

Maestría en dirección y gestión de Recursos Humanos

Trabajo Fin de Maestría

Gestión del talento humano e incidencia en desempeño laboral de policías administrativos: Comando Zona 8

AUTOR: Vite Benavides Damaris Geovanna

Guayaquil, Ecuador

PROFESOR: Dra. Irene Becerril Arostegui

Abril, 2026

Universidad Americana de Europa (ROR: https://ror.org/03698ym41)

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo analizar la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral de los servidores policiales administrativos del Comando Zona 8 de la Policía Nacional del Ecuador. Para ello, se empleó un enfoque cuantitativo con alcance descriptivo-correlacional y diseño no experimental de corte transversal. La población estuvo conformada por 250 servidores policiales administrativos pertenecientes a diferentes departamentos institucionales, de los cuales se seleccionó una muestra de 152 participantes mediante la aplicación de la fórmula para poblaciones finitas. La información fue recopilada a través de una encuesta estructurada de 17 preguntas, validada mediante juicio de expertas y aplicada a los servidores policiales administrativos. Los datos obtenidos fueron procesados mediante el software SPSS versión 27, utilizando estadística descriptiva e inferencial. Para determinar la relación entre las variables de estudio se aplicó el coeficiente de correlación Rho de Spearman. Los resultados evidenciaron que la mayoría de los participantes percibe favorablemente aspectos relacionados con la comunicación organizacional, el compañerismo, la capacitación, la participación en la toma de decisiones y las oportunidades de crecimiento profesional. Asimismo, se identificó una correlación positiva y estadísticamente significativa entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral ($\rho = 0.684$; $p = 0.000$), lo que permitió aceptar la hipótesis planteada en la investigación. Se concluye que el fortalecimiento de las prácticas de gestión del talento humano contribuye al mejoramiento del desempeño laboral de los servidores policiales administrativos, favoreciendo entornos de trabajo más participativos, colaborativos y orientados al desarrollo profesional, en beneficio de la eficiencia institucional y de la calidad de los servicios prestados a la ciudadanía.

***Palabras clave*:** desempeño, liderazgo, motivación, talento humano.

Abstract

The objective of this research was to analyze the relationship between human talent management and the job performance of administrative police officers at Zone 8 Command of the National Police of Ecuador. A quantitative approach was adopted, with a descriptive-correlational scope and a non-experimental cross-sectional design. The study population consisted of 250 administrative police officers from different institutional departments, from which a sample of 152 participants was selected using the finite population formula.

Data were collected through a structured 17-item questionnaire validated by expert judgment and administered to the participants. The information obtained was processed using SPSS version 27, applying both descriptive and inferential statistical techniques. To determine the relationship between the study variables, Spearman's rank correlation coefficient was used.

The results showed that most participants had favorable perceptions regarding organizational communication, teamwork, training opportunities, participation in decision-making processes, and professional development opportunities. In addition, a positive and statistically significant relationship was identified between human talent management and job performance ($\rho = 0.684$; $p = 0.000$), leading to the acceptance of the research hypothesis.

It was concluded that strengthening human talent management practices contributes to improving the job performance of administrative police officers by promoting more participatory, collaborative, and professionally oriented work environments. These improvements support institutional efficiency and enhance the quality of services provided to citizens.

Keywords: performance, leadership, motivation, human talent.

Dedicatoria

A Dios por darnos sabiduría y fortaleza en cada paso que damos, a nuestra familia, en especial a nuestros padres, quienes con su esfuerzo, dedicación y constancia nos guiaron a cumplir este objetivo; y a nuestro tutor, por ser un ejemplo de superación y profesionalismo.

A la Institución de la Policía Nacional del Ecuador que me permitió realizar la presente investigación para el crecimiento de mi carrera profesional.

Vite Benavides Damaris Geovanna

Agradecimientos

Como primer punto agradezco a Dios por haberme dado la oportunidad de poder lograr este objetivo, dándome las fuerzas, las ganas y la salud para poder cumplirlo. Luego a mis padres Vite Padilla Carlos Efraín y Benavides Costales Susan Mercy, motores y pilares en mi vida, estando conmigo en todo momento. Adicional a mi tutora Dra. Irene Becerril Arostegui por compartir todos sus conocimientos y experticia para que el presente trabajo se realice con éxito.

Vite Benavides Damaris Geovanna

.

Contenidos

Resumen 1

Abstract 2

Dedicatoria 3

Agradecimientos 4

1. Marco introductorio 9

1.1. Problema de investigación 12

1.2. Justificación 13

2. Marco teórico 16

2.1. Teoría del talento humano 16

2.1.1. Definiciones de talento humano 17

2.2. Teoría del clima organizacional 18

2.2.1. Elementos que componen el clima organizacional 20

2.2.2. Factores del clima organizacional 22

2.2.3. Beneficios de un buen clima laboral 24

2.2.4. Tipos de clima laboral 25

2.3. Teoría de la satisfacción Laboral 26

2.3.1. Factores de satisfacción laboral 26

2.3.2. Teoría de la satisfacción-insatisfacción de Job Characteristics Model 28

2.4. Teoría del desempeño laboral 29

2.4.1. Capacitación y desarrollo del desempeño laboral 29

2.5. Relación entre la gestión del talento humano y el desempeño en Instituciones de Seguridad Pública 29

2.5.1. Gestión del talento humano y gestión pública desde diferentes perspectivas institucionales 30

3. Marco Empírico..... 32

3.1. Hipótesis general 32

3.1.1. Hipótesis especificas 32

3.2. Objetivo general.....32

3.3. Objetivos específicos 32

3.4. Metodología 33

3.4.1. Diseño y tipo de investigación 34

3.4.2. Población y muestra 34

3.4.3. Instrumentos de evaluación 35

3.4.4. Procesamiento y análisis de datos 38

3.4.5. Resultados y discusión 38

3.5. Limitaciones del estudio 62

4. Conclusiones y recomendaciones..... 63

4.1. Conclusión 63

4.2. Recomendaciones 63

5. Referencias 65

6. Apéndices 69

Lista de Figuras

Figura 1 Elementos del Clima Organizacional 22

Figura 2 Sexo de los servidores policiales administrativos del Comando de la Zona 8 39

Figura 3 Edad de los servidores policiales administrativos del Comando de la Zona 8 40

Figura 4 Educación de los servidores policiales administrativos del Comando de la Zona 840

Figura 5 Tiempo laborando de los servidores policiales administrativos en el Comando de la Zona 8..... 41

Figura 6 Nivel del clima laboral dentro del Comando de la Zona 8 42

Figura 7 Imparcialidad de los jefes en la evaluación del trabajo 43

Figura 8 Nivel de Comunicación con sus compañeros de trabajo 44

Figura 9 Compañerismo dentro de su área de trabajo..... 44

Figura 10 Realización de actividades de integración entre departamentos..... 45

Figura 11 Dificultad para realizar actividades en el área de trabajo 46

Figura 12 Capacitaciones sobre el cargo que desempeña 46

Figura 13 Opiniones personales y participación en el área..... 47

Figura 14 Oportunidad de crecimiento profesional..... 48

Figura 15 Pausas activas en el área de trabajo 49

Figura 16 Herramientas tecnológicas para cumplir las actividades diarias. 50

Figura 17 Departamento en el que labora 51

Lista de Tablas

Tabla 1. Validación del instrumento mediante juicio de expertas 37

Tabla 2. Correlación de Spearman entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral .56

1. Marco introductorio

Las organizaciones, sin importar su tipo, necesitan que las personas que forman parte de ellas se sientan identificadas. Esto no solo tiene que ver con reglas, sino también con valores, ideas y formas de actuar que orientan lo que cada uno hace en su trabajo. De alguna manera, esa cultura ayuda a saber cómo responder ante lo que ocurre en el entorno laboral.

Cada organización es distinta, porque desarrolla su propia forma de hacer las cosas. Sin embargo, esta forma no se mantiene igual, ya que puede cambiar por factores externos como la economía, la tecnología o los cambios sociales. Además, en situaciones de crisis, que a veces aparecen de manera inesperada, la cultura se hace más evidente. En esos casos, se puede observar cómo reaccionan las personas, cómo se comparte la información y qué medios se utilizan para comunicar lo que está ocurriendo.

Para Schneider et .al (2006) el clima organizacional "se entiende como el conjunto de percepciones que los empleados tienen sobre las políticas, prácticas y procedimientos que prevalecen dentro de una organización, cómo estos aspectos afectan su comportamiento y actitud en el lugar de trabajo" (p. 536).

Con base en lo mencionado anteriormente, el clima organizacional es un factor que no debe llevarse a la ligera. Las personas son las responsables de mantener un equilibrio en el entorno laboral, puesto que son ellos quienes lideran diversas actividades organizacionales y, por tanto, deben contar con condiciones adecuadas que les permitan desempeñar su trabajo de manera productiva.

Sin embargo, la existencia de falencias o situaciones que afecten al clima laboral incidirá negativamente en el desempeño de las personas, más aún cuando el presente tema de investigación tiene como objeto de estudio a la Gestión del Talento humano y su incidencia en el

desempeño de los servidores policiales administrativos del Comando Zona 8 de la Policía Nacional del Ecuador.

Este personal, por su nivel de trabajo, debe contar con todos los recursos necesarios para realizar sus actividades pertinentes, las cuales están ligadas a temas como seguridad ciudadana, operativos criminalísticos, aspectos penales, entre otros. Estas labores requieren de mucho empeño por parte del servidor público, fin de garantizar el adecuado desarrollo de las demás actividades institucionales.

Además, el clima organizacional policial podría desestabilizarse y generar un impacto negativo en las diversas dimensiones que se presentan a continuación.

Dimensiones del clima organizacional

El clima organizacional tiene múltiples facetas y se puede dividir en diversas dimensiones que engloban elementos que impactan tanto en la conducta individual como en la colectiva. Algunas de estas dimensiones son las siguientes:

- **Clima de innovación**: "refleja la apertura de la organización para fomentar la creatividad y la toma de riesgos en los empleados. Un clima organizacional orientado a la innovación tiende a promover la experimentación y el pensamiento disruptivo" (Amabile et al., 1994, p. 37).
- **Clima de Motivación**: "se refiere al grado en que las políticas y prácticas de la organización están alineadas con la motivación intrínseca y extrínseca de los empleados. Un buen clima motivacional favorece la satisfacción laboral y el compromiso organizacional" (Parker et al., 2010, p. 86).
- **Clima de Justicia**: "Esta dimensión refleja cómo los empleados perciben la equidad en las decisiones organizacionales, desde las recompensas hasta las oportunidades de

desarrollo. La percepción de justicia organizacional está estrechamente relacionada con el clima laboral general" (Colquitt et al., 2013, p. 406).

A estas dimensiones se suma la cultura organizacional, que también puede ser afectada. De acuerdo con Ritter (2008), esta cultura tiene cuatro funciones primarias.

1. **La identificación**, significa que cada entidad tiene una propia personalidad. Esta se puede comparar con la de los seres humanos, que poseen una personalidad y conductas particulares que las distinguen de los demás. En este contexto, las acciones de la institución se guían por su identidad y sus resultados son determinados por ella.
2. **La integración**, es un proceso básico que ayuda a manejar los consensos de las acciones que se manifiestan en las instituciones, afectando a la cultura.
3. **La coordinación**, regularizar los procedimientos dentro de la organización, estos pueden ser de normas y valores. De esta manera las acciones y decisiones de los trabajadores se guían, manteniéndolos constantemente alineados con los objetivos y valores de la organización.
4. **La motivación**, son las acciones directas que se dan a los diferentes públicos, las cuales influyen en la productividad y fortalecen la misión y visión de la organización.

Cada una de estas dimensiones hace que la gestión administrativa valore el clima organizacional como un eje central en el manejo de sus objetivos y planes, con el fin de crear una organización fundamentada en un entorno que puede producir trabajo en equipo, motivación, comunicación asertiva, compromiso, lealtad y rendimiento para alcanzar los objetivos propuestos.

Por su parte, Rahimic (2013) afirma que existe una relación directa entre el ambiente laboral y la satisfacción de los empleados. El autor indica que el 86.6 % de los cambios en la satisfacción laboral se ven influenciados por cambios en el ambiente de trabajo, resaltando la

gran influencia que este factor tiene en el bienestar y la percepción positiva de los trabajadores en su entorno laboral.

Por tal motivo, un clima organizacional favorable para los servidores policiales administrativos del Comando Zona 8 de la Policía Nacional del Ecuador es esencial para el buen funcionamiento de la institución, ya que afecta directamente el comportamiento y desarrollo de ellos. Un entorno de trabajo saludable, caracterizado por una comunicación efectiva y relaciones positivas, promueve la motivación y el rendimiento óptimo, lo que contribuye al aumento de la productividad y al cumplimiento de los objetivos de la organización (Pilligua & Arteaga, 2019).

1.1. Problema de investigación

Esta investigación tiene como objetivo no solo detectar las dificultades presentes, sino también sugerir soluciones útiles y dirigidas a mejorar el ambiente laboral dentro del Comando de la Zona 8. El objetivo es formular sugerencias precisas y factibles que asistan al Comando de la Zona 8 a conservar un excelente ambiente laboral, incrementar la satisfacción en el trabajo y, por ende, optimizar el desempeño global y la consecución de sus objetivos corporativos.

Así mismo, se tendrá en cuenta la gestión humana y del desempeño debido que se complementan para ayudar a que los servidores policiales administrativos puedan optimizar el desarrollo profesional, mejorar la eficiencia organizacional y fortalece la capacidad antes los objetivos propuestos.

