



UNIVERSIDAD ABIERTA INTERAMERICANA

Facultad de Psicología y Relaciones Humanas

Licenciatura en Psicología

Tesis:

FACTORES DE LA MOTIVACIÓN LABORAL DEL PERSONAL DE LA POLICÍA FEDERAL

ARGENTINA

Tesista: Norma Valeria Altamirano

Legajo: P1-3169

Sede: Centro

Turno: Mañana

Director: Licenciada Paula Florencia Ferrero

Codirector: Licenciado Pablo Rocha

13 de abril de 2021

AGRADECIMIENTOS

A mi familia y amigos que siempre compartieron conmigo y me apoyaron en el transcurso de la carrera. A la Policía Federal Argentina institución a la que pertenezco y a todos los integrantes, mis compañeros de trabajo mi segunda familia.

RESUMEN

En esta investigación se tuvo como objetivo analizar cuáles son los factores motivacionales en el trabajo del personal perteneciente a la Policía Federal Argentina. Se llevó a cabo un estudio no experimental, descriptivo, transversal y cuantitativo. La muestra estuvo conformada por 75 efectivos policiales, de los cuales 21 fueron mujeres y 54 hombres, además del total 62 eran oficiales y 13 suboficiales. Se administraron el cuestionario sociodemográfico confeccionado ad-hoc y el Cuestionario para la motivación del trabajo [CMT] (Toro, 1997). De los resultados obtenidos se pudo observar que los efectivos policiales poseen mayormente Condiciones Motivacionales Internas dado que se registraron un alto porcentaje de interés o valoración promedio en las variables Poder 84%, Autorrealización 65,3% y Reconocimiento 86,7%, obteniendo además un porcentaje elevado en interés o valoración alta Logro 74,6%. Respecto de los factores de segundo orden se obtuvo un interés o valoración promedio en la Orientación a la Tarea 96 % y el Externidad 89,3%; presentando en los demás factores un interés o valoración relativamente baja. Asimismo, se determinó que el personal de la policía Federal Argentina posee un interés o valoración relativamente alta respecto al salario 70,7%. Finalizando no se ve diferencia entre el género de los participantes con respecto a las CMT.

Palabras claves: Motivación Laboral - Policía Federal Argentina – CMT

ABSTRACT

The objective of this research was to analyze the motivational factors in the work of the personnel belonging to the Argentine Federal Police. A non-experimental, descriptive, cross-sectional and quantitative study was carried out. The sample consisted of 75 police officers, of which 21 were women and 54 men, in addition to the total of 62 were officers and 13 were non-commissioned officers. The ad-hoc sociodemographic questionnaire and the Questionnaire for work motivation [CMT] (Toro, 1997) were administered. From the results obtained, it could be observed that the police officers have mostly Internal Motivational since a high percentage of interest or average valuation was registered in the variables Power 84%, Self-realization 65.3% and Recognition 86.7%, also obtaining a percentage high in interest or high valuation Achievement 74.6%. Regarding second order factors, an average interest or assessment was obtained in Task Orientation 96% and Externality 89.3%; presenting in the other factors an interest or relative low. Likewise, it was determined that the personnel of the Argentine Federal Police has a 70.7% value or relatively high with respect to salary. At the end, no difference is seen between the gender of the participants with respect to the CMT.

Keywords: Work Motivation - Argentine Federal Police - CMT

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTOS	2
RESUMEN	3
ABSTRACT	4
ÍNDICE GENERAL	5
ÍNDICE DE FIGURAS	7
ÍNDICE DE GRÁFICOS	8
ÍNDICE DE TABLAS	9
1. Planteamiento del problema	10
1.1 Introducción	10
1.2 Preguntas de investigación	12
1.3 Relevancia y justificación	12
1.3.1 Teórica	12
1.3.2 Práctica	12
1.3.3 Social	12
1.4 Hipótesis	13
1.4.1 Hipótesis general	13
1.4.2 Hipótesis específicas	13
1.5 Objetivos de la investigación	13
1.5.1 Objetivo General.	13
1.5.2 Objetivos Específicos.	13
2. Antecedentes	14
3. Marco teórico	22
3.1 Policía Federal Argentina	22
3.1.1 Historia de la Policía Federal	22
3.1.2 premios establecidos en el Decreto Reglamentario 1.866/83	28
3.1.3 Promociones establecidos en el Decreto Reglamentario 1.866/83	29
3.2 Motivación Laboral	31

3.2.1 Perspectivas teóricas sobre la motivación laboral.	31
3.3 Grupos generacionales	43
3.3.1 Acercamiento a los grupos generacionales.	43
3.3.2 Características generacionales.	45
3.3.3 Grupos generacionales en el contexto laboral	47
4. Metodología	50
4.1 Diseño	50
4.2 Participantes	50
4.2.1 Criterios de Inclusión	50
4.2.2 Criterios de exclusión	50
4.3 Instrumentos	50
4.3.1 Cuestionario sociodemográfico confeccionado ad hoc	50
4.3.2 Cuestionario de Motivación para el Trabajo [CMT] (Toro, 1997).	51
4.4 Procedimiento	55
5. Resultados	56
5.1 Datos socio demográficos	56
5.2 Caracterización de la muestra	56
5.3 Descripción de las variables	60
5.4 Análisis de las variables sociodemográficas	63
6 Conclusiones y discusión	72
6.1 Limitaciones y Recomendaciones	75
7. Referencias bibliográficas	76
8. Anexos	82
8.1 Modelo de consentimiento informado	82
8.2 Sociodemográfico	83
8.3 CMT	85

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. <i>Pirámide de las necesidades de Maslow (1995)</i>	36
Figura 2. <i>Ideas fundamentales y estrategias motivadoras según los autores</i>	43
Figura 3. <i>Cohortes generacionales (Howe & Strauss, 1991)</i>	44

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 <i>Distribución de la variable sociodemográfica Jerarquía</i>	56
Gráfico 2 <i>Distribución de la variable sociodemográfica Estado civil</i>	57
Gráfico 3 <i>Distribución de la variable sociodemográfica Sexo</i>	57
Gráfico 4 <i>Distribución de la variable sociodemográfica Lugar de Residencia</i>	58
Gráfico 5 <i>Distribución de la variable sociodemográfica Nivel De Estudios</i>	58
Gráfico 6 <i>Distribución de la variable Cohortes Generacionales</i>	59

