>
<p>Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué:</p> <p>Opinión general de sus compañeros. (Rodear con un círculo)</p>	<p>Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué:</p> <p>Opinión general de los otros miembros de la dirección. (Rodear con un círculo)</p>
<p>1 2 3 4 5</p>	<p>1 2 3 4 5</p>
<p>9. A la hora de pedir esfuerzos o sacrificios, la dirección de la Unidad de Personas Desaparecidas del Distrito Metropolitano de Quito, Zona 9, predica con el ejemplo: arriman el hombro al menos tanto como los demás.</p> <p>Opinión personal. (Rodear con un círculo)</p>	<p>10. Los horarios de la unidad son similares o están por la media de otras unidades.</p> <p>Opinión personal. (Rodear con un círculo)</p>
<p>1 2 3 4 5</p>	<p>1 2 3 4 5</p>
<p>Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué:</p> <p>Opinión general de sus compañeros. (Rodear con un círculo)</p>	<p>Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué:</p> <p>Opinión general de los otros miembros de la dirección. (Rodear con un círculo)</p>
<p>1 2 3 4 5</p>	<p>1 2 3 4 5</p>
<p>11. Las actividades de trabajo de mi equipo están bien organizadas; cada cual sabe lo que tiene que hacer.</p> <p>Opinión personal. (Rodear con un círculo)</p>	<p>12. El estilo que predomina entre los directivos de Unidad de Personas Desaparecidas del Distrito Metropolitano de Quito, Zona 9, es comunicativo y participativo.</p> <p>Opinión personal. (Rodear con un círculo)</p>
<p>1 2 3 4 5</p>	<p>1 2 3 4 5</p>
<p>Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué:</p> <p>Opinión general de sus compañeros. (Rodear con un círculo)</p>	<p>Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué:</p> <p>Opinión general de los otros miembros de la dirección. (Rodear con un círculo)</p>
<p>1 2 3 4 5</p>	<p>1 2 3 4 5</p>
<p>13. En la Unidad de Personas Desaparecidas del Distrito Metropolitano de Quito, Zona 9, no existen rumores o bolas, los que circulan son de nula o baja intensidad (no afectan a cuestiones</p>	<p>14. Entiendo que los cambios de organización o procedimientos de mi equipo están orientados a la mejora.</p>

prioritarias).	Opinión personal. (Rodear con un círculo)
Opinión personal. (Rodear con un círculo)	
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué:	Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué:
Opinión general de sus compañeros. (Rodear con un círculo)	Opinión general de los otros miembros de la dirección. (Rodear con un círculo)
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
15. Mi impresión es que las iniciativas de mejora que en Unidad de Personas Desaparecidas del Distrito Metropolitano de Quito, Zona 9, surgen desde abajo son escuchadas y valoradas adecuadamente en los niveles superiores.	16. Creo que existe un amplio sentimiento de satisfacción por pertenecer a la Unidad de Personas Desaparecidas del Distrito Metropolitano de Quito, Zona 9,
Opinión personal. (Rodear con un círculo)	Opinión personal. (Rodear con un círculo)
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué:	Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué:
Opinión general de sus compañeros. (Rodear con un círculo)	Opinión general de los otros miembros de la dirección. (Rodear con un círculo)
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
17. En mi equipo, debatimos escuchándonos de verdad cuando existen puntos de vista contrarios o no coincidentes.	18. Creo que la marcha de la Unidad de Personas Desaparecidas del Distrito Metropolitano de Quito, Zona 9, es buena: las atenciones y búsquedas son bien valoradas por los usuarios.
Opinión personal. (Rodear con un círculo)	Opinión personal. (Rodear con un círculo)
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué:	Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué:
Opinión general de sus compañeros. (Rodear con un círculo)	Opinión general de los otros miembros de la dirección. (Rodear con un círculo)
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
19. En las relaciones entre personas de distintos niveles jerárquicos predomina más la comprensión mutua que el grado (de arriba hacia abajo), o los prejuicios (de abajo hacia arriba).	20. En mi equipo los problemas importantes no se ocultan o retrasan sino que se afrontan y resuelven.
Opinión personal. (Rodear con un círculo)	Opinión personal. (Rodear con un círculo)
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué:	Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué:

Opinión general de sus compañeros. (Rodear con un círculo)	Opinión general de los otros miembros de la dirección. (Rodear con un círculo)
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
23. Creo que en el día a día de la Unidad de Personas Desaparecidas del Distrito Metropolitano de Quito, Zona 9, predomina más el buen ambiente y el entendimiento que los enfados o reproches.	24. Las condiciones de trabajo de mi equipo son confortables: facilitan el trabajar bien.
Opinión personal. (Rodear con un círculo)	Opinión personal. (Rodear con un círculo)
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué:	Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué:
Opinión general de sus compañeros. (Rodear con un círculo)	Opinión general de los otros miembros de la dirección. (Rodear con un círculo)
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

Agradezco su colaboración.