> La gestión humana es definida como los procesos y actividades estratégicas de guía, apoyo y soporte a la dirección de la organización, compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades, con el objeto de obtener, formar, retribuir, desarrollar y motivar el personal requerido para potencializar la organización. (García, 2009, p. 177)

La gestión del desempeño proporciona información clave para la planificación de la fuerza laboral, la cual consiste en un conjunto de sistemas que permiten a las

> organizaciones anticipar necesidades, establecer prioridades y asignar recursos humanos de manera eficiente. (Aguinis, 2009, p.16)

Es necesario tener una administración adecuada del talento humano, a fin de saber el bienestar de cada uno de ellos y su constantemente desempeño, dado que, tener un buen clima organizacional, favorece a mantener un entorno beneficioso para el desarrollo de las actividades de los servidores policiales.

> La exigencia de un clima organizacional favorable permite que los trabajadores produzcan y se sientan a gusto con la labor que realizan, un estudio sobre este brindará retroalimentación en todos los procesos que influyen en el comportamiento de la organización, posibilitando dictar cambios y acometer acciones para mejorar el sentir y la conducta de los individuos. (Iglesias & Torres, 2018, p.34)

De todo lo anterior surge la siguiente pregunta:

¿Qué relación existe entre el clima laboral y la satisfacción de los servidores policiales del Comando de la Zona 8 de la Policía Nacional del Ecuador?

1.2. Justificación

La presente investigación tiene como objetivo mejorar el ambiente laboral dentro del Comando de la Zona 8 de la Policía Nacional, a fin de optimizar el rendimiento laboral de los servidores policiales. La Policía Nacional desempeña un rol esencial en la seguridad ciudadana y el orden en la sociedad. Los servidores policiales tienen la responsabilidad de asegurar la paz, combatir el crimen y preservar el cumplimiento de la ley.

La administración del recurso humano en el Comando de la Zona 8 debe enfocarse en la mejora de los procedimientos administrativos, en el bienestar de los servidores policiales administrativos, en la formación continua y en la motivación que se les proporciona. No obstante,

la carencia de un modelo eficaz o la falta de tácticas apropiadas puede impactar de manera adversa en el rendimiento y la calidad del servicio que estos servidores proporcionan.

Los servidores policiales administrativos realizan funciones de apoyo que sostienen el desarrollo cotidiano de la institución; en este sentido, el fortalecimiento de su desempeño no solo incide en su motivación y productividad, sino que repercute directamente en la eficacia de las operaciones institucionales, evidenciando que lo administrativo no se separa de lo operativo, sino que lo sostiene y lo ordena.

En la actualidad, el Comando de la Zona 8 de la Policía Nacional presenta dificultades vinculadas a la gestión del talento humano en este grupo de servidores, manifestándose en la limitada continuidad de los procesos de capacitación, en niveles de motivación reducidos asociados a la escasa valoración de sus funciones y en la ausencia de mecanismos sistemáticos de evaluación del desempeño que permitan identificar con precisión las áreas de mejora; estas condiciones no se presentan de forma aislada, sino que se repiten y se acumulan, generando efectos que impactan en la calidad del trabajo administrativo y en el rendimiento institucional, traduciéndose en retrasos en los procesos, desajustes en la organización de tareas y debilidades en la toma de decisiones, lo que evidencia la necesidad de intervenir de manera estructurada sobre dichos factores.

La administración del talento humano en las instituciones policiales se da con base a las condiciones de trabajo y los recursos a disposición, sin embargo, no siempre promueve un ambiente laboral positivo, lo que repercute de manera adversa en el bienestar y la motivación de los servidores policiales, impactando en su desempeño y, en consecuencia, en la eficacia de la institución.

Es importante establecer un modelo de administración de recursos humanos que facilite la mejora de la capacitación profesional, potenciar el bienestar en el trabajo, perfeccionar los

procesos de selección y evaluación, y promover una cultura empresarial que aprecie el compromiso, la innovación y el trabajo colaborativo.

La optimización en la administración de recursos humanos no solo favorecerá al equipo policial, sino que también generará un efecto beneficioso en los objetivos plasmados por la Policía Nacional del Ecuador, al incrementar la capacidad de reacción y la eficiencia de la Policía Nacional en la realización de su misión institucional.

El objetivo del estudio es analizar la relación del clima laboral y la satisfacción de los servidores policiales del Comando de la Zona 8 de la Policía Nacional del Ecuador, a través del diseño de estrategias de formación y desarrollo, la puesta en marcha de métodos de valoración de rendimiento más eficaces, la instauración de reconocimiento y la optimización del ambiente de trabajo en el Comando de la Zona 8.

Es por esta razón que se realiza la presente investigación a fin de poder identificar el motivo por el cual los servidores policiales no están satisfechos en sus áreas de trabajo e identificar cómo es el clima laboral actualmente, con la finalidad de poder dar solución a la problemática, teniendo en cuenta que un buen ambiente laboral y satisfacción laboral logra que los servidores policiales realicen sus actividades con más energías, eficiencia y eficacia, lo cual reduce el grado de estrés, mantiene la estabilidad dentro del área de trabajo y se obtienen mejores resultados sobre los objetivos propuestos.

2. Marco teórico

2.1. Teoría del talento humano

La gestión del talento influye directamente en el desempeño laboral, debido a que promueve condiciones de trabajo que estimulan la productividad, el compromiso y el desarrollo profesional de los empleados.

Es un hecho que el clima organizacional influye en la gestión del desempeño de los servidores policiales, dado a que se trabaja en entornos que requieren de mucho compromiso por los riesgos tanto físicos como psicológicos, estructuras jerárquicas, roles operativos y administrativos, tensión constante y expectativas de rendimiento y disciplina más altas de lo habitual.

Por lo tanto, comprender el clima organizacional dentro de los servidores policiales es fundamental para esclarecer aspectos como la satisfacción laboral, la motivación, el rendimiento, el bienestar y la permanencia del personal. De acuerdo con Dessler (2011), cuando el talento humano es gestionado adecuadamente, los individuos tienden a desempeñarse mejor, a comprometerse más con sus tareas y a contribuir de manera significativa a los resultados de la organización (p. 18).

Una forma esencial en la gestión en los servidores policiales es invertir en capacitación continua, que va a contribuir a mejorar las habilidades y competencias indispensables para un rendimiento eficaz que puede llevarse de la mano con evaluaciones de desempeño para todo el personal, en vista de que las evaluaciones de desempeño podrán ayudar a medir el nivel de desempeño de los servidores policiales, con el fin de poder obtener un buen equipo de trabajo dentro de cada área, que cumple con el conocimiento necesario para el manejo del mismo.

> Las capacitaciones continuas se refieren al proceso en el cual los colaboradores pueden adquirir, perfeccionar y actualizar sus habilidades, conocimientos y competencias. Esta formación no cuenta con un tiempo establecido, sino que es un proceso que debe darse de forma dinámica y permanente, de manera que pueda brindar la oportunidad a los trabajadores de responder a los constantes cambios del mercado laboral y la tecnología. (De La Cruz Medina, 2025, p. 1972)

2.1.1. Definiciones de talento humano

Para el análisis del tema propuesto es necesario contar algunas definiciones sobre la importancia del talento humano dentro de una organización. Chiavenato (2017) señala que:

> La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, los caracteres del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variable importantes. (p. 45)

Así mismo, “el talento humano es hoy el activo más importante de la organización, pues representa la fuente principal de innovación, ventaja competitiva y generación de valor” (Chiavenato, 2011, p. 18).

En consideración a las definiciones mencionadas anteriormente, el talento humano actualmente se ha modernizado en las instituciones, mostrando cambios de pensamientos e ideales. Es por ello, que las organizaciones conciben el hecho de que el capital humano es el factor más importante dentro de la productividad y con mayor significancia, y, por tanto, se le debe brindar las condiciones adecuadas y sostenibles que eleven sus aptitudes, actitudes y habilidad competitivas dentro del mercado laboral.

Por su parte, Edvinson y Malone, citados por Yarce (2016), afirman que el talento humano “es una de las dimensiones de lo que se denomina capital intelectual: el intangible que permite creación de valor y hace dinámicamente sostenible la organización” (p.59).

La gestión del talento humano implica el monitoreo y control del desempeño del personal dentro de la organización, en la medida en que permite evaluar su rendimiento y determinar su contribución al cumplimiento de los objetivos institucionales. En este sentido, Werther y Davis (2000) sugieren que “la evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado; dicho de otra manera, su contribución total a la organización; y en último término, justifica su permanencia en la empresa” (p. 302).

Así mismo, “la gestión del talento humano implica un enfoque estratégico y coherente para la gestión de las personas, que busca contribuir al logro de los objetivos organizacionales” (Armstrong, 2009, p. 3). También, proponer un modelo de gestión por competencias comprende “procedimientos para alinear a los colaboradores en pos de alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa” (Alles, 2005, p. 48). Esto hará que los servidores policiales del Comando de la Zona 8 de la Policía Nacional del Ecuador se encaminen a garantizar el éxito de la institución, en donde todo debe funcionar correctamente, siempre y cuando el colaborador tenga la buena actitud de realizar un excelente trabajo.

Las definiciones antes mencionadas se enfocan en destacar que el talento humano constituye el recurso más valioso y estratégico dentro de cualquier organización**,** pues representa la fuente principal de innovación, productividad y sostenibilidad en el tiempo.

2.2. Teoría del clima organizacional

En primer lugar, el clima organizacional constituye un factor determinante para el logro de los objetivos institucionales, ya que configura un espacio en el que los servidores policiales pueden alcanzar reconocimiento, así como satisfacción personal y profesional. En este sentido,

Méndez (2006, p. 148) sostiene que el clima organizacional ha adquirido un lugar central en la gestión del talento humano, convirtiéndose en un objeto de estudio relevante en organizaciones de diversa naturaleza, las cuales recurren a metodologías específicas para su medición e interpretación.

Asimismo, en el contexto actual, la percepción del entorno laboral se posiciona como un elemento clave tanto en instituciones públicas como privadas, debido a su estrecha relación con la mejora continua, la productividad y el fortalecimiento del capital humano. Al respecto, Barrera-Urteaga (2023) advierte que una comunicación interna deficiente constituye “una de las principales causas del deterioro del clima organizacional en muchas instituciones” (p. 2761).

Por otra parte, el clima organizacional integra aspectos como la cultura, los principios, las normas y las expectativas compartidas dentro de la institución, donde un ambiente positivo se caracteriza por la confianza, la comunicación efectiva y la valoración del personal.

Finalmente, Escandón y Vélez (2021) definen el clima laboral como el entorno humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, el cual influye directamente en la satisfacción y, por ende, en la productividad, al estar vinculado con las prácticas directivas, las relaciones interpersonales y las condiciones en las que se ejecutan las actividades (p. 2396).

Un clima laboral en las dependencias policiales es un elemento crucial para el desempeño eficaz de sus labores. Al ser un ambiente que combina elementos humanos y físicos, tiene un impacto directo en la satisfacción, la motivación y, por ende, la productividad de los servidores policiales. La eficiencia operativa, la toma de decisiones y la cohesión institucional se ven favorecidas en un ambiente laboral positivo donde los encargados demuestran un liderazgo capaz, fomentan relaciones sanas entre servidores policiales y gestionan adecuadamente las herramientas y los recursos.

En cambio, un ambiente laboral desfavorable puede tener un efecto perjudicial en el compromiso, la moral y la capacidad de respuesta de los servidores policiales en circunstancias difíciles, lo que pone en riesgo la confianza y seguridad comunitaria. Por ello, es fundamental que las instituciones policiales inviertan recursos a la mejora continua de su ambiente laboral, fomentando espacios seguros, colaborativos y motivadores.

2.2.1. Elementos que componen el clima organizacional

El clima laboral abarca elementos como la iluminación, ventilación, temperatura, higiene, mobiliario, equipo y disposición. Todos estos factores impactan directamente en la forma en que los servidores policiales administrativos del Comando de la Zona 8 se perciben en su bienestar, en su enfoque, en su creatividad y en su sensación de seguridad.

"El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está relacionado directamente al grado de motivación y comportamientos de los integrantes de la organización y el ambiente" (Chiavenato, 2017, p. 86).

Los elementos del Clima Organizacional son:

- **Comunicación Organizacional**

"Una comunicación interna eficaz es esencial para crear un clima organizacional positivo, ya que permite a los empleados sentirse informados, valorados y conectados con los objetivos organizacionales" (Gómez et al., 2016, p. 215).

Una comunicación clara, abierta y efectiva promueve la confianza y cooperación entre los servidores policiales.

- Estilo de Liderazgo

"Los líderes que muestran un estilo participativo y transformacional tienden a generar climas más positivos, caracterizados por el compromiso y la satisfacción de los empleados" (Northouse, 2018, p. 189).

"Los lideres deberán comprender que no solo administran recursos y dirigen equipos; deben inspirar, adaptarse rápidamente y anticipar tendencias para mantener la relevancia y competitividad de sus empresas" (García et al., 2024, p. 9).

Estos puntos de vista demuestran que un liderazgo eficaz en las fuerzas policiales no solo impacta la organización de recursos y tareas, sino que también es crucial para promover un ambiente laboral favorable, que fortalezca el rendimiento, la cohesión y la motivación de los servidores policiales.

El liderazgo tiene un impacto importante en el entorno de trabajo, puesto que los líderes definen cómo gestionar los equipos, solucionar conflictos y motivar a los empleados.