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Descripción de la variable sociodemográfica Antigüedad.</i>	60
Tabla 2 <i>Descripción de los factores de primer orden del CMT.</i>	60
Tabla 3 <i>Descripción de los factores de segundo orden del CMT.</i>	61
Tabla 4 <i>Prueba de normalidad de variables escalares</i>	62
Tabla 5 <i>Análisis de la relación en los constructos estudiados en función de la variable sociodemográfica Edad</i>	63
Tabla 6 <i>Análisis de la relación de los constructos estudiados en función de la variable sociodemográfica cohortes generacionales</i>	64
Tabla 7 <i>Relación entre los factores de primer y segundo orden del CMT y la Antigüedad laboral.</i>	65
Tabla 8 <i>Análisis de la relación de los constructos estudiados en función de la variable sociodemográfica Nivel de estudios</i>	66
Tabla 9 <i>Análisis de las diferencias en los constructos estudiados en función de la variable sociodemográfica Jerarquía</i>	67
Tabla 10 <i>Análisis de las diferencias en los constructos estudiados en función de la variable sociodemográfica Sexo</i>	68
Tabla 11 <i>Análisis de las diferencias en los constructos estudiados en función de la variable sociodemográfica Estado civil.</i>	69
Tabla 12 <i>Análisis de las diferencias en los constructos estudiados en función de la variable sociodemográfica Lugar de residencia</i>	70

1. Planteamiento del problema

1.1 Introducción

En toda organización o institución se tiene cada vez más en cuenta los factores de motivación laboral a fin de lograr el máximo rendimiento como así también el mayor desarrollo en las funciones de sus integrantes. Las tareas de trabajo de la Policía Federal Argentina son diversas y requieren: capacidad de mando, demostrar liderazgo, tomar decisiones serias y autodirigirse. El desempeño de la función policial es muy diverso dado que abarca desde funciones administrativas, investigativas y operativas, en distintos ámbitos de la República Argentina.

Este estudio se propone identificar cuáles son los factores predominantes que motivan al personal de la Policía Federal Argentina [PFA] a realizar un trabajo de calidad de acuerdo con su jerarquía, sexo, estado civil, antigüedad y zona de residencia.

Según algunas investigaciones se ha mostrado que los trabajadores altamente motivados producen mejores resultados (Whisenand & Rush, 1998; Herzberg, 2003). Por lo tanto, resulta importante que el personal policial de la Policía Federal Argentina se encuentre motivado para brindar un servicio de calidad a la comunidad. En otras investigaciones se reconoce un vacío de conocimiento sobre los factores que motivan al personal policial (Bragg, 1998; Beck, 1999; Howard et al., 2002; McHugh & Verner, 1998), lo que impulsa a realizar este estudio para profundizar en las causas que motiva al personal policial.

La PFA es una de las Fuerzas Federales de la República Argentina, junto a la Prefectura Naval Argentina y la Gendarmería Nacional Argentina. Sus funciones, atribuciones, jurisdicción y dependencia están establecidas por la Ley Orgánica de la Policía Federal Argentina, Decreto N° 333/58 ratificado por la Ley N° 14.467. Esta norma establece su organización delimitando así su estructura, siendo conformada por Superintendencias y direcciones Generales Autónomas, las cuales abarcan las áreas de investigaciones criminales, personal, técnica, seguridad federal,

administración, entre otras. Asimismo, su personal está compuesto por una escala jerárquica dividido en Oficiales Superiores, Oficiales Jefes, Oficiales Subalternos y Suboficiales.

Lorenz (2018) refiere que existen tres elementos que definen la profesión policial: la muerte y el riesgo como parte de la profesión, el estado policial permanente propio de la misma función que cumplen y la vocación, respecto de esta última que, según los dichos de los efectivos en su trabajo de campo, se entiende por lo que permite tolerar los riesgos que involucra su labor y los sacrificios que perpetran. Asimismo, la autora refiere que su origen está dado por factores intrínsecos y extrínsecos.

Por su parte, Toro (1997) afirma que la motivación posee factores intrínsecos, compuestos por variables fisiológicas, psicológicas y psicosociales, y extrínsecos, entendidos como eventos, agentes o personas, externos al individuo, que influyen en la realización del trabajo y la motivación de este.

Previamente, Herzberg et al. (1959) descubrió la existencia de dos tipos generales de factores motivacionales en el lugar de trabajo; los impulsados por la necesidad de prevenir pérdidas o daños y los impulsados por la necesidad de obtener satisfacción o logros personales.

En este punto se puede plantear una gran controversia sobre la motivación laboral en efectivos de la Policía, dado que siempre se atribuyó la elección de esta profesión por la “vocación” descartando otros factores influyentes.

Por consiguiente, la comprensión de las fuentes de motivación de los empleados y su administración posterior, es esencial para mantener un ambiente de trabajo productivo, siendo útil su conocimiento para posiciones jerárquicas altas, quienes adquirirán herramientas a través de capacitaciones y cursos implementados por profesionales de la psicología, haciendo hincapié sobre los índices de deserción, solicitudes de reclutamiento, con la finalidad de impulsar el desempeño laboral y que esto a su vez estimule el sentido de pertenencia, crecimiento y adaptación en las instituciones.

Esta investigación no sólo es relevante para la fuerza de seguridad que al identificar los factores de motivación producirá un mayor servicio de calidad, siendo éste el que ofrece el Estado Nacional a través de los efectivos de la Policía Federal Argentina, quienes son la primera imagen o ente al que acuden las personas. Según Fernando (2007) “aquel trabajador que se dice que está motivado, muestra un comportamiento asertivo al cumplir sus funciones y desarrollar sus tareas” (pp. 161).

1.2 Preguntas de investigación

¿Qué motiva al personal de la Policía Federal Argentina en su trabajo?

Las preguntas específicas dirigidas son:

(1) ¿Qué percibe el personal de la Policía Federal Argentina como las fuentes de motivación en su lugar de trabajo?

(2) ¿Cómo varían las percepciones de las fuentes de motivación entre los diferentes subgrupos de la Policía Federal Argentina?

(3) ¿Las fuentes de motivación en el lugar de trabajo varían entre las cohortes generacionales que componen la Policía Federal Argentina?

1.3 Relevancia y justificación

1.3.1 Teórica

Los datos obtenidos con la presente investigación aportarán información pertinente que ayudará a determinar los factores que influyen en la motivación de los efectivos de la Policía Federal Argentina, para llenar el vacío de conocimiento sobre la motivación del personal policial de la Argentina.

1.3.2 Práctica

La información obtenida de este estudio permitirá establecer los medios por los cuales se puede lograr incrementar la motivación en el personal de la Policía Federal Argentina, lo que

brindará herramientas para generar programas de capacitación sobre la temática en los institutos de formación de la Institución.

1.3.3 Social

La información recabada podrá ayudar a la implementación de políticas de estado tendientes a fortalecer los factores que incrementan la motivación en el trabajo de los Efectivos de la Policía Federal Argentina como así también de otras Instituciones destinadas a la seguridad del estado, lo que conllevará a un beneficio de la sociedad dado que se podrá lograr un mayor profesionalismo de las fuerzas en distintas temáticas como de seguridad, narcotráfico, etc.