- Motivación y Reconocimiento

"La motivación laboral se ve reforzada cuando la organización reconoce y valora el esfuerzo del empleado, lo que se traduce en un clima laboral favorable" (Dessler, 2020, p. 309).

La sensación de los servidores policiales a la hora de ver que los esfuerzos son apreciados y gratificados tiene un impacto en el clima general y la satisfacción laboral.

Condiciones Físicas del Trabajo

"Las condiciones ambientales influyen en la percepción del clima organizacional, afectando la salud, el bienestar y la productividad del trabajador" (Chiavenato, 2017, p. 97).

El entorno físico (confort, seguridad, limpieza e infraestructura) también influye en la percepción de los servidores policiales con respecto a su ambiente laboral.

Relaciones Interpersonales

"Las relaciones interpersonales basadas en el respeto, la cooperación y la empatía fortalecen un clima organizacional positivo y saludable" (Munch-Galindo & García-Martínez, 2016, p. 142).

Las interacciones con servidores policiales, superiores y subordinados crean un entorno social que determina una gran parte del clima de la organización.

Oportunidades de Desarrollo y Crecimiento

"El desarrollo profesional y la promoción interna son elementos que refuerzan la percepción de equidad y compromiso dentro del clima organizacional" (Noe, 2017, p. 174).

Se genera un ambiente de motivación cuando los servidores policiales consideran que tienen auténticas oportunidades para aprender, crecer y avanzar dentro de la Institución.

Justicia Organizacional

"La percepción de justicia en las políticas organizacionales influye directamente en la confianza, la lealtad y la satisfacción laboral" (Colquitt et al., 2013, p. 406).

Para fomentar la confianza en la institución, el compromiso y la cohesión dentro del Institución policial, así como la lealtad hacia los mandos y la satisfacción laboral, es fundamental que las políticas organizacionales se perciban como justas.

Autonomía y Participación

"La autonomía laboral, entendida como la capacidad del empleado para influir en su entorno y decisiones, es un predictor clave de un clima organizacional positivo" (Parker et al., 2010, p. 89).

La posibilidad de tomar decisiones y participar en los procesos organizativos aumenta la sensación de pertenencia de los servidores policiales.

2.2.2. Factores del clima organizacional

El clima organizacional no es un elemento abstracto ni distante; se manifiesta en lo cotidiano, en la forma en que se convive, se comunica y se trabaja. De él dependen, en gran medida, la satisfacción de los empleados y la atmósfera laboral que los rodea, influyendo de manera directa en su desempeño y en el nivel de compromiso que asumen frente a sus funciones.

Estos factores, de naturaleza social, física y psicológica, no actúan de forma aislada, sino que se entrelazan, configurando un entorno que puede impulsar o limitar el desarrollo organizacional.

En el caso de los servidores policiales administrativos del Comando de la Zona 8, el clima organizacional adquiere un peso aún mayor. No se trata solo de un contexto laboral, sino del terreno sobre el cual se sostiene la motivación diaria para cumplir con responsabilidades que exigen precisión y responsabilidad. Cuando este entorno se torna adverso o la motivación se debilita, el impacto no tarda en evidenciarse: disminuye el rendimiento, se resiente la eficacia y las tareas pierden fluidez. Por ello, atender los elementos que conforman dicho clima no es una opción secundaria, sino una necesidad inherente a la complejidad de sus funciones.

En este marco, los distintos componentes del clima organizacional delinean un escenario que influye de manera directa en el bienestar, la motivación y el rendimiento del personal. Tal como se aprecia en la figura 1, estos elementos no operan de forma independiente, sino que, al converger, condicionan la eficiencia institucional y la calidad del servicio que se ofrece a la comunidad.

Figura 1.

Elementos del Clima Organizacional

ENTORNO DEL TRABAJO	RELACIONES INTERPERSONALES	LIDERAZGO	COMUNICACION	RECONOCIMIENTO
•El ambiente laboral debe ser apropiado para que los colaboradores puedan llevar a cabo sus tareas de manera confortable, segura y eficaz.	•Son fundamentales para el correcto desempeño de la organización, dado que impactan en el entorno, la comunicación, la colaboración, el aprendizaje y la solución de conflictos.	•Es uno de los elementos que más influye en el ambiente laboral, dado que tiene la tarea de establecer, conservar y potenciar las condiciones laborales, las políticas, los principios, la comunicación, el trabajo colaborativo, el reconocimiento y el crecimiento de los empleados.	•Es un elemento crucial para mantener operativo cualquier sistema organizacional, dado que facilita la coordinación, la información, la retroalimentación, el aprendizaje, la innovación y la mejora.	•Es un factor esencial para cubrir las demandas de los empleados, tanto a nivel material como psicológico.

Nota. Elaboración propia

2.2.3. Beneficios de un buen clima laboral

De acuerdo con Grupo Castilla (2022), un clima laboral favorable constituye un factor clave para el desempeño organizacional, ya que promueve actitudes positivas en los trabajadores y fortalece su compromiso. Asimismo, contribuye al crecimiento institucional, mejora la rentabilidad y fomenta la identificación con la cultura y los valores de la organización.

De igual manera, un entorno laboral adecuado impulsa la motivación hacia el logro y consolida una cultura de esfuerzo. En consecuencia, no solo optimiza el desempeño, sino que también favorece el cumplimiento de los objetivos institucionales. En el caso de los servidores policiales, estos efectos resultan esenciales para el desarrollo eficaz de sus funciones.

2.2.4. Tipos de clima laboral

De acuerdo con Grupo Castilla (2022, p.2) en la mayoría de las organizaciones prevalece alguna de estas cuatro clases de ambientes laborales:

Autoritario.

Se caracteriza por la falta de confianza por parte de la dirección en las personas empleadas. Las interacciones entre las personas responsables y personas colaboradoras son escasas y la comunicación es muy deficiente.

Paternalista.

En este tipo de organizaciones priman las estructuras jerárquicas muy rígidas, las posibilidades de promoción son escasas y las personas empleadas, por lo general, no se sienten suficientemente identificadas con la filosofía, misión y objetivos de su propia empresa.

Consultivo.

El modelo consultivo se identifica por la gran confianza de la dirección en las personas empleadas, haciéndoles partícipe y otorgando un cierto nivel de autonomía en algunas cuestiones. Destaca por prevalecer las actitudes dinámicas y la proactividad.

Participativo.

En este modelo de clima, la mayor parte de decisiones se toman en consenso, la comunicación está muy presente y las personas empleadas se sienten identificadas con la empresa, muy motivadas y convencidas de que se encuentran en un lugar perfecto para progresar personal y profesionalmente.

Así pues, en los servidores policiales el ambiente laboral influye directamente en su rendimiento y compromiso. Los ambientes de carácter paternalista y autoritario limitan la iniciativa, la identificación con la institución y la confianza. Por el contrario, los climas que son

consultivos o participativos fomentan la colaboración, la motivación y la proactividad. Esto fortalece tanto el trabajo en equipo como su eficacia cuando se trata de realizar sus funciones.

2.3. Teoría de la satisfacción Laboral

El objetivo de la teoría de la satisfacción laboral es comprender cómo y por qué los trabajadores están contentos (o no) con su trabajo. A través de los años, han surgido varias perspectivas teóricas. No obstante, hoy en día, los escritores contemporáneos destacan elementos como el clima organizacional, las recompensas (tangibles e intangibles) y la administración como elementos esenciales para que los trabajadores se sientan contentos con su trabajo.

"La satisfacción laboral en la gestión administrativa es como se siente el trabajador en su ambiente de trabajo" (Saavedra & Delgado, 2020, p. 176).

Cuando un trabajador se siente motivado, feliz y satisfecho con su trabajo, se dice que está satisfecho laboralmente.

Cuando los servidores policiales sienten que existe un entorno organizacional positivo, basado en la comunicación eficaz, la confianza y el respaldo institucional, experimentan niveles de satisfacción laboral más altos. De igual manera, lograr un balance apropiado entre vida laboral y personal, la capacitación constante, el reconocimiento y las oportunidades de desarrollo profesional se vuelven elementos fundamentales para reforzar su compromiso y motivación.

2.3.1. Factores de satisfacción laboral

La satisfacción laboral se entreteje con la dimensión psicológica del colaborador, configurándose como un estado en el que el bienestar subjetivo y la motivación convergen. No se trata únicamente de cumplir funciones, sino de encontrar sentido y reconocimiento en ellas.

Diversos factores inciden en la construcción de dicha satisfacción. En primer lugar, la compensación y las condiciones laborales constituyen un eje fundamental, ya que comprenden tanto los beneficios económicos como salarios e incentivos, y aquellos de carácter intangible,

tales como el reconocimiento y las oportunidades de desarrollo personal. Un sistema de compensación equilibrado no solo dignifica el trabajo; también influye en el rendimiento y en la forma en que el trabajador se relaciona con la organización (Aguilar et al., 2023). Cuando la persona siente que lo que recibe es justo, tiende a comprometerse más, aunque esto no siempre es igual en todos los casos.

A esto se suma el equilibrio entre la vida laboral y la personal. Hoy en día se habla mucho de esto, pero en la práctica no siempre se logra. Poder cumplir en el trabajo y, al mismo tiempo, mantener espacios familiares o sociales, termina afectando cómo se siente el trabajador, para bien o para mal.

Por otra parte, el respeto y el reconocimiento también cuentan, incluso cuando no son tan visibles. Sentirse valorado dentro del trabajo hace diferencia. A veces no cambia todo, pero sí influye en cómo la persona asume sus responsabilidades.

En cuanto a las tareas, cuando se vuelven repetitivas, es común que aparezca cierto cansancio o desmotivación. No pasa de inmediato, pero con el tiempo se nota. Por eso se aplican cosas como la rotación de puestos o el enriquecimiento del trabajo, aunque no siempre se implementan de forma constante.

Finalmente, el crecimiento profesional sigue siendo una de las expectativas más claras. La posibilidad de avanzar, aprender algo nuevo o asumir otras funciones da una idea de futuro dentro de la organización. Y eso, en muchos casos, termina influyendo en la satisfacción.

En conjunto, la satisfacción laboral no depende de un solo elemento. Más bien se construye con varios factores que, según el contexto, pueden pesar más o menos. Gran número de compañías todavía menosprecian el efecto de elementos como el reconocimiento, la armonía entre la vida personal y laboral, o la protección emocional y laboral. No todo está relacionado con

el dinero. Un trabajador puede obtener un sueldo elevado, pero si labora en un entorno dañino o percibe que no tiene futuro en ese lugar, pronto o temprano abandonará su compromiso.

Para los servidores policiales es importante contar con condiciones laborales adecuadas, reconocimiento, oportunidades de crecimiento y equilibrio entre su vida personal y profesional, por ello, fomentar estos componentes dentro de la institución policial no solo mejora el bienestar del personal, sino que también incrementa la confianza de los ciudadanos en el trabajo policial y perfecciona la calidad del servicio.

2.3.2. Teoría de la satisfacción-insatisfacción de Job Characteristics Model

Aiteco Consultores (2018), en este sentido, nos explica cómo el El Job CharacteristicsModel, propuesto por Hackman y Oldham, es un diseño del trabajo que representa una contribución fundamental en el modelo de características del puesto, donde la naturaleza de las labores, la relevancia asignada a las mismas, el nivel de independencia y la retroalimentación recibida influyen directamente en la satisfacción laboral de los empleados.

La "Teoría de la Satisfacción-Insatisfacción de Job CharacteristicsModel" es un enfoque fundamental en la gestión de recursos humanos y la psicología organizacional, que se emplea para entender cómo las particularidades de las labores impactan en la satisfacción laboral de los empleados.

Dentro de los servidores policiales administrativos del Comando de la Zona 8, cuando las responsabilidades laborales están adecuadamente organizadas de acuerdo a los principios del modelo, tales como variedad, identidad, relevancia, autonomía y retroalimentación, los servidores policiales experimentan un mayor compromiso, satisfacción y productividad.

De tal forma, la implementación de este modelo puede generar un cambio significativo dentro de los servidores policiales administrativos, dado que no solo implica asignación de tareas, sino también otorgar significado y valor al trabajo cotidiano.

2.4. Teoría del desempeño laboral

El desempeño laboral “son acciones y conductas realizadas por los trabajadores que ayudan a alcanzar el logro de los objetivos propuestos acorde al éxito de las empresas” (Bautista et al., 2020, p.123).

En la Teoría del desempeño laboral se tienen varios modelos:

- **Modelo de Comportamiento**: “Este modelo sostiene que el desempeño laboral se puede medir observando los comportamientos que los empleados exhiben en su entorno laboral” (Campbell, 1990, p.323.).
- **Modelo de Resultados**: “Este modelo se enfoca en la evaluación de los resultados obtenidos a través de la actividad laboral, tales como la productividad, la calidad del trabajo y los resultados específicos alcanzados” (Pulakos, 2004, p.12).

2.4.1. Capacitación y desarrollo del desempeño laboral

La capacitación continua y el desarrollo de habilidades son factores que afectan directamente el desempeño laboral. Cuando los empleados cuentan con las herramientas necesarias para realizar sus tareas de manera eficaz, tienden a ser más productivos y a mostrar una mejor calidad en su trabajo. (Noe, 2017, p. 174)

2.5. Relación entre la gestión del talento humano y el desempeño en Instituciones de Seguridad Pública

La gestión del talento humano es un aspecto clave para el rendimiento operativo y organizacional. Las instituciones policiales suelen funcionar con estructuras rígidas, cadenas de mando definidas y procedimientos estandarizados. Debido a esto, la forma en que el personal es evaluado, motivado, capacitado y seleccionado tiene un efecto directo sobre la eficiencia de los servidores policiales, por ello se tienen los siguientes parámetros:

Selección y formación especializada

La calidad del desempeño en instituciones policiales depende considerablemente de la contratación de perfiles adecuados y su capacitación en competencias éticas y técnicas. Una administración apropiada del talento asegura que los servidores policiales desarrollen habilidades esenciales como la disciplina, el manejo de crisis, el autocontrol y el uso correcto de la fuerza.

Capacitación continua en entornos críticos

Estas instituciones lidian con alteraciones frecuentes en cuanto a tecnología, normativas y seguridad. La formación continua mejora la capacidad operativa, disminuye los errores y optimiza la habilidad de reacción frente a situaciones de riesgo.

Motivación y clima organizacional

El rendimiento mejora cuando los servidores policiales se sienten apreciados, respaldados y reconocidos, a pesar de que haya un nivel de jerarquía.

2.5.1. Gestión del talento humano y gestión pública desde diferentes perspectivas institucionales

Parte del desarrollo correcto del talento humano en los servidores policiales es como estos gestionan sus activades, teniendo en cuenta que son trabajadores del sector público. De acuerdo con el informe La Gestión Pública Justa y Equitativa, desarrollado por la UNOPS (2023), la gestión pública forma parte de un proceso enfocado a dar valor sostenible en el tiempo, siendo la finalidad central el optimizar los recursos públicos a favor de la sociedad. Esto se pone en práctica en todas las instituciones públicas en ámbitos como: sus sistemas de compras; la planificación; la gestión de proyectos, programas y portafolios; y la rendición de cuentas transparente, con participación ciudadana y auditoría social.

Por su parte, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2025) indica que uno de los enfoques clave sobre el talento humano consiste en superar los modelos

tradicionales de cómo se ha venido formando el personal, orientándolos hacia una perspectiva más productiva y estratégica.

Así mismo, la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2021) menciona que dentro de la gestión del talento humano es importante mantener un entorno laboral basado en el "respeto mutuo, la no discriminación y la conducta ética ayudaremos a empoderar a todas las personas que trabajan para la OIT y en colaboración con ella, permitiéndoles prosperar, al tiempo que generamos más y mejores resultados para nuestros mandantes" (p. 11-12).

3. Marco Empírico

3.1. Hipótesis general

La gestión del talento humano se relaciona de manera positiva y significativa con el desempeño laboral de los servidores policiales administrativos del Comando Zona 8 de la Policía Nacional del Ecuador.

3.1.1. Hipótesis especificas

1. El liderazgo ejercido por los mandos influye significativamente en el compromiso y la eficiencia laboral de los servidores policiales administrativos.
2. La motivación institucional y el reconocimiento del desempeño se relacionan positivamente con la satisfacción y productividad del personal.
3. La capacitación y el desarrollo profesional contribuyen al mejoramiento del desempeño y la responsabilidad institucional.
4. La comunicación interna efectiva fortalece la cohesión del equipo y mejora los resultados laborales.

3.2. Objetivo general

Proponer estrategias de fortalecimiento de la gestión del talento humano**,** orientadas a mejorar el desempeño laboral y el clima organizacional del personal administrativo policial del Comando Zona 8 de la Policía Nacional del Ecuador.

3.3. Objetivos específicos

1. Diagnosticar el estado actual de la gestión del talento humano en el Comando Zona 8, con base en las percepciones de los servidores policiales administrativos sobre liderazgo, comunicación, capacitación y motivación.

2. Describir el nivel de desempeño laboral de los servidores policiales administrativos, considerando los indicadores de eficiencia, responsabilidad y compromiso institucional.
3. Determinar la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral**,** a partir del análisis estadístico de los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas.
4. Analizar la incidencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral de los servidores policiales administrativos del Comando Zona 8 de la Policía Nacional del Ecuador, considerando los factores de liderazgo, capacitación, motivación y comunicación organizacional.

3.4. Metodología

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo, en donde se mide la variable en un determinado contexto utilizando un instrumento de medición, y posteriormente se analizan las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos. Finalmente, se presentan los resultados por medio de gráficos y tablas, y se establecen las conclusiones pertinentes (Gómez, 2006).

Así mismo, la investigación es de tipo descriptiva-correlacional, dado que permite caracterizar las propiedades y comportamientos del fenómeno de estudio, así como analizar la relación entre sus variables. De esto, Morales (2012) señala que “el objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas” (p. 2).

Con base a estos criterios metodológicos, el presente trabajo de investigación contempla a los servidores policiales administrativo del Comando de la Zona 8, con el fin de explicar la estructura del clima organizacional dentro del comando para evidenciar y entender de manera detallada la satisfacción de los servidores policiales con respecto al entorno en donde desarrollan sus actividades laborables. Además, es importante comprender la relación entre las variables de

estudio por medio del método correlacional, lo que facilitará la comprobación de hipótesis y la aplicación de análisis estadísticos pertinentes para la investigación.

3.4.1. Diseño y tipo de investigación

En cuanto al diseño de la investigación, es de tipo no experimental, puesto que el estudio de las variables no tiene la manipulación del caso y, por tanto, se analizan tal cual se encuentran. En este caso, tanto el desempeño laboral como el talento humano son las variables.

Por su parte, el corte es transversal, examinando a los servidores policiales administrativos en un momento determinado.

3.4.2. Población y muestra

3.4.2.1. Población. La población objetivo de este estudio está compuesta por los 250 servidores policiales administrativos del Comando de la Zona 8, quienes laboran en diferentes departamentos, tales como: Talento Humano, Soporte Operativo, Apoyo Operativo, Tics, Asuntos Internos, Gestión de Riesgo, Coordinación Estratégicas, Banda Instrumental, Comparas Publicas, Cop, Polco, Planificación, Fundebip, Financiero, entre otros, en el cual desempeñan una variedad de roles y responsabilidades en la organización, lo que brinda una riqueza de perspectivas para evaluar el ambiente organizacional y la satisfacción de los servidores policiales.

La selección de la población demuestra la relevancia de entender la conexión entre el entorno de trabajo y la satisfacción dentro del sector público, los cuales son influyentes al momento de brindar calidad de servicio y el buen manejo de los procesos administrativos, siendo aspectos que deben ser eficientes y eficaz.

3.4.2.2. Muestra. Debido a que la población total incluye a 250 servidores policiales administrativos del Comando de la Zona 8, es necesario escoger una muestra representativa para realizar el estudio de forma eficaz. La inclusión de todos los elementos se da

porque todos los departamentos de una forma u otra trabajan en conjunto, por lo que es importante conocer desde varias perspectivas el clima laboral.

La fórmula para calcular el tamaño de muestra en una población finita (250 servidores policiales administrativo del Comando de la Zona 8):

$$n = \frac{N * Z^2 * p * (1 - p)}{E^2 * (N - 1) + Z^2 * p * (1 - p)}$$

Donde:

- *n* tamaño de muestra necesario.
- *N* población total (250 trabajadores).
- *Z* es el valor crítico de la distribución normal estándar correspondiente al nivel de confianza (por ejemplo, para un nivel de confianza del 95 % *Z* es aproximadamente 1.96).
- *p* es la estimación de la proporción de la población que tiene la característica que se desea estudiar. Si no se tiene una estimación precisa, se puede usar 0,50 para obtener el tamaño de muestra más conservador.
- *E* es el margen de error deseado (0.05 para un margen de error del 5 %).

Ahora se aplica la fórmula con los datos obtenidos:

$$n = \frac{250 * 1{,}96^2 * 0{,}5 * (1 - 0{,}5)}{0{,}05^2 * (250 - 1) + 1{,}96^2 * 0{,}5 * (1 - 0{,}5)}$$

El resultado es= 152 trabajadores.

Este es el tamaño de muestra necesario para una población de 250 personas, con un nivel de confianza del 95 % y un margen de error del 5 %, esto facilitará la obtención de resultados representativos de los servidores policiales administrativos del Comando de la Zona 8, evitando la necesidad de realizar encuestas a todos los servidores policiales.

3.4.3. Instrumentos de evaluación

Para la recolección de información se utilizó la técnica de la encuesta, por ser un instrumento adecuado para obtener datos de manera estructurada, sistemática y objetiva respecto de las variables analizadas.

La encuesta fue diseñada considerando los fundamentos teóricos relacionados con la gestión del talento humano y el desempeño laboral. Para ello se elaboraron preguntas claras, precisas y comprensibles, orientadas a recopilar información sobre aspectos vinculados con la comunicación organizacional, liderazgo, compañerismo, integración laboral, capacitación, participación en la toma de decisiones, crecimiento profesional, pausas activas y disponibilidad de herramientas tecnológicas.

La utilización del Método Encuesta para el estudio comprende de un total de 17 preguntas divididas de la siguiente manera:

- Preguntas del 1 al 5: corresponden al perfil demográfico de la muestra, tales como: sexo, edad, nivel de educación, tiempo laborando en la Policía Nacional y en el Comando de la zona 8.
- Preguntas del 6 al 17: corresponden a dimensiones asociadas a la gestión del talento humano y factores relacionados con el desempeño laboral, tales como comunicación organizacional, compañerismo, integración laboral, capacitación, participación en la toma de decisiones, oportunidades de crecimiento profesional, pausas activas y disponibilidad de herramientas tecnológicas.

Cabe mencionar que de las 12 preguntas (desde la 6 a la 17), dos son con escala de Likert, nueve de respuesta cerrada (SI o NO) y una de respuesta abierta.

Con la finalidad de garantizar la validez de contenido del instrumento, este fue sometido a un proceso de validación mediante juicio de expertas. De acuerdo con Escobar-Pérez y Cuervo-Martínez (2008), la validación por juicio de expertos constituye una estrategia metodológica que

permite evaluar la pertinencia, claridad, coherencia y relevancia de los ítems que conforman un instrumento de investigación, asegurando su correspondencia con las variables y objetivos del estudio.

Asimismo, Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista (2014) señalan que la validez de contenido se refiere al grado en que un instrumento representa adecuadamente el universo de contenido de la variable que se pretende medir. En este sentido, la revisión realizada por las expertas permitió verificar la correspondencia de cada pregunta con las dimensiones teóricas consideradas en la investigación.

Las expertas evaluaron criterios relacionados con claridad, comprensión, pertinencia, coherencia y relevancia de cada uno de los ítems propuestos, incorporándose las observaciones realizadas antes de la aplicación definitiva de la encuesta.

Tabla 1.

Validación del instrumento mediante juicio de expertas

Experta	Formación académica	Área de experiencia	Criterios evaluados	Resultado
Ing. Melani Solis Cruzatty	Ingeniera	Dirección comercial	Claridad, pertinencia, coherencia y relevancia	Aprobado
Ing. Denisse Leon Garcia	Ingeniera	Gestión del Talento Humano y Desarrollo Organizacional	Claridad, pertinencia, coherencia y relevancia	Aprobado

Nota. Elaboración propia.

Los resultados de la validación permitieron determinar que el instrumento reunía las condiciones necesarias para su aplicación, garantizando la adecuada medición de las dimensiones relacionadas con la gestión del talento humano y el desempeño laboral de los servidores policiales administrativos del Comando Zona 8 de la Policía Nacional del Ecuador.

3.4.4. Procesamiento y análisis de datos

La información recopilada mediante las encuestas fue organizada, codificada y registrada en una base de datos para su posterior procesamiento estadístico.

Inicialmente se realizó un análisis descriptivo mediante frecuencias y porcentajes, permitiendo caracterizar las respuestas obtenidas de los servidores policiales administrativos del Comando Zona 8. Los resultados fueron presentados mediante tablas y figuras para facilitar su interpretación.

Posteriormente, con el propósito de determinar la relación existente entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral, se aplicó el coeficiente de correlación Rho de Spearman. La selección de esta prueba estadística se fundamentó en la naturaleza de los datos obtenidos mediante escalas ordinales y variables categóricas codificadas numéricamente, así como en el objetivo de establecer el grado de asociación entre las variables de estudio.

El procesamiento y análisis de los datos se realizó mediante el software SPSS, versión 27, herramienta que permitió efectuar tanto el análisis descriptivo como el análisis inferencial de las variables objeto de estudio.

Para la comprobación de la hipótesis se estableció un nivel de significancia de 0.05. En consecuencia, valores de p inferiores a dicho nivel permitieron concluir la existencia de una relación estadísticamente significativa entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral de los servidores policiales administrativos del Comando Zona 8.

3.4.5. Resultados y discusión

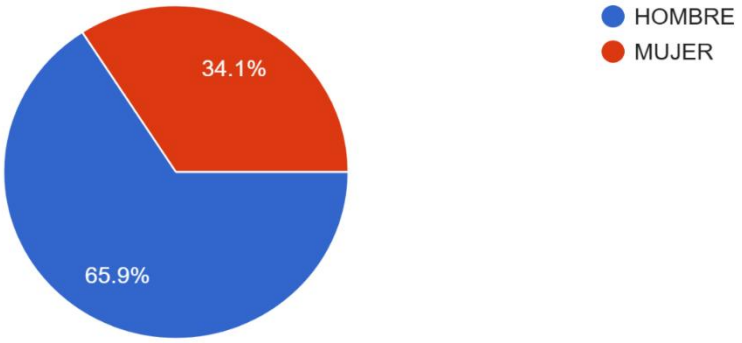
3.4.5.1. Resultados.

Perfil demográfico

En la figura 2 se presenta la distribución de los encuestados según el sexo, de la cual se obtuvieron los siguientes resultados:

Figura 2.