1.4 Hipótesis

1.4.1 Hipótesis general

La motivación laboral en el personal de la Policía Federal Argentina está influenciada en mayor medida por factores internos.

1.4.2 Hipótesis específicas

H1 el personal policial no ve el salario como una fuente motivacional importante.

H2 los hombres registran mayor nivel de motivación en la variable logro que las mujeres.

1.5 Objetivos de la investigación

1.5.1 Objetivo General.

Identificar los factores internos predominantes que motivan al personal de la Policía Federal Argentina en los ámbitos que desarrolla su función.

1.5.2 Objetivos Específicos.

- Caracterizar la muestra
- Identificar los factores de primer orden predominantes que motivan al personal de la Policía Federal Argentina en los ámbitos que desarrolla su función según

variables sociodemográficas como: Sexo, Edad, Estado Civil, Nivel de Estudios, Jerarquía, Antigüedad Laboral y Lugar de Residencia.

- Identificar los factores de segundo orden predominantes que motivan al personal de la Policía Federal Argentina en los ámbitos que desarrolla su función según variables sociodemográficas como: Sexo, Edad, Estado Civil, Nivel de Estudios, Jerarquía, Antigüedad Laboral y Lugar de Residencia.

2. Antecedentes

En la revisión del estado del arte nos encontramos con pocas investigaciones realizadas al respecto en la población elegida, siendo la gran mayoría de orientación sociológica, las cuales se ordenarán a continuación acorde a los países en que se realizaron.

Ruiz Arias y Ramírez Quintero (2008) realizaron una investigación de campo titulada “motivación del hombre policía para ser policía” realizada en la Policía Nacional de Colombia, donde el instrumento aplicado fue una encuesta de elaboración propia ad hoc para la recolección de datos cualitativos. La población encuestada fue de 21 uniformados, conformado por 4 oficiales y 7 suboficiales, en curso de ascenso y 10 efectivos que cumplen funciones en patrulleros. se halló que el 53% del personal encuestado eligió la profesión policial por convicción de pensamientos e ideales, un 33% por vocación y un 14% por estabilidad laboral y económica. Como factores de desmotivación mencionó un 43% de los encuestados falta de apoyo en un momento de crisis, un 14% eligió el no reconocimiento de sus habilidades, comportamientos poco ejemplares de sus superiores y el alejamiento de su familia, por otra parte, un 10% eligió las extensas horas de trabajo y un 5% ser tratados como un número más. Asimismo, referente a la motivación expresó un 28% el cumplimiento de sus labores y el reconocimiento de la sociedad, un 19% el reconocimiento de sus superiores, 10% el descanso. El estudio concluye que el mayor factor de desmotivación es no contar con apoyo en momentos trascendentales del servicio o su vida privada y como motivación el cumplimiento de sus labores, el reconocimiento de su comunidad y el reconocimiento de sus superiores.

García et al. (2009) en el estudio que tuvo como objetivo analizar las motivaciones para ingresar en la Policía de la Provincia de San Luis, Argentina, fue elaborado con una muestra de 130 efectivos en actividad. Se realizó el análisis cualitativo de entrevistas. Los resultados dejan ver una valoración de la Fuerza de seguridad como una oportunidad de trabajo inmediata y de seguridad económica para una gran cantidad de efectivos, quienes poseen además disposición hacia el

sometimiento de normas de organización y conductas rigurosamente pautadas, por encima de una verdadera vocación al cumplimiento de la función. Llegan a la conclusión que, a diferencia de los resultados obtenidos en otra investigación realizada en la Escuela de Policía de la Provincia de Buenos Aires Juan Vucetich, el personal policial de San Luis invocó como primordial motivo para ingresar la cuestión económica, en segundo lugar, la vocación y en tercero, la tradición familiar.

Castillo (2012) realizó un estudio que abordó proponer habilidades gerenciales para el progreso de los factores motivacionales y desempeño de los funcionarios de la oficina de respuestas a las desviaciones policiales [O.R.D.P] de la Policía del Estado Carabobo, Venezuela, apreciando la valoración del clima organizacional, el cual permite descubrir las fortalezas y oportunidades de perfeccionamiento en la organización. Se utilizó como técnicas para recolectar información, la Matriz FODA, a través de un cuestionario de 9 ítems los cuales se responden con sí o no. Concluyó que del análisis de la relación entre la motivación y el desempeño laboral en sus factores: extrínsecos, intrínsecos, actitudinal y operacional, en la actualidad, la demanda de técnicas policiales de investigaciones ha crecido ampliamente dado el incremento de casos policiales de investigaciones penales y criminales, siendo necesario que los efectivos acrecienten la cantidad de tareas a realizar, viéndose comprometida su responsabilidad, requiriendo mayor esfuerzo y capacidad profesional, lo que influye directamente en las relaciones interpersonales de los integrantes de los equipos de investigación; quienes deben desenvolverse en un ambiente con escasa posibilidad de trabajo por poseer espacios reducidos para su desempeño. Asimismo, destacó que poseen pocos beneficios laborales, lo que conlleva a que los efectivos se ausenten del trabajo con permisos, faltas injustificadas, etc. Es así como, basado en la teoría de Herzberg (1987), identificó así factores higiénicos ligados a las políticas de los departamentos de O.R.D.P., siendo estos extrínsecos, los que cooperan en la motivación de los efectivos. Concluyendo también que los factores materiales implican sentimientos referentes con el reconocimiento profesional, crecimiento individual y las necesidades de autorrealización que desempeñan en su trabajo.

Domingo y Azzollini (2012) analizaron la relación existente entre las variables inteligencia cultural, motivación para el aprendizaje y valores humanos que portan los estudiantes militares argentinos. La muestra se conformó por 400 cadetes (377 hombres y 23 mujeres) aspirantes al grado de oficial del Ejército Argentino, los cuales eran oriundos de distintas provincias del país. Se realizó una investigación de tipo correlacional. Se utilizaron los instrumentos Encuesta Socio demográfica (Depaula, 2010), Cultural Intelligence Scale [CQS] (Ang et al., 2007) conformado por 20 ítems que evalúan las cuatro dimensiones que componen a la inteligencia cultural (Earley & Ang, 2003) a) dimensión metacognitiva, b) dimensión cognitiva, c) dimensión motivacional y d) dimensión conductual, Escala de Metas de Aprendizaje, Población Militar [EMA-M] (Castro Solano & Casullo, 2002) consiste en una operacionalización del modelo de motivación para el aprendizaje postulado por Alonso Tapia (1992, 1997) considera que las metas del aprendizaje pueden ser internas y/o externas, Cuestionario de Valores Contextualizados [VAL] (Casullo & Castro Solano, 2004; Castro Solano, 2005), que evalúan los valores en dominios específicos para población adulta, evaluar la orientación de los valores de las personas en la recreación y vida social, en las relaciones familiares y en el trabajo, a su vez define diez tipos motivacionales de valores agrupados en 4 metas generales a) apertura al cambio, b) conservación, c) trascendencia o auto trascendencia y d) autopromoción. Los resultados arrojados demuestran que hay una correlación positiva y estadísticamente demostrativa entre la inteligencia cultural reflexiva-motivacional y las metas de dominio/aprendizaje, esto indica que cuanto más altos son los niveles de reflexión e interés por adaptarse a la diversidad cultural, más se manipulan metas de aprendizaje orientadas hacia el máximo desarrollo del potencial académico del estudiante, los cuales residen en componentes motivacionales intrínsecos. La investigación enfatiza que es menester que los líderes militares posean motivaciones vocacionales, valores humanos y habilidades culturales que les permitan acomodar al ambiente inconstante en las numerosas regiones del mundo.