Sexo de los servidores policiales administrativos del Comando de la Zona 8



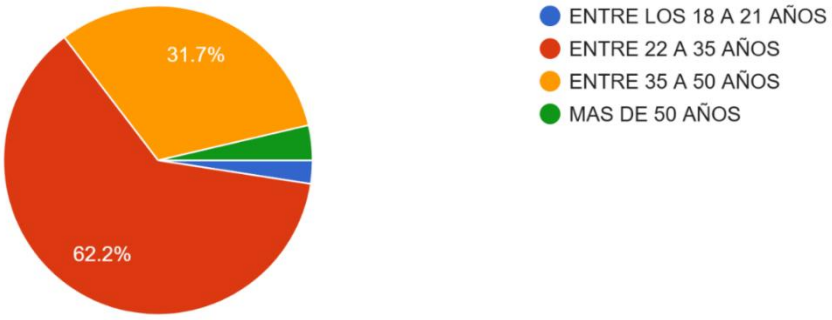
Nota. Elaboración propia. Fuente: Obtenido de las encuestas.

La mayoría de los participantes identificaron su género como masculino (65.9 %), mientras que un porcentaje menor se identificó como femenino (34.1 %). Esto implica que la mayor cantidad de servidores administrativos son hombres, no obstante, en los últimos años, la participación femenina dentro del campo policial ha ido en crecimiento, cerrando las brechas de género y abriendo mayores niveles de participación en actividades que anteriormente se consideraban únicamente para los hombres.

La figura 3 proporciona una representación visual de la distribución de la edad de los encuestados que participaron en el estudio.

Figura 3.

Edad de los servidores policiales administrativos del Comando de la Zona 8



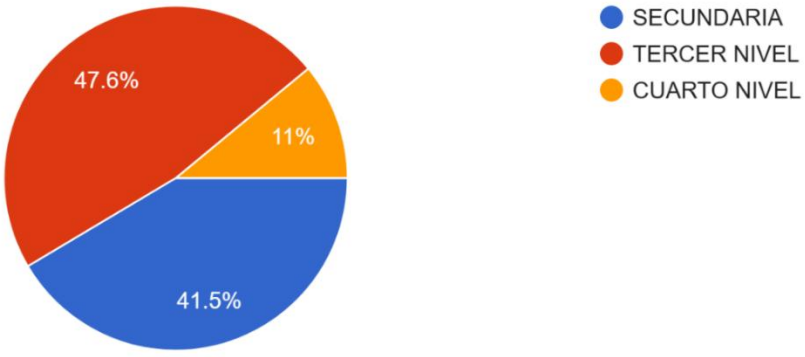
Nota. Elaboración propia. Fuente: Obtenido de las encuestas.

El rango de edad de los encuestados revela una distribución relativamente equitativa en términos de grupos de edad. La mayor proporción de participantes se encuentra en el rango de 22 a 35 años con el 62.2 %. Este grupo de personas representa mayores niveles de participación en cuanto al trabajo respecta, y están encaminado a crecer dentro de la institución.

La figura 4 proporciona una representación visual de la distribución del Nivel de Educación de los encuestados que participaron en el estudio.

Figura 4.

Educación de los servidores policiales administrativos del Comando de la Zona 8



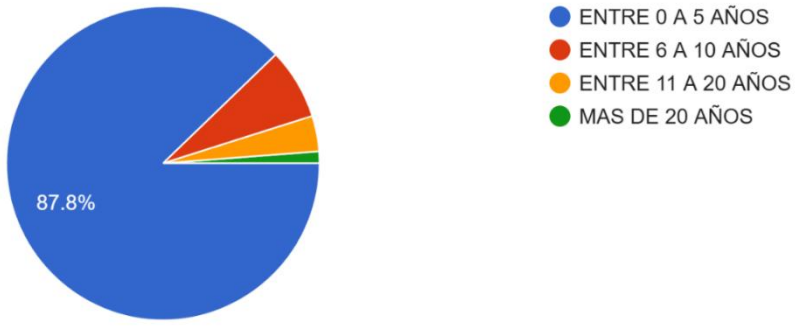
Nota. Elaboración propia. Fuente: Obtenido de las encuestas.

Dentro de los niveles de educación se puede visualizar que el 47.6 % de los encuestados consta con un Tercer Nivel de Educación, el 41.5 % de los encuestados con un Nivel de Educación de Secundaria y un 11 % de los encuestados porta un Nivel de Educación de Cuartos Nivel. Esta distribución refleja una diversidad educativa significativa entre los participantes de la encuesta, no obstante, todos tienen la oportunidad de adquirir nuevas habilidades con respecto al trabajo que desempeña.

La figura 5 proporciona una representación visual de la distribución del tiempo que tiene laborando en la dentro del Comando de la zona 8 los encuestados que participaron en el estudio.

Figura 5.

Tiempo laborando de los servidores policiales administrativos en el Comando de la Zona 8



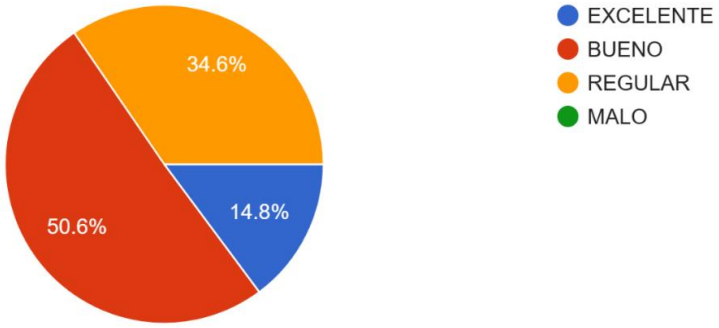
Nota. Elaboración propia. Fuente: Obtenido de las encuestas.

La figura 5 proporciona una representación visual del tiempo que se encuentran laborando los encuestados dentro del Comando de la Zona 8, en el cual se puede visualizar que la mayor parte de los encuestados, con un 87.8 %, se encuentra laborando entre los 0 a 5 años, debiendo indicar que el porcentaje restante va desde los 6 a más de 20 años de trabajo. Esto indica que la gran mayoría de los servidores tienen la oportunidad de crecimiento y desarrollo profesional en la institución.

La figura 6 proporciona una representación visual de la distribución de la calificación del nivel del clima laboral dentro del Comando de la Zona 8.

Figura 6.

Nivel del clima laboral dentro del Comando de la Zona 8



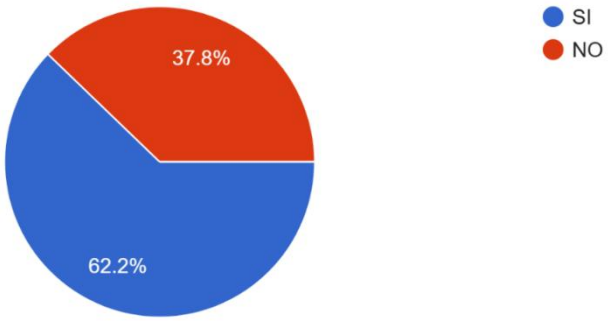
Nota. Elaboración propia. Fuente: Obtenido de las encuestas.

La figura 6 proporciona una representación visual de la calificación del nivel del clima laboral dentro del comando de la zona 8, dando como resultados que el 50.6 % lo consideración bueno, el 34.6 % regular y con un menor porcentaje el 14.8 % lo considera excelente. De forma global, el clima laboral es positivo dentro de la institución. El estudio del comportamiento individual es esencial a fin de que se evidencia una empatía por parte de los altos mandos.

La figura 7 muestra una representación visual de la imparcialidad de los jefes al momento de evaluar su trabajo.

Figura 7.

Imparcialidad de los jefes en la evaluación del trabajo



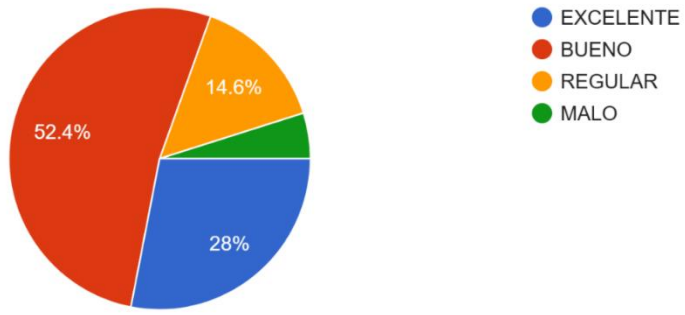
Nota. Elaboración propia. Fuente: Obtenido de las encuestas.

La figura 7 muestra una representación visual de la imparcialidad de los jefes al momento de evaluar su trabajo, dando como resultado que el 62.2 % de los encuestados indica que SÍ son imparciales y un 37.8 % de los encuestan indica que NO. Los jefes siempre deben mantener una actitud imparcial con todos los colaboradores, sin embargo, vale reconocer que existe personal que, por medio del trabajo y méritos profesionales, destacan dentro de la institución. Este reconocimiento no debe ser entendido como un trato privilegiado, sino como una apreciación imparcial del esfuerzo y la calidad profesional, que puede funcionar como modelo y estímulo para el desarrollo de los demás trabajadores.

La figura 8 proporciona una representación visual del nivel de comunicación existente entre los compañeros de trabajo.

Figura 8.

Nivel de Comunicación con sus compañeros de trabajo



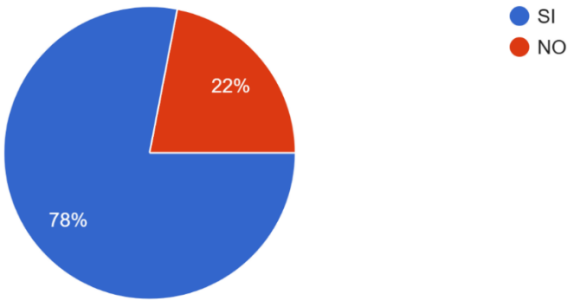
Nota. Elaboración propia. Fuente: Obtenido de las encuestas.

La figura 8 proporciona una representación visual sobre el nivel de comunicación existente entre los compañeros de trabajo, mostrando que el 52.4 % de los encuestados considera BUENO, el 28% EXCELENTE y un menor porcentaje la considera REGULAR y MALO. La comunicación entre los servidores policiales es muy buena, pero puede ser mejor. A pesar de que existen jerarquías, parte de un clima laboral óptimo es que todos estén intercomunicados y prevalezca la institucionalidad sobre el individualismo.

La figura 9 proporciona una representación visual del compañero en el área de trabajo.

Figura 9.

Compañerismo dentro de su área de trabajo



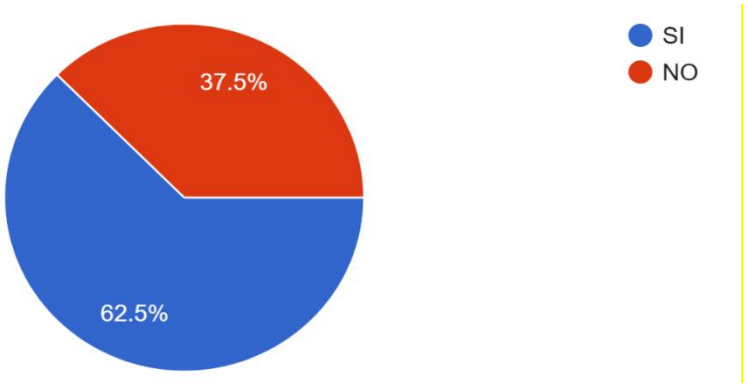
Nota. Elaboración propia. Fuente: Obtenido de las encuestas.

La figura 9 proporciona una representación visual en torno al compañerismo dentro de las áreas de trabajo, dando un porcentaje del 78 % con respuesta de SI y con un porcentaje menor del 22 % con respuesta de NO. Como se indicaba en la pregunta anterior, el individualismo no debe prevalecer en la institución, sino el sentido de compañerismo, dado que todos están laborando para una misma institución y objetivos.

La figura 10 muestra una representación visual sobre la realización de actividades de integración entre departamentos.

Figura 10.

Realización de actividades de integración entre departamentos



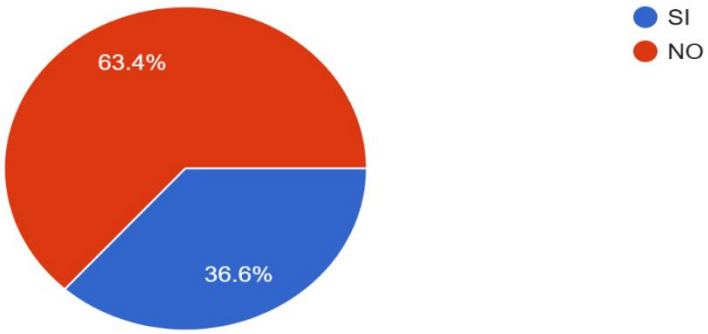
Nota. Elaboración propia. Fuente: Obtenido de las encuestas.

La figura 10 muestra una representación visual sobre la realización de actividades de integración entre departamentos, en el que se puede visualizar que un 62.5 % indica que SÍ realizan integración y un 37.5 % que NO lo realizan. Un momento de integración entre los servidores policiales es importante para conocer aún más a las personas, y así considerar aspectos que pueden o no realizar a favor de mantener un clima laboral estable.

La figura 11 presenta de manera visual si existe dificultad para realizar las actividades en el área de trabajo

Figura 11.