Gastañaduy (2013) estudió la relación entre las variables motivación intrínseca y extrínseca y bienestar psicológico en bomberos remunerados y voluntarios. Para lo cual aplicó las escalas de Motivación en el Trabajo (Gagné, 2010) y de Bienestar Psicológico (Ryff, 1989) a una muestra de 188 participantes (94 bomberos voluntarios y 94 remunerados). Los resultados demuestran que los bomberos que perciben un sueldo presentan mayor nivel de motivación extrínseca e introyectada, la motivación intrínseca fue propiamente más alta en los bomberos voluntarios. Además, se determinó que cuando los reguladores comportamentales se categorizan como motivación autónoma y controlada, se observa la autónoma es más alta en ambos grupos, siendo esta la que incluye a la motivación intrínseca, identificada e integrada, y permite al ser humano experimentar voluntad en sus decisiones; mientras que la controlada abarca a la motivación externa e introyectada. No se pudieron encontrar diferencias en los grupos ya mencionados en concordancia al bienestar psicológico, por otro lado, se logró observar semejanza positiva entre las 6 dimensiones de bienestar y motivación introyectada e intrínseca.

Nogueira Caballero (2014) realizó una investigación orientada a determinar la motivación y su incidencia en el desempeño laboral de funcionarios de la policía del estado de Carabobo, Venezuela, para lo cual contó con una muestra de 43 efectivos policiales de la estación policial de Central Tacarigua (Carabobo), Venezuela, en la cual se empleó un cuestionario de producción propia ad hoc confeccionado como una escala Likert que constó de preguntas cerradas con diversas alternativas, con el cual se buscó una matriz de intensidad, cuyos resultados se obtuvieron del propio criterio o percepción sobre la situación actual de los funcionarios permitiendo conocer actitudes, opiniones, creencias y valoraciones subjetivas, el mismo constaba de 24 ítems provenientes del análisis técnico realizado para estudiar la situación actual de la motivación Laboral, el mismo posee un alfa de Cronbach dando un resultado de ,96 de confiabilidad. Con los resultados obtenidos llegó a la conclusión que a pesar que los efectivos ingresan a la institución altamente motivados durante el transcurso de la carrera se desmotivan debido al salario, los escasos beneficios, la falta

de reconocimiento de los superiores y la sociedad, la carga horaria del trabajo, las condiciones del lugar de trabajo y los equipos a utilizar, por otro lado identificó como factores motivadores como la capacitación, reconocimiento, aumento en la cantidad de personal, mejorar los equipos, la comunicación entre jefes y subalternos y la aplicación de incentivos.

Bisetti Tapia (2015) realizó un estudio con el fin de establecer la relación existente entre la motivación y el desempeño laboral del personal subalterno de una Institución Armada del Perú-Lima. La muestra estuvo conformada por 151 efectivos entre hombres y mujeres. Para medir las variables se utilizaron los instrumentos Escala de Motivación Laboral basado en la “Teorías de las motivaciones sociales de McClellan (1951,1961)”, adaptada por Negrón y Pérez (2012) la cual cuenta con un Alfa de Cronbach ,94, compuesta de 15 ítems, que miden tres dimensiones y sus respectivos indicadores: necesidad de logro (Toma de decisiones y Logro de objetivos), afiliación (Socialización y Trabajo en equipo) y poder (Participación e Influencia en los demás), y el Cuestionario de Desempeño Laboral (Zerpa Sosa, 2014) el cual posee un Alfa de Cronbach ,959, compuesta de 24 ítems, que permiten medir en niveles de alto, medio y bajo, las dimensiones y sus indicadores: Eficacia laboral (Logro de objetivos y Actitudes Efectividad), Eficiencia laboral (Productividad, Competencia y Liderazgo), Calidad laboral (Responsabilidad, Atención y Satisfacción) y Economía laboral (Distribución, Recursos y Presupuesto). Los resultados encontrados mostraron que existe una relación baja entre la motivación y el desempeño laboral ($r=0,025$), cuyo nivel de significancia fue ($\text{sig.} = 0.761$) esto significa que la motivación del personal no impacta de significativamente en su trabajo diario dentro de la institución. Por otro lado, de la población estudiada determinó de las variables logro, poder y afiliación registraron que siempre existe una necesidad de estas para incrementar su motivación, arrojando las mismas el 75,5%, 41,7% y 39,1%, respectivamente.

Sulca Zavala (2015) en su investigación realizada en la división policial – 1 Lima Cercado (Región policial Lima) se investigó a las Secciones de Investigación Criminal (SEINCRI) de las 10

comisarías que dependen de dicha unidad policial, conformando una muestra de 93 personas a las que se entrevistó a través de distintos cuestionarios que han permitido conocer el impacto de la motivación en su labor diaria, dicho investigación fue de corte transversal no experimental. Para la realización de la encuesta se utilizó un Cuestionario ad hoc de elaboración propia, construido con la finalidad de medir las variables de Estudio “Motivación y Niveles de Efectividad” con una escala tipo Likert con Cinco índices de medición y un rango de -2 a +2, que van desde el Totalmente de Acuerdo (+2) a Totalmente en Desacuerdo (-2), cuyo análisis de confiabilidad arroja un alfa de Cronbach .88. Se obtuvo como resultado de la variable motivación posee un nivel regular más frecuente (51.6%) en la muestra, seguido del nivel bajo (45.2%) y al final el nivel alto (3.2%). Por ende, se observa que el 97% de los efectivos policiales no está lo suficientemente motivado para realizar su labor. Que respecto a los niveles de los factores de motivación el nivel regular es el más frecuente (58.1%) en la muestra, seguido del nivel bajo (38.7%) y al final el nivel alto (3.2%). Se observa que la mayoría (58.1%) de efectivos policiales no está motivado por logros, reconocimiento o ascensos en la organización policial. En cuanto a los factores de higiene se obtuvo como resultado que el nivel bajo es el más frecuente (63.4%) en la muestra, seguido del nivel regular (32.3%) y al final el nivel alto (4.3%). Aquí la gran mayoría (63.4%) están desmotivados por la política organizacional policial, relación con sus jefes y condiciones de trabajo, por lo que es necesario optimizar la gestión policial para revertir esa situación. Asimismo, respecto de la variable de efectividad registró valores similares a los de motivación siendo el nivel regular es el más frecuente (64.5%) en la muestra, seguido del nivel bajo (30.1%) y al final el nivel alto (5.4%). Indica que la mayoría de los efectivos policiales creen que su labor investigadora solo es regular en lo referente a la efectividad del servicio que prestan a la ciudadanía. respecto de Proceso Operativo, el nivel regular es el más frecuente (57.0%) en la muestra, seguido del nivel bajo (40.9%) y al final el nivel alto (2.2%). Y en cuanto a Proceso Administrativo, el nivel regular es el más frecuente (68.8%) en la muestra, seguido del nivel bajo (25.8%) y al final el nivel alto (5.4%). Dando la prueba de

correlación entre motivación y efectividad aplicando Chi cuadrado de Pearson es 18.116, corroboran la existencia de una relación directa y moderada entre las variables. Estos resultados obtenidos han permitido validar las hipótesis de la correlación de las variables; demostrándose que hay relación directa entre los indicadores Factor Motivador y Factor Higiene (Motivación) con los indicadores Procesos Operativos y Procesos Administrativos (Efectividad).

Peña Nontol (2016) realizó una investigación con el fin de determinar la relación entre motivación y clima laborales en el personal policial de la División contra el crimen organizado en San Isidro - Lima. La misma se practicó en una población de 300 efectivos policiales. A fin de determinar la incidencia de las variables aplicó un cuestionario de motivación laboral y de clima laboral, ambos ad hoc de elaboración propia, que consisten en 30 preguntas cada uno en la escala de Likert. Del análisis de los resultados se determinó que existe relación positiva entre las variables mencionadas en la muestra estudiada alcanzando un coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0.763.

Mendoza Tello (2017) en su investigación tuvo como objetivo establecer la relación que existe entre la motivación y el compromiso organizacional del personal de tropa de una Institución Militar del Callao 2017. La misma fue llevada a cabo bajo un enfoque cuantitativo, descriptivo, correlacional, con un diseño no experimental y transversal. La muestra fue conformada por 153 personas. Se utilizaron los instrumentos “la Escala de Motivación Laboral” de SteersR. y Braunstein (1976) adaptada por Negrón, Pérez (2012) compuestas por 15 ítems los cuales miden: logro, poder y afiliación el instrumento cuenta con una validez de contenido ($p < 0.05$) y a nivel general el alfa de cronbach es de ($\alpha = .93$) y “la escala de Compromiso Organizacional” de Meyer y Allen (1997), adaptada por Argomedo (2013) compuesta por 18 ítems que miden 3 componentes afectivo, de continuidad y normativo, el mismo posee validez de contenido ($p < 0.05$) y confiabilidad medida por el Alfa de Crombach de .81 para compromiso afectivo, de .82 para compromiso normativo y de .48 para compromiso de continuidad. De los resultados obtenidos se puede aseverar que los niveles de

las dimensiones de la variable de Motivación Laboral predominan un bajo nivel de motivación en el personal de tropa de una institución militar del Callao. Asimismo, halló que los hombres registran valores bajos en las variables poder y logro y niveles altos en el constructo afiliación. Los resultados obtenidos indicaron que no existe una relación significativa entre la motivación laboral y el compromiso organizacional.

Capucho (2017) en su trabajo exploratorio indaga sobre las representaciones de los estudiantes de la “Escuela de Formación de Cadetes Juan Vucetich” perteneciente a la policía de la provincia de Buenos Aires, a través de investigación cualitativa donde la muestra de su observación fue cambiando debido a la cantidad de estudiantes que conformaban las clases que presenció, siendo 11 como mínimo y 25 como máximo. En su composición por género fue cambiando y con respecto a la edad, era entre 19 y 30 años. De los datos colectados entre profesores de la institución determinó que el ingreso a la misma está dado por personas con caminos laborales discontinuos no registrándose en estos la “vocación”, sino la estabilidad laboral. El ingreso a la fuerza estaría, para los docentes, asociada a los ingresos fijos, aportes jubilatorios y cobertura de salud. Y en lo referente a la perspectiva de los ingresantes obtuvo como resultado, se registraron dos tipos de motivaciones por lado los que ingresaron considerándolo un empleo y por otro quienes resaltan la “vocación”.

Finalmente, García Esquivel (2018) en su investigación tuvo como objetivo general establecer de qué forma los factores motivacionales inciden en el desarrollo profesional del personal policial de la Policía Nacional del Perú de la Dirección Nacional Antidrogas, Lima, en dicho escrito utilizó un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental, de alcance descriptivo-correlacional. Con una muestra total de 129 efectivos, utilizó una encuesta ad hoc de elaboración propia escala tipo Likert la cual poseía un alfa de Cronbach de .81 para los factores motivacionales y .77 para el desarrollo profesional. Los resultados demostraron la existencia de una relación significativa y directa entre ambas variables

3. Marco teórico

3.1 Policía Federal Argentina

3.1.1 Historia de la Policía Federal

La Policía Federal Argentina fue creada el 24 de diciembre de 1943 mediante el Decreto número 17.750 del Poder Ejecutivo Nacional, encontrando las bases de su creación en el trabajo realizado por el Comisario Inspector Eugenio Salcedo, el Abogado Víctor Jiménez y el Comisario Enrique Fentanes, designados por el entonces Jefe de Policía Coronel Emilio Ramírez, quienes presentaron a la postre un proyecto para la creación de la fuerza el día 8 de noviembre de 1943, que contenía la compilación de información doctrinaria y jurisprudencial. A partir de la publicación en el Boletín Oficial del Decreto 17.750, comenzó a funcionar la Policía Federal Argentina, la cual progresivamente se fue atribuyendo las funciones que hasta ese momento eran competencia de la Policía de la Capital, por lo que ambas fuerzas convivieron un período de tiempo, creándose la "Rama Federal". Así las primeras misiones en pasar a ser parte de la Rama Federal fueron la Custodia Presidencial y la Seguridad de la Casa de Gobierno, el día 7 de febrero de 1944 (Rodríguez Adolfo, 1999).