Dificultad para realizar actividades en el área de trabajo



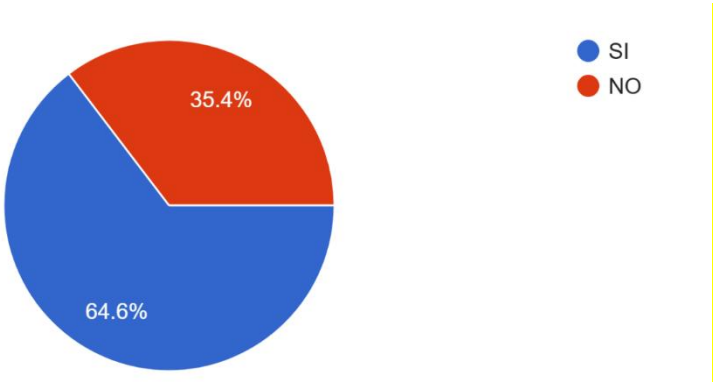
Nota. Elaboración propia. Fuente: Obtenido de las encuestas.

La figura 11 presenta de manera visual si existe dificultad para realizar las actividades en el área de trabajo, dando como resultado que el 63.4 % NO tiene dificultad para realizar sus actividades y el 36.6 % SÍ la tiene. Quienes tienen dificultad con las actividades en el trabajo deben buscar ayuda de los compañeros, para que exista más unificación en el área.

La Figura 12 muestra una representación visual que corresponde a la distribución de los participantes según si recibieron o no capacitación relacionada con el cargo que desempeñan.

Figura 12.

Capacitaciones sobre el cargo que desempeña



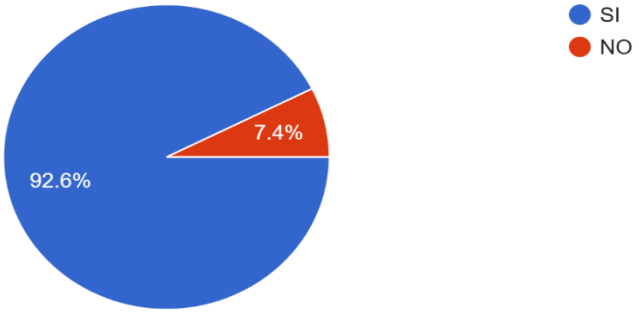
Nota. Elaboración propia. Fuente: Obtenido de las encuestas.

La Figura 12 corresponde a la distribución de los participantes según si recibieron o no capacitación relacionada con el cargo que desempeñan, en la que se observa que el 64.6% SÍ ha recibido capacitación, mientras que el 35.4 % NO ha tenido acceso a ella. Esto demuestra lo importante que son las capacitaciones para el avance profesional y lo necesario que es asegurarse de que todos los empleados tengan la posibilidad de acceder a estos programas.

La figura 13 muestra una representación visual sobre si los servidores policiales encargados de sus áreas son escuchados y participan en la toma de decisiones.

Figura 13.

Opiniones personales y participación en el área



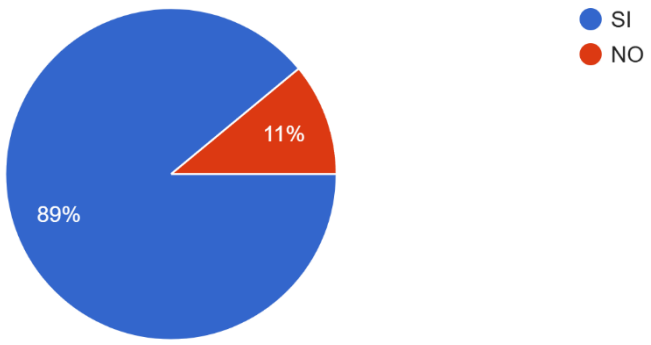
Nota. Elaboración propia. Fuente: Obtenido de las encuestas.

La figura 13 muestra una representación visual sobre si los servidores policiales encargados de sus áreas son escuchados y participan en la toma de decisiones, dio como resultado que el 92,6 % de los encuestados indicó que SÍ participa en dichas instancias, mientras que un 7,4 % señaló que NO. Esta información es importante porque muestra el grado de integración dentro de la organización, lo que posibilita conocer detalles, circunstancias y novedades relacionadas con los servidores policiales. Además, promueve un entorno de colaboración y participación.

La figura 14 muestra una representación visual con respecto a la existencia de oportunidad de crecimiento profesional.

Figura 14.

Oportunidad de crecimiento profesional



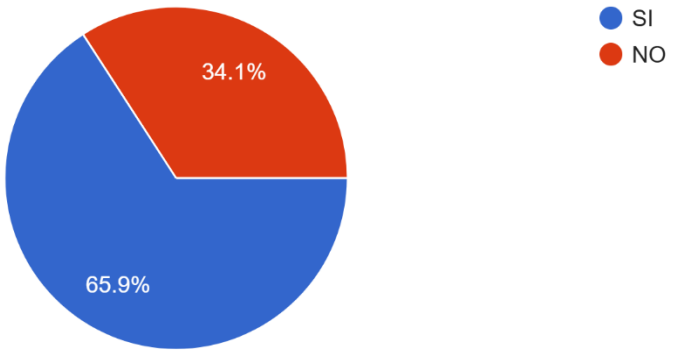
Nota. Elaboración propia. Fuente: Obtenido de las encuestas.

La figura 14 muestra una representación visual con respecto a la existencia de oportunidad de crecimiento profesional, en el que se puede visualizar que un 89 % de los encuestado indica SÍ existen oportunidades y un 11 % indica que NO. Esto demuestra que la institución policial proporciona vías oficiales para el crecimiento profesional, lo cual puede incentivar a los servidores policiales a perfeccionar incesantemente sus habilidades y a comprometerse con el desempeño de sus tareas.

La figura 15 muestra una representación visual de la existencia de pausas activas en el área de trabajo.

Figura 15.

Pausas activas en el área de trabajo



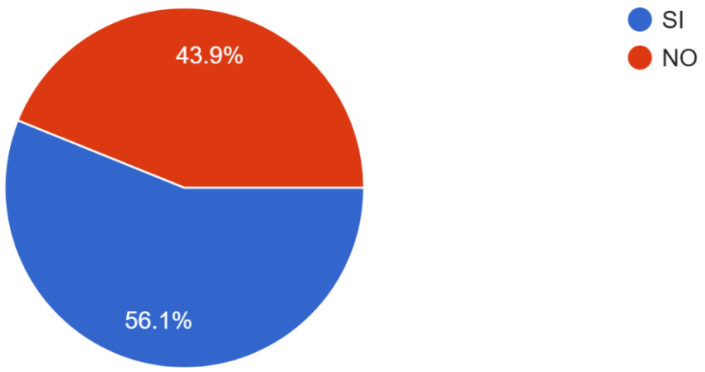
Nota. Elaboración propia. Fuente: Obtenido de las encuestas.

La figura 15 muestra una representación visual de la existencia de pausas activas en el área de trabajo, dando como resultado que un 65.9 % de los encuestados indica que SÍ existen y un 34.1 % de los encuestados indica que NO. Las pausas activas se han incorporado en todas las organizaciones con el objetivo de que los empleados no entren en un estado de estrés y/o cansancio. Para los servidores policiales, este recurso es importante debido a que sus condiciones de trabajo exigen un nivel elevado de atención y una actividad ininterrumpida. Su correcta implementación ayuda a optimizar el desempeño, a conservar la concentración y a fomentar el bienestar físico y mental de los empleados.

La figura 16 muestra una representación visual de la existencia de herramientas tecnológicas para cumplir con sus actividades diarias.

Figura 16.

Herramientas tecnológicas para cumplir las actividades diarias.



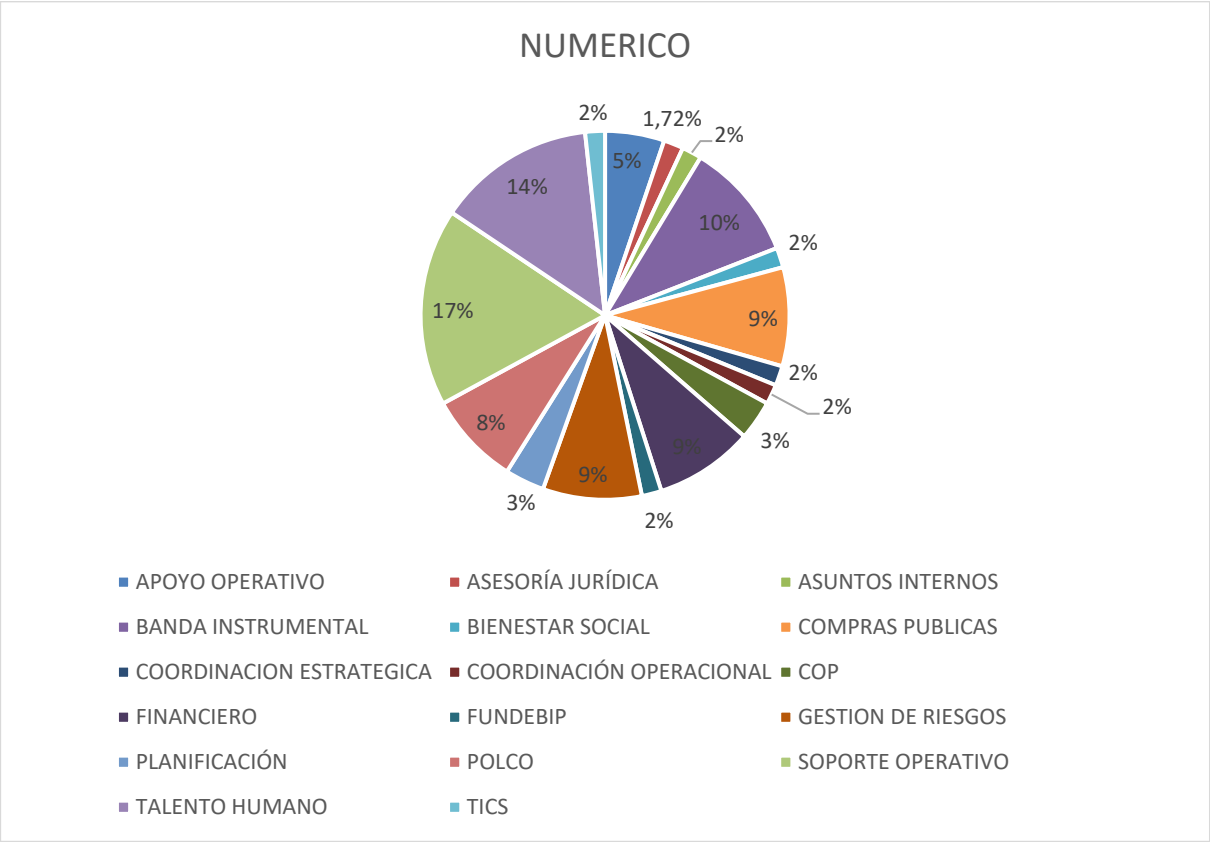
Nota. Elaboración propia. Fuente: Obtenido de las encuestas.

La figura 16 muestra una representación visual de la existencia de herramientas tecnológicas para cumplir con sus actividades diarias, evidenciándose que el 56,1 % de los encuestados indicó que SÍ cuenta con ellas, mientras que el 43,9 % señaló que NO. Si estas herramientas tecnológicas no están disponibles, puede haber problemas operativos y la eficiencia en el desempeño de las tareas puede verse afectada, lo que reduce la habilidad de cumplir con las responsabilidades asignadas de forma óptima.

La figura 17 proporciona una representación visual de la distribución en torno a qué departamento del Comando de la Zona 8 pertenece.

Figura 17.

Departamento en el que labora



Nota. Elaboración propia. Fuente*:* Obtenido de las encuestas.

Así mismo, dentro de la encuesta se indicó que plasmaran una recomendación para mejorar el clima laboral dentro del Comando de la Zona 8, en el cual los encuestados indicaron:

- Más equipamiento tecnológico.
- Mayor integración y comunicación.
- Seguir manteniendo imparcialidad y equidad.
- Mayor integración entre los departamentos para evitar los nudos críticos.
- Que haya más oficinas y escritorios para poder trabajar mejor.
- Tomar lo mejor del pasado y concentrarse en el presente.
- Realizar reuniones internas.

- Días “francos”.
- Que los señores directivos den mayor apertura a los técnicos operativos para realizar. pausa activa, deportes, etc.
- Compañerismo.
- Incentivos, como francos extras.
- Eliminar barreras para dialogar entre el superior jerárquico y el subordinado en relación a todos los departamentos.
- Que exista equidad al momento de distribuir el trabajo.
- Integración con los diferentes departamentos, mesas técnicas de trabajo.
- Capacitación en liderazgo y comunicación.
- Formación para mandos medios y superiores en liderazgo positivo, resolución de conflictos y comunicación efectiva.
- Talleres sobre empatía, manejo de estrés y trabajo en equipo.
- Espacios de retroalimentación y reconocimiento.
- Establecer reuniones mensuales por unidades para escuchar sugerencias y brindar retroalimentación en un ambiente respetuoso.
- Crear un sistema de reconocimiento al mérito y desempeño destacado (certificados, menciones, incentivos simbólicos).
- Bienestar psicológico y apoyo emocional.
- Incorporar psicólogos institucionales o alianzas con entidades externas para brindar atención a personal con estrés, ansiedad o problemas personales.
- Promover pausas activas, actividades físicas, deportivas o de recreación periódicas.
- Tener más conocimientos de todo el personal.
- Actividades de integración y camaradería.

- Implementar iniciativas que promuevan la salud física y mental.
- Más actividades que fomenten el compañerismo y confianza dentro de la institución.
- Que exista el respeto a la jerarquía nivel directivo y técnico operativo.
- Personal capacitado en cada área para que exista veracidad en la orientación de los trámites.
- Que el personal civil sea evaluado en las funciones que desempeñan, a fin que tengan la competencia en los trámites que elaboran.
- Se incluya servidores policiales con preparación académica en las áreas administrativas, a fin que tengan la responsabilidad y compromiso en el desempeño de sus funciones.
- Hacer integración con todas las dependencias.
- Recomendar que sea parcial en los pases.
- Mejorar en logística.
- Equidad al momento de repartir el trabajo.
- Presten insumos de trabajo, parqueos para todos los servidores policiales, los baños no valen, no hay agua, todas estas y más problemáticas que generan decepción.
- Realizar actividad deportiva.
- Capacitación dentro del departamento de responsabilidad.
- Las instalaciones para poder descansar, la mejora del agua para las instalaciones.
- Tener un espacio físico adecuado para realizar el trabajo, así como contar con los medios logísticos (computador).
- Hacer actividad deportiva.
- Generar actividades de descargas emocionales.
- Un “rancho” especial y actividad física.

- Reconocimiento y motivación del personal, capacitación en habilidades blandas, liderazgo ejemplar, promover la integración del personal, mejorar condiciones de trabajo, cero tolerancias al acoso o maltrato. En conclusión: el clima laboral mejora cuando las personas sienten valor, justicia, apoyo y propósito, en instituciones como el Comando de Zona 8, esto también repercute directamente en la eficacia operativa y en la imagen institucional.
- "Full trote".
- Implementación de actividades de recreación.
- Tener una comunicación abierta y transparente en las necesidades de los servidores policiales, fomentando a trabajar en equipo para mejora la cohesión y la eficiencia.
- Implementar actividades de recreación e integración.
- Que se promueven proyectos o talleres donde el servidor policial sea quien se beneficie, esto quiere decir en destrezas, donde el policía se auto eduque, donde se involucre al servidor policial para mejorar su rol y función, respetando que estamos en una institución jerarquizada.
- Mayores capacitaciones.
- Que fomente interacciones con los demás departamentos.
- Humildad y respeto.
- Mejora de logística.
- Es recomendable tener una buena relación laboral con todos los compañeros.
- Un mejor trato al personal, revisar la documentación antes de enviar, mejorar las capacitaciones, donaciones de herramientas.
- Equidad al momento de distribuir el trabajo.
- La socialización.

- Realizar actividades creativas.
- Evaluar regularmente el clima laboral.
- Tener área de mantenimiento general.
- Ser imparciales y justos, todo por igual si es para uno para todos sin distinción.
- Deberían dar recreación deportiva para fomentar la unión del personal.
- Actividades deportivas.
- Recursos tecnológicos adecuados, maquinaria, equipos, herramientas, actividades de integración dentro del horario laboral.
- Que se realicen mesas de trabajo y mañanas de integración.
- Actividades deportivas.
- Integración.
- Actividad física de 5 a 6.
- Actividades de integración.
- Actividad física.
- Sigamos así, vamos por buen camino, la unión hace la fuerza.
- Que se tomen en consideración las respuestas de los servidores policiales con la finalidad de mejorar el clima laboral.
- Se recomienda que las designaciones sean canalizadas a las áreas específicas y no a todas para no congestionar al personal policial.
- Que los jefes califiquen el trabajo de los colaboradores, no a la persona.
- Seamos mejores personas.
- Hacer deporte entre todos para integrarnos y conocernos bien entre las diferentes áreas de trabajo.
- Fomentar el deporte entre departamentos o compañeros, por lo menos un día a la semana.

3.4.5.2. Análisis inferencial de las variables

Con la finalidad de determinar la relación existente entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral de los servidores policiales administrativos del Comando Zona 8, se aplicó la prueba estadística de correlación de Spearman.

La elección de esta prueba se fundamentó en la naturaleza ordinal y dicotómica de las variables analizadas, así como en la necesidad de establecer el grado de asociación entre los factores relacionados con la gestión del talento humano y el desempeño laboral.

Para el análisis se consideraron como indicadores de gestión del talento humano las variables relacionadas con liderazgo, comunicación organizacional, compañerismo, integración institucional, capacitación, participación en la toma de decisiones, oportunidades de crecimiento profesional, pausas activas y disponibilidad de herramientas tecnológicas.

Por otra parte, el desempeño laboral fue analizado a partir de indicadores relacionados con la ejecución eficiente de actividades, condiciones de trabajo y elementos que favorecen el cumplimiento de las funciones institucionales.

Los resultados obtenidos mediante la correlación de Spearman se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 2.

Correlación de Spearman entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral

Variables	Gestión del talento humano	Desempeño laboral
Gestión del talento humano	1.000	0.684**
Desempeño laboral	0.684**	1.000

Nota. Elaboración propia. ** La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral).

De este modo, los resultados evidencian una correlación positiva moderadamente alta entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral ($\rho = 0.684$), con un nivel de significancia estadística inferior a 0.05 ($p = 0.000$).

Lo anterior demuestra que las mejoras en los procesos relacionados con liderazgo, capacitación, comunicación, participación y crecimiento profesional se encuentran asociadas con un mejor desempeño laboral de los servidores policiales administrativos.

En consecuencia, existe evidencia estadística suficiente para aceptar la hipótesis general planteada en la investigación.

3.4.5.3. Comprobación de hipótesis

Hipótesis general:

H_1: La gestión del talento humano se relaciona de manera positiva y significativa con el desempeño laboral de los servidores policiales administrativos del Comando Zona 8 de la Policía Nacional del Ecuador.

H_0: La gestión del talento humano no se relaciona de manera positiva y significativa en el desempeño laboral de los servidores policiales administrativos del Comando Zona 8 de la Policía Nacional del Ecuador.

Regla de decisión:

Si el valor de significancia es menor a 0.05 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

Resultado:

La prueba de correlación de Spearman presentó un valor de significancia de 0.000, valor inferior al nivel crítico establecido de 0.05.

Decisión:

Se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alternativa (H_1).

Interpretación:

Existe una relación positiva y estadísticamente significativa entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral de los servidores policiales administrativos del Comando Zona 8.

3.4.5.4. Discusión. El análisis general de la encuesta revela una serie de resultados significativos relacionados con el ambiente laboral y la satisfacción de los servidores policiales administrativos del Comando de la Zona 8. Los datos obtenidos de la encuesta reflejan una mezcla de percepciones positivas y preocupaciones que requieren atención. El objetivo principal del análisis se centró en el ambiente organizacional y precisar los niveles de satisfacción laboral de los servidores policiales administrativos del Comando de la Zona 8.

Por un lado, el análisis demográfico nos muestra una distribución equitativa de género en la empresa, con una ligera mayoría de empleados masculinos. En términos de edad, la mayoría de los encuestados pertenecen al rango de 20-40 años, lo que sugiere una representación equilibrada de diferentes grupos de edad en la organización. Respecto al nivel educativo, la mayoría de los empleados tienen educación técnica, profesional o de licenciatura, indicando una fuerza laboral educada y especializada.

A través de la encuesta resulta posible visualizar que los servidores policiales administrativos del Comando de la Zona 8, en su mayoría, tienen un nivel de educación de tercer nivel, indicando una fuerza laboral educada y especializada, y se encuentran laborando dentro del Comando de la Zona 8 hasta 5 años, tiempo suficiente para poder analizar su satisfacción laboral dentro del mismo, de tal forma, se pudo observar que cierta parte de los servidores policiales sí se encuentra satisfecha con el clima laboral dentro del comando, pero en su mayoría califica el clima laboral como bueno o regular, esto nos lleva a analizar la problemática y el motivo por el cual el clima laboral dentro de Comando de la Zona 8 no es satisfactorio para la gran parte de los

servidores policiales, acarreando esto mala forma de trabajar, desinterés en sus actividades, estrés, entre otros.

De igual manera, dentro de las encuestas se solicitó a los encuestados dar una recomendación para mejorar el clima laboral. A partir de sus respuestas, se detectaron varias problemáticas que explican el grado de insatisfacción de los funcionarios policiales en el Comando de la Zona 8. Entre los principales aspectos a mejorar se destaca la necesidad de fortalecer la integración del personal, tanto dentro de cada área como entre los diferentes departamentos. Es importante tomar en cuenta que, en el ámbito administrativo, las actividades se desarrollan de manera conjunta, por lo que una buena interacción y coordinación entre los sectores es esencial para que las funciones institucionales se lleven a cabo de manera eficiente.

Es decir, que cada departamento necesita del otro para poder realizar su gestión, así mismo, las instalaciones no reúnen las condiciones adecuadas para que el servidor policial realice sus funciones con satisfacción, la distribución de trabajo no se está realizando de manera equitativa, existen algunos servidores policiales que sienten que su desempeño no se evalúa por las acciones llevadas a cabo, sino por el nivel de cercanía o afinidad con ciertas personas, entre otras problemáticas identificadas a partir de los resultados de las encuestas.

Con base en estos hallazgos, se plantea llevar a cabo un Plan de Mejora destinado a abordar directamente los problemas detectados. Este plan debe incluir medidas destinadas a mejorar la comunicación interna y a evaluar la carga de trabajo para distribuirla de forma justa y eficaz. También se recomienda fortalecer los procesos de formación y desarrollo profesional, así como fomentar prácticas deportivas, momentos activos y actividades de integración.

Es importante tener en cuenta que, a pesar de que se trate de servidores policiales trabajando en áreas administrativas, hay un peligro de adquirir costumbres sedentarias, lo cual no es compatible con la esencia de su trabajo.

Mediante la implementación de este Plan de Mejora, para los servidores policiales administrativos del Comando de la Zona 8, se puede fortalecer el clima laboral y aumentar la satisfacción de los servidores policiales, de tal forma esta investigación se enfocará en:

La satisfacción con el trabajo:

La satisfacción en el trabajo está vinculada directamente con el grado de disfrute y reto que el trabajo mismo proporciona. Proporcionar responsabilidades fascinantes, diversas y relevantes, que se adecuen a las capacidades y competencias de los trabajadores, fomenta la satisfacción en el trabajo.

Los servidores policiales administrativos a menudo se ven sometidos a tareas monótonas, estrictamente organizadas y distante del ámbito operativo o del objetivo primordial del servicio policial. Esta separación puede reducir la percepción de importancia de sus tareas, disminuir el sentimiento de éxito y restringir el crecimiento personal.

No obstante, si se fomenta la autonomía en la administración de procesos, se proporciona una retroalimentación transparente, se elaboran tareas más complejas y se reconoce la importancia estratégica del apoyo administrativo en la seguridad pública, entonces también es posible lograr elevados grados de satisfacción laboral en estos puestos. El secreto radica en armonizar las tareas administrativas con el objetivo institucional, convirtiendo al servidor en un elemento esencial en la realización de la misión policial.

La relación con los compañeros y superiores

La armonía en el entorno laboral es fundamental para la gratificación en el trabajo. Promover un entorno laboral colaborativo, en el que prevalezca una comunicación eficaz, respeto recíproco y trabajo colaborativo, incrementa la satisfacción y el sentimiento de pertenencia.

Para los servidores policiales administrativos, que trabajan en entornos marcados por rutinas, jerarquías estrictas y poca visibilidad institucional, la calidad del ambiente interpersonal

es un elemento crucial para su rendimiento y bienestar en el trabajo. La colaboración horizontal, el reconocimiento de los superiores y la unidad del equipo no solo potencian el sentimiento de pertenencia, sino que también compensan la potencial ausencia de motivación originada por tareas poco dinámicas o infravaloradas.

El reconocimiento y la valoración

La valoración y el reconocimiento son potentes motores de la satisfacción en el trabajo. Valorar el trabajo bien realizado, felicitar los éxitos y brindar reconocimiento por el rendimiento fomentan la motivación y la dedicación de los trabajadores.

Las oportunidades de desarrollo profesional

Los trabajadores aprecian las posibilidades de avance y evolución en sus profesiones. Ofrecer formación, programas de mentoría y ascensos internos les proporciona un sentimiento de desarrollo y mejora personal.

El clima laboral

Un entorno de trabajo saludable, seguro y cordial es esencial para la satisfacción en el trabajo. Esto abarca elementos como la higiene, el orden, la luz, la temperatura correcta y zonas de reposo confortables.

Relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral

Además de los resultados descriptivos obtenidos mediante la encuesta aplicada a los servidores policiales administrativos del Comando Zona 8, se efectuó un análisis inferencial mediante la prueba de correlación de Spearman con la finalidad de determinar la relación existente entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral.

Los resultados evidenciaron una correlación positiva y estadísticamente significativa entre ambas variables ($\rho = 0.684$; $p = 0.000$), lo que indica que el fortalecimiento de aspectos relacionados con la comunicación organizacional, la capacitación, la participación en la toma de

decisiones, las oportunidades de crecimiento profesional y la disponibilidad de recursos para el trabajo se asocia con mayores niveles de desempeño laboral.

Estos hallazgos guardan relación con los planteamientos teóricos de la gestión del talento humano, los cuales sostienen que el adecuado desarrollo de políticas institucionales orientadas al bienestar, capacitación y participación de los trabajadores contribuye al mejoramiento de los resultados organizacionales y al fortalecimiento del compromiso laboral.

De igual manera, los resultados coinciden con investigaciones previas que han demostrado que las organizaciones que promueven ambientes laborales favorables y estrategias adecuadas de gestión del talento humano logran incrementar la motivación, satisfacción y desempeño de sus colaboradores.

En consecuencia, los resultados descriptivos y el análisis inferencial permiten concluir que la gestión del talento humano constituye un factor relevante para el fortalecimiento del desempeño laboral de los servidores policiales administrativos del Comando Zona 8.