El mismo autor plantea que la unificación de ambas fuerzas se produjo el 10 de marzo de 1944 a través de un Decreto del Poder Ejecutivo Nacional, donde se declinaba la dependencia directa del presidente de la Nación, pasando al Ministro del Interior. Dictaminando en el mismo Decreto la unificación del Subjefe de Policía, hasta el momento cumplía el rol en la Policía de la Capital, pasando a ser Subjefe de la Policía Federal.

El 24 de octubre de 1944, General de Brigada Juan Filomeno Velazco presentó ante el Poder Ejecutivo Nacional un proyecto a fin de derogar el Decreto 17.750 e impulsar la sanción de otro estatuto que transformara a la Policía de la Capital en Policía Federal, conservando parte de la primera como un organismo dentro de la segunda, basando su argumento en que la Policía de la Capital carecía de compendios legales para su existencia y si la Policía Federal perpetuaba la línea

de esta, se vería envuelta en un vacío de fundamentos legales que garantizaran su funcionalidad. Así el 9 de diciembre de ese mismo año promulgo el Decreto 33.265, estableciendo el cese de funciones de la Policía de la Capital a partir del 1 de enero de 1945. Uno de los pilares de la Policía Federal fue el incremento notablemente de su presencia en el interior del país, disponiéndose así la creación de nuevas "Delegaciones" y "Subdelegaciones". También se procedió a la creación de cinco nuevas comisarías en el ámbito capitalino, pasando a ser un total de cincuenta para el año 1946. Continuándose con el esquema tradicional de "circunscripciones" siendo un departamento que ejercía el control de grupos de comisarías, siendo en esa fecha seis en total. Sin muchos más cambios desde aquella época a 1999 se procedió a la creación de tres comisarías, siendo las número 51, 52, inauguradas en 1976 y la 53 en 1999, como así también la adherencia a la Interpol (Rodríguez Adolfo, 1999).

Acorde a lo establecido en la Ley N° 18.711 La Policía Federal Argentina [PFA] es una institución civil armada dependiente del Poder Ejecutivo Nacional a través del Ministerio de Seguridad y una de las fuerzas federales que componen el sistema de seguridad de nuestro país, junto a la Gendarmería Nacional Argentina [G.N.A.] y la Prefectura Naval Argentina [P.N.A.]. Fue creada en su principal función como lo establece en su artículo 4° de la Ley para el Personal N° 21.965 es “velar por el mantenimiento del orden público y de las buenas costumbres, garantizando la tranquilidad de la población”, según Figoli (1962) “El agente de policía debe estar siempre alerta, atento, sus sentidos han de estar siempre despiertos al menor movimiento sospechoso, pues él tiene la obligación de intuirlo primero que nadie, ya que, ante todo, su misión por naturaleza es de prevención” (pp. 34).

La Ley 18.711 Determina las misiones, funciones y jurisdicciones correspondientes a fuerzas federales de seguridad, y el en caso de la Policía Federal Argentina en los artículos 12 al 15 cumple Funciones de policía de seguridad y judicial en la jurisdicción territorial que le asigna la mentada norma, dentro de la competencia del Gobierno Federal, siendo estas a) En la Capital

Federal, excluida su zona portuaria, b) En el territorio de las provincias, excepto las zonas de seguridad de frontera y aquellas que oportunamente se determinen, c) En cualquier otro lugar del país a requerimiento de la Justicia Federal; donde cumple las funciones.

El personal policial perteneciente a la mentada institución realiza su instrucción en los institutos de formación dependiendo de su proyección de carrera siendo estos la escuela de Federal de Suboficiales y agentes “don Enrique O’Gorman”, donde egresan como Agentes y la escuela de cadetes “Comisario General Juan Ángel PIRKER”, donde se reciben con el grado de ayudante. Asimismo, en ambos institutos existen tres escalafones siendo estos Seguridad, Bomberos y Comunicaciones (Rodríguez Adolfo, 1999).

Acorde a lo establecido en la Ley 21.965 la proyección de carrera acorde a la jerarquía elegida es de 25 años para Suboficiales y del 30 para el cuadro de Oficiales, en ambos casos los ascenso se harán en el periodo de 4 años siempre y cuando existe la vacante para poder ascender al grado inmediato superior, siendo la escala jerárquica para suboficiales a saber Agente, Cabo, Cabo 1°, Sargento, Sargento 1°, Suboficial Escribiente, Suboficial Auxiliar y Suboficial Mayor, en cuanto a la planta de oficiales se divide en Ayudante, Subinspector, Inspector, Principal, Subcomisario, Comisario, Comisario Inspector, Comisario Mayor y Comisario General.

Asimismo, la Ley Orgánica de la Policía Federal Decreto Ley 333/1958, dispone que la organización de la Policía Federal Argentina en el territorio nacional está constituida por diversas Superintendencias y Direcciones Generales, las cuales poseen tareas específicas, estas son:

Superintendencia de Administración.

Superintendencia de Asuntos Internos.

Superintendencia de Bienestar.

Superintendencia Federal de Bomberos.

Superintendencia de Drogas Peligrosas.

Superintendencia de Institutos Policiales.

Superintendencia de Interior y Delitos Federales Complejos.

Superintendencia de Investigaciones Federales.

Superintendencia Federal de Intervención Territorial.

Superintendencia de Planeamiento Policial.

Superintendencia de Policía Científica.

Superintendencia de Seguridad de Estado y Protección del Sistema Republicano.

Superintendencia de Seguridad y Custodia.

Superintendencia Federal de Tecnologías de la Información y Comunicaciones.

Superintendencia Federal de Transporte.

Dirección General de Asuntos Jurídicos.

Dirección General de Aviación Federal.

Dirección General de Coordinación Internacional.

Dirección General de Fuerzas de Operaciones Especiales.

Dirección General de Inteligencia Criminal.

Dirección General de Intervención Territorial Federal.

Dirección General de Personal y Derechos Humanos.

Dirección General de Operaciones.

Dirección General de Orden Urbano y Federal.

Las estrategias de trabajo intensivo como la vigilancia proactiva orientada a los problemas, la investigación criminal y el procesamiento, la realización de operaciones en el crimen organizado y el crimen mayor, la gestión del tráfico y las respuestas a la seguridad pública y las solicitudes de asistencia son algunas de las funciones a llevar a cabo por la policía (Brodeur, 2007).

La naturaleza de estas funciones requiere que la policía actúe generalmente en parejas o equipos pequeños donde se requiere un alto grado de autonomía, independencia, capacidad para tomar decisiones serias y autodirección (Beck, 1999; Brunetto & Farr-Wharton, 2002; Howard et al.,

2002). El principal recurso responsable de la entrega de estos resultados no es el equipo o los materiales, sino los propios oficiales de policía. La mayoría del trabajo policial operativo es realizado por el personal subalterno y superior de la policía (Brodeur, 2007). Por lo tanto, el nivel de motivación individual de cada personal policial es un factor importante que contribuye a los resultados finales de la Policía Federal Argentina.