3.5. Limitaciones del estudio

El desarrollo de la investigación contó con todos los elementos para su correcta consecución, tanto a nivel de recursos como de información. El personal de la Policía Nacional estuvo predispuesto a la realización de la encuesta y se usaron las herramientas adecuadas para los análisis respectivos.

Parte de las sugerencias con respecto a la investigación es que se realicen estudios a nivel externo a la institución, esto quiere decir en cómo el personal de la zona 8 se desenvuelve en campo, dado que comprende otro tipo formación, actitudes y aptitudes en el desarrollo laboral.

4. Conclusiones y recomendaciones

4.1. Conclusión

Tras llevar a cabo la presente investigación sobre la gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral de los servidores policiales administrativos del Comando Zona 8 de la Policía Nacional del Ecuador, se concluye que existe una relación positiva y estadísticamente significativa entre ambas variables. La prueba de correlación de Spearman evidenció una asociación moderadamente alta ($\rho = 0.684$; $p = 0.000$), permitiendo aceptar la hipótesis general planteada en el estudio.

Los resultados obtenidos muestran que la mayoría de los servidores policiales administrativos percibe favorablemente aspectos relacionados con la comunicación, el compañerismo, la participación en la toma de decisiones, las oportunidades de capacitación y crecimiento profesional, así como la disponibilidad de recursos para el desarrollo de sus funciones. Estos factores reflejan condiciones organizacionales que contribuyen al fortalecimiento del desempeño laboral y al cumplimiento eficiente de las actividades institucionales.

En consecuencia, se concluye que una adecuada gestión del talento humano favorece el desempeño laboral de los servidores policiales administrativos, al promover entornos de trabajo más participativos, colaborativos y orientados al desarrollo profesional. Asimismo, el fortalecimiento de estas prácticas contribuye al mejoramiento de la eficiencia institucional y de la calidad de los servicios que brinda la Policía Nacional a la ciudadanía.

4.2. Recomendaciones

- Diseñar e implementar un plan integral de fortalecimiento de la gestión del talento humano que permita atender las necesidades detectadas en la investigación, estableciendo

objetivos, responsables, indicadores de cumplimiento y plazos de ejecución claramente definidos.

- Fortalecer los canales de comunicación interna entre directivos, mandos medios y servidores policiales administrativos, promoviendo espacios permanentes de diálogo, retroalimentación y participación en la toma de decisiones institucionales.
- Incrementar la ejecución de actividades de integración entre departamentos con el propósito de fortalecer el trabajo colaborativo, mejorar las relaciones interpersonales y consolidar una cultura organizacional orientada al cumplimiento de objetivos comunes.
- Ampliar los programas de capacitación y actualización profesional, garantizando que todos los servidores policiales administrativos tengan acceso equitativo a procesos de formación relacionados con sus funciones y posibilidades de desarrollo profesional.
- Mantener y fortalecer los mecanismos institucionales de reconocimiento al desempeño laboral, promoviendo incentivos que valoren el compromiso, la productividad, la innovación y el cumplimiento eficiente de las responsabilidades asignadas.
- Realizar evaluaciones periódicas del clima organizacional y de la gestión del talento humano con la finalidad de identificar oportunidades de mejora y establecer acciones preventivas que contribuyan al bienestar de los servidores policiales administrativos.
- Continuar fortaleciendo la dotación de herramientas tecnológicas, recursos materiales e infraestructura laboral, garantizando condiciones adecuadas para el desempeño eficiente de las actividades institucionales.
- Promover políticas institucionales orientadas al desarrollo profesional y crecimiento interno del personal, fortaleciendo la motivación, el sentido de pertenencia y el compromiso organizacional.

5. Referencias

Aguilar-Sánchez, A. M., de la Garza Cienfuegos, S. P., Zamarrón-Otzuca, N.., & Riojas-Orozco, E. A. (2023). Las compensaciones como factor clave en el desempeño laboral, comercializadora de la ciudad de Monclova Coahuila, México. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, 4*(5), 1215–1229. https://doi.org/10.56712/latam.v4i5.1389

Aguinis, H. (2009). *Performance Management.* Pearson Prentice Hall. https://library.uniq.edu.iq/storage/books/file/Performance%20Management/1668077452Performance%20management.%20(Aguinis,%20Herman)%20(z-lib.org).pdf

Aiteco Consultores. (2018, 07 de mayo). Diseño del trabajo y motivación: Modelo de Hackman. *Aiteco Consultores*. https://www.aiteco.com/diseno-del-trabajo/

Alles, M. (2005). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias.* Ediciones Granica S.A.

Amabile, T. M., Hill, K. G., Hennessey, B. A., & Tighe, E. M. (1994). The Work Preference Inventory: assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. *Journal of Personality and Social Psychology, 66*(5), 950–967. https://doi.org/10.1037//0022-3514.66.5.950

Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice.* Kogan Page.

Barrera-Urteaga, M. E. (2023). Clima organizacional y su importancia en las instituciones públicas y privadas. *Revista de Climatología Edición Especial Ciencias Sociales*, 2762. https://rclimatol.eu/wp-content/uploads/2023/11/Articulo-CS23-Maria-Elena.pdf

Bautista-Cuello, R., Cienfuegos-Fructus, R., Aguilar-Panduro, E.J.D. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista de Investigación Valor Agregado, 7*(1). https://riva.upeu.edu.pe/index.php/ri_va/article/view/1417/1788

Campbell, J. (1990). *Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology.* Handbook of Industrial and Organizational Psychology.

Chiavenato, I. (2011). *Gestión del Talento Humano.* McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2017). *Gestión del talento humano* (4 ed.). McGraw-Hill Interamericana.

Colquitt, J., LePine, A., & Wesson, M. (2013). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace* (4 ed.). McGraw-Hill Education.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2025). *Talento humano para el desarrollo productivo, esencial para superar la trampa de baja capacidad para crecer en América Latina y el Caribe*.

De La Cruz Medina, S. (2025). Importancia de la capacitación continua en el desarrollo del talento corporativo. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, VI* (2). https://latam.redilat.org/index.php/lt/article/view/3744/6970

Dessler, G. (2011). *Human Resource Management* (5 ed.). Pearson Education.

Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16 ed.). Pearson.

Escandón, M., y Vélez, M. (2021). Clima laboral en la Policía Nacional del Ecuador. *Polo del Conocimiento, 6*(62), 2390-2407. https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8094557.pdf

Escobar Pérez, Jazmine y Cuervo Martínez, Ángela. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. Avances en Medición, vol. 6, núm. 1, pp. 27-36. https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25645w/Juicio_de_expertos_u4.pdf

García-Solarte, M. (2009). Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. *Pensamiento & Gestión*, (27), 162-200.

Gómez, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2016). *Managing human resources* (8 ed.). Pearson Education.

Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica.* Editorial Brujas.

Grupo Castilla. (2022, 27 de enero). *Clima laboral: Qué es y cómo mejorarlo en tu empresa*. https://www.grupocastilla.es/clima-laboral/

Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., y Baptista-Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación (6ª ed.). McGraw-Hill Education.

Iglesias, A., & Torres, J. (2018). Un acercamiento al Clima Organizacional. *Cubana Enfermer, 34*. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-03192018000100016

Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención.* Universidad del Rosario: Colección de lecciones de administración.

Morales, F. (2012). *Conozca 3 tipos de investigación: Descriptiva, Exploratoria y Explicativa.* https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w23919w/Conozca%203%20tipos%20de%20investigaci_%B3n.pdf

Munch-Galindo, L., & García-Martínez, J. (2016). *Comportamiento organizacional* (2 ed.). Trillas.

Noe, R. (2017). *Employee training and development.* McGraw-Hill Education.

Northouse, P. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8 ed.). Sage Publications.

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2021). *Estrategia de Recursos Humanos 2022-2025.* Departamento de Desarrollo de los Recursos Humanos (HRD).

Parker, S., Axtell, C., & Turner, N. (2010). Designing a safer workplace: Importance of job autonomy, communication quality, and supportive supervisors. *Journal of Occupational Health Psychology*, 86-94.

https://www.researchgate.net/publication/11859731_Designing_a_safer_workplace_Importance_of_job_autonomy_communication_quality_and_supportive_supervisors

Pilligua, C., & Arteaga, F. (2019). Clima laboral: beneficios, tipos y cómo mejorarlo. estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración, 28*. https://www.redalyc.org/journal/4096/409659500007/html/

Pulakos, E. (2004). *Performance management: A new approach for driving business results.* Wiley.

Rahimic, Z. (2013). Influence of Organizational Climate on Job Satisfaction in Bosnia and Herzegovina Companies. *Inrecuperadoternational Business Research.* https://ccsenet.org/journal/index.php/ibr/article/view/24224

Ritter, M. (2008). *Cultura organizacional.* La Crujía.

Saavedra-Meléndez, J., & Delgado-Bardales, J. (2020). Satisfacción laboral en la gestión administrativa. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*. https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/176

Schneider, B., Macey, W. H., & Young, S. A. (2006). The Climate for Service: A Review of the Construct with Implications for Achieving CLV Goals. *Journal of Relationship Marketing*, *5*(2–3), 111–132. https://doi.org/10.1300/J366v05n02_07

UNOPS. (2023). *Perspectivas de la Gestión Pública Justa y Equitativa*. https://ecuador.un.org/es/262035-unops-perspectivas-de-la-gesti%C3%B3n-p%C3%BAblica-justa-y-equitativa

Werther, W., & Davis, K. (2000). *Administración de personal y recursos humanos.* McGraw-Hill.

Yarce, J. (2016). *El Poder de los Valores en las Organizaciones* (2 ed.). McGrawHill. Interamericana Editores, S.A.

6. Apéndices

En la presente investigación se ha realizado encuestas a servidores policiales administrativos de diferentes áreas de trabajo.

Encuesta De Clima Organizacional Aplicado Al Personal Policial

1. SEXO DEL SERVIDOR POLICIAL

MUJER

HOMBRE

2. EDAD DEL SERVIDOR POLICIAL

ENTRE LOS 18 A 21 AÑOS

ENTRE 22 A 35 AÑOS

ENTRE 35 A 50 AÑOS

MAS DE 50 AÑOS

3. NIVEL DE EDUCACIÓN

SECUNDARIA

TERCER NIVEL

CUARTO NIVEL

4. ¿QUE TIEMPO TIENE LABORANDO EN LA INSTITUCIÓN POLICIAL?

ENTRE 0 A 5 AÑOS

ENTRE 6 A 10 AÑOS

ENTRE 11 A 20 AÑOS

MAS DE 20 AÑOS

5. ¿QUÉ TIEMPO TIENE LABORANDO EN LA DENTRO DEL COMANDO DE LA ZONA 8?

ENTRE 0 A 5 AÑOS

ENTRE 6 A 10 AÑOS

ENTRE 11 A 20 AÑOS

MAS DE 20 AÑOS

6. ¿COMO CALIFICA USTED EL NIVEL DEL CLIMA LABORAL DENTRO DEL COMANDO DE LA ZONA 8?

EXCELENTE

BUENO

REGULAR

MALO

7. ¿CREE USTED QUE LOS ENCARGADOS DE LOS DEPARTAMENTOS SON IMPARCIALES AL MOMENTO DE EVALUAR SU TRABAJO?

SI

NO

8. ¿CÓMO CONSIDERA USTED LA COMUNICACIÓN CON SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO?

EXCELENTE

BUENO

REGULAR

MALO

9. ¿CREE USTED QUE EXISTE COMPAÑERISMO DENTRO DE SU ÁREA DE TRABAJO?

SI

NO

10. ¿CREE USTED QUE EN SU ÁREA DE TRABAJO REALIZAN ACTIVIDADES DE INTEGRACIÓN PARA FOMENTAR UNA MEJOR SOCIALIZACIÓN ENTRE DEPARTAMENTOS?

SI

NO

11. ¿EN SU ÁREA DE TRABAJO CONSIDERA EXISTE ALGUNA DIFICULTAD PARA REALIZAR SUS ACTIVIDADES?

SI

NO

12. ¿RECIBIÓ USTED CAPACITACIÓN PARA EL CARGO QUE ACTUALMENTE SE ENCUENTRA DESEMPEÑANDO?

SI

NO

13. ¿EL SERVIDOR POLICIAL ENCARGADO DE SU ÁREA ESCUCHA SUS OPINIONES Y LE HACE PARTÍCIPE DE LAS DECISIONES?

SI

NO

14. ¿EN SU DEPARTAMENTO DE TRABAJO LE PERMITEN TENER LA OPORTUNIDAD DE TENER CRECIENDO PROFESIONALMENTE?

SI

NO

15. ¿DENTRO DE SU ÁREA DE TRABAJO REALIZAN PAUSAS ACTIVAS?

SI

NO

16. ¿CUENTA USTED CON TODOS LAS HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS PARA CUMPLIR CON SUS ACTIVIDADES DIARIAS?

SI

NO

17. ¿QUÉ RECOMENDACIÓN DARÍA MEJORA DEL CLIMA LABORAL DENTRO DEL COMANDO DE LA ZONA 8?

……..……

…….

Preguntas que han sido validado electrónicamente por dos profesionales en la materia, Ing. Melani Solís y Ing. Odalis León.

Validado por:

Firmado electrónicamente por:
MELANI NICOLE SOLIS CRUZATTY
Validar únicamente con FirmaEC

Ing. Solis Cruzatty Melani Nicole

Denisse Odalis Leon Garcia
Time Stamping Security Data

Ing. Leon Garcia Denisse Odalis