Por otra parte, la organización jerárquica de la Policía Federal Argentina está determinada por el Decreto 1866/83 en el capítulo III titulado Jerarquía, superioridad y precedencia:

Art. 37. – Superioridad policial es la que tiene un policía con respecto a otro por razones de jerarquía, cargo o antigüedad.

La superioridad policial, implica la ejercitación de las facultades disciplinarias.

Art. 38. – Superior es el policía que tiene con respecto a otro mayor grado en la escala jerárquica, o que a igualdad de grado es más antiguo, o tiene precedencia de acuerdo con lo determinado en la ley para el personal de la Policía Federal Argentina y esta reglamentación, o bien es superior por el cargo o función que desempeña.

Art. 39. – Subalterno es el policía que tiene, con respecto a otro menor grado en la escala jerárquica o que, a igualdad de grado, es menos antiguo.

Art. 40. – Subordinado con respecto a otro es el policía, cualquiera sea su grado o antigüedad, que presta servicios a las órdenes de aquél.

Art. 41. – Superioridad jerárquica es la que tiene un policía con respecto a otro, por el hecho de poseer un grado más elevado dentro de la escala establecida en el anexo I de la ley para el personal de la Policía Federal Argentina.

Art. 42. – Superioridad por cargo es la que deriva de la dependencia orgánica y en virtud de la cual, un policía tiene superioridad sobre otro por la función que desempeña o el cargo que ocupa dentro de un mismo organismo policial.

Y respecto del agrupamiento el mencionado Decreto establece:

Art. 93. – El personal policial se agrupa en las categorías de personal superior, personal subalterno y alumnos. Dentro de estas categorías se clasifican en la forma que determina el anexo I de la ley para el personal de la Policía Federal Argentina.

Art. 94. – Clasificación es el ordenamiento que tiene el personal dentro de su categoría y de acuerdo con el grado alcanzado.

Art. 95. – Escala jerárquica es la sucesión de los grados existentes en la Policía Federal Argentina.

Art. 96. – Se denomina grado a cada uno de los distintos niveles que conforman la escala jerárquica.

Art. 102. – Los oficiales superiores y jefes ocuparán preferentemente el cargo por grado que se indica a continuación:

- a) Comisario general del escalafón seguridad: Subjefe de la Policía Federal Argentina;
- b) Comisario general: jefe de Superintendencia;
- c) Comisario mayor: 2º jefe de Superintendencia, jefe de Dirección General;
- d) Comisario inspector: Jefe de Departamento, jefe de zona, jefe de área, jefe de circunscripción, jefe de cuerpo, director de escuela;
- e) Comisario: Jefe de división, jefe de comisaría, jefe de delegación, subdirector de escuela, 2º jefe de cuerpo, y
- f) Subcomisario: 2º jefe de división; 2º jefe de delegación, 2º jefe de comisaría, jefe de sección, 3º jefe de comisaría, 3º jefe de delegación.

Art. 105. – Los oficiales subalternos ocuparán el destino por grado que fije la jefatura de acuerdo a las necesidades del servicio.

Los principales podrán ser designados jefes de sección.

Art. 108. – El personal está obligado a aceptar el destino y desempeñar el cargo que le asigne el jefe de la Policía Federal Argentina, cualquiera sea la naturaleza de los mismos, siempre

que sean concordantes con su grado, de acuerdo con lo que determinen los cuadros de organización.

3.1.2 premios establecidos en el Decreto Reglamentario 1.866/83

A fin de destacar al personal policial por su desempeño el Decreto reglamentario 1.866/83 establece en su Capítulo X las recompensas, donde estipula porque se otorgan y de qué forma a saber:

Art. 267. – Será recompensado oficialmente el personal que lleve a cabo actos de arrojo o de habilidad profesional cuyas consecuencias sean de gran importancia moral o material y en general el que ejecute acciones encomiables dignas de premio a juicio de la superioridad.

Art. 268. – La recompensa prevista en el artículo anterior será gradualmente:

a) Por actos de arrojo, abnegación, valor u otras calificaciones semejantes realizados con riesgo personal, real y evidente: Recomendación en la orden del día;

b) Por daños personales sufridos en acciones destacadas del servicio o por actos que demuestren energía, serenidad o extraordinaria dedicación, justificados por la importancia del procedimiento: publicación en la orden del día;

c) Por acciones realizadas en el desempeño del servicio que acusen habilidad profesional o una mayor dedicación que la común a sus deberes; recomendación en el legajo personal, y

d) Por capturas, secuestros u otros procedimientos especiales efectuados fuera de las horas ordinarias del servicio o por iniciativas o proyectos que resulten aprobados; constancia en el legajo personal.

Independientemente y cuando corresponda, serán otorgados los premios instituidos por la Jefatura de la Policía Federal Argentina o entidades nacionales o extranjeras, aprobados por la respectiva reglamentación.

Art. 269. – La apreciación de la importancia de los actos realizados por el personal propuesto para las recompensas previstas en el artículo anterior, será determinada por la Jefatura

previa opinión de los jefes de las Superintendencias a que pertenezcan los mismos, con intervención de la Superintendencia de Personal.

Asimismo, también establece un régimen de licencias a fin de destacar la función de los efectivos, el cual se encuentra estipulado en el Capítulo XVI, título licencias:

Art. 372. – La licencia por estímulo será concedida por actos destacados del servicio en la siguiente forma:

- a) Por el jefe de la Policía Federal Argentina: Hasta veinte (20) días;
- b) Por el subjefe de la Policía Federal Argentina: Hasta quince (15) días;
- c) Por los superintendentes, directores generales y jefes de departamentos: Hasta cinco (5) días,
- d) Por los jefes de dependencia: Hasta tres (3) días.

3.1.3 Promociones establecidos en el Decreto Reglamentario 1.866/83

El ascenso al grado siguiente está establecido en el Decreto 1.866/83 en el Capítulo XIII título Promociones, y establece:

Art. 292. – Con el propósito de satisfacer las necesidades orgánicas de la Policía Federal Argentina, anualmente se producirán los ascensos del personal que haya satisfecho las exigencias reglamentarias o la eliminación si así correspondiere. Además, en cualquier época, podrán producirse ascensos como consecuencia de actos relevantes del servicio.

Art. 293. – Los ascensos tendrán carácter de:

- a) Ordinarios: Cuando se hayan satisfecho las exigencias impuestas por el plan de carrera y esta reglamentación, y
- b) Extraordinarios: Por acto destacado del servicio, que pueda o no afectar la integridad física o psíquica y "postmortem".

Art. 294. – Los ascensos ordinarios se producirán con fecha 31 de diciembre de cada año y los extraordinarios en la oportunidad que el jefe de la Policía Federal Argentina lo disponga o lo proponga al Poder Ejecutivo nacional, según corresponda.

En ambos casos, se harán conocer por la orden del día.

Art. 295. – El ascenso se otorgará siempre al grado inmediato superior y creará la obligación de prestar servicio efectivo durante un (1) año como mínimo.

Art. 296. – Los ascensos se conferirán por categoría, escalafón y especialidad; su sucesión es la que figura en el anexo I de la ley para el personal de la Policía Federal Argentina.

En ningún caso se concederán grados honorarios.

Art. 297. – Los ascensos ordinarios o extraordinarios serán otorgados:

- a) Personal superior: Por el Poder Ejecutivo nacional, a propuesta de jefatura, y
- b) Personal subalterno: Por el jefe de la Policía Federal Argentina.

Art. 306. – Los ascensos del personal superior se concederán por orden de escalafón hasta el grado de comisario inclusive y por selección para las promociones a los grados de oficial superior.

Art. 307. – Los ascensos del personal subalterno se concederán en todos los grados por orden de escalafón.

Art. 308. – Los comisarios, comisarios inspectores y comisarios mayores de la primera "fracción" y del "fuera de fraccionamiento", serán tratados por la Junta Superior de Calificaciones, la que mediante selección otorgará para cada grado una prelación para el ascenso, independiente del orden de escalafón.

Art. 312. – Son requisitos indispensables para el ascenso:

- a) Tener en el grado el tiempo mínimo cumplido;
- b) Estar comprendido en la primera "fracción" o en el "fuera de fraccionamiento";
- c) Reunir las condiciones profesionales y de aptitud psicofísica;
- d) Haber aprobado los cursos correspondientes en cada grado de conformidad con los planes de estudio aprobados por la jefatura, y
- e) Ser calificado apto para el ascenso por la Junta de Calificaciones.

Art. 314. – Los tiempos mínimos establecidos para cada grado serán los determinados para cada escalafón en los anexos IV y V de la ley para el personal de la Policía Federal Argentina.

3.2 Motivación Laboral

Pérez Porto & Merino (2008) refieren que la palabra motivación es la consecuencia de la composición de los vocablos latinos **motus** (traducido como “movido”) y **motio** (que significa “movimiento”). Asimismo, agregan que a este concepto se le atribuyen desde la psicología y de la filosofía, que se fundamenta en aquellas cosas que estimulan a una persona a llevar a cabo determinadas acciones y ser firme en su conducta hasta consumir los objetivos propuestos. También la noción se asocia al interés y la voluntad. Por ende, puede definirse a la motivación como la voluntad que incita a realizar un esfuerzo con el fin de conseguir determinadas metas.

González y Bretones (2009) refieren que además de los conocimientos y las capacidades, se piensa como el primordial determinante del rendimiento laboral a la motivación. Ésta es importante tanto por los beneficios que brinda a la organización como para los trabajadores por el bienestar y satisfacción que produce.

González y Bretones (2009) definen la motivación como un proceso que estimula a la persona a efectuar determinados comportamientos laborales con el fin de satisfacer unas expectativas, necesidades y/o intereses externa o internamente creados.

3.2.1 Perspectivas teóricas sobre la motivación laboral.

Se puede diferenciar entre perspectivas centradas en exponer qué motiva laboralmente a las personas (teorías de contenido) y otras referidas a cómo se motivan los empleados (teorías de procesos) (González & Bretones, 2009).

3.2.1.1 Teorías de contenido.

3.2.1.1.1 Teorías clásicas: Taylor y Mayo (1911).

La teoría de la administración científica propuesta por Taylor (1911), surge en el contexto de una época donde primaba el mecanicismo. Implementa el método científico, con el fin de sistematizar la producción buscando así la obtención de mejores resultados, incrementar la

eficiencia productiva, generando de esta forma mayores ingresos en un contexto industrializado (Abarca et al. 2019), mediante la observación y la medición del desempeño y la funcionalidad de los empleados.

Los trabajadores se piensan estimulados por motivos netamente económicos y la organización del trabajo, en el contexto de la industria, se determina por una división manifiestamente definida del trabajo, personal altamente especializado y jerarquía de autoridad (Etzioni, 1965 citado en Abarca et al. 2019).

Taylor (1911) expone cuatros principios de la administración científica:

- La organización del trabajo: principio importante para el cumplimiento de los restantes.

Este criterio alude a las técnicas que deben emplear los administradores para cambiar los métodos ineficientes evitando de esta forma la simulación del trabajo, teniendo en cuenta así distintas variables como: tiempo, operaciones demora de movimientos, herramientas y responsabilidad. Este estudio especializado permite la creación de una oficina de métodos de trabajo, donde se estipulan los procesos operativos que sean más económicos y se establece la cuantía de trabajo a realizar por un obrero en condiciones óptimas, de esta forma si el trabajador logra la cantidad estipulada, corresponderá recibir un salario más alto.

- Selección y entrenamiento del trabajador: reside en la selección y entrenamiento del personal, a fin de conseguir el mayor rendimiento de cada uno. con entrenamiento, cualquier empleado puede ser excelente en al menos un puesto de trabajo. Taylor rechaza la existencia de causas internas como factor motivacional, y arguye se empeña en determinar y explicar cuáles son, las fuerzas ambientales que controlan la conducta (Caló & Carro, 2003 en Abarca et al. 2009). Se deben analizar las habilidades y limitaciones de cada trabajador para asignársele en base a estas una tarea específica, en la cual posea competencias naturales preponderantes en la ocupación y además hayan sido capacitados de acuerdo con su formación.

- Cooperación entre directivos y operarios: a mayor esfuerzo del empleado, mayor remuneración, lo que incide directamente en la ganancia que tendrá el dueño de la empresa dado el aumento en la productividad de sus trabajadores. Expone así Taylor (1911) “la máxima prosperidad al patrón, junto con la máxima prosperidad al empleador”.

Responsabilidad y especialización de los directivos en la planeación del trabajo: los directivos serán responsables de generar un plan, donde el empleado tenga las actividades a efectuar claras y también deberá incentivarlo diariamente, dado que esto permite estipular el progreso diario, este cumplimiento le dará mayor satisfacción. El rendimiento es proporcional a la iniciativa de cada empleado, pero dependen también de estímulos administrativos, como mejoras salariales, mejor ambiente de trabajo, ascensos, buen trato y apoyo para la efectivización de las tareas (Caló & Carro, 2003).

Por su parte Mayo (1933) realiza en contradicción a lo postulado por Taylor, planteamientos más humanistas basados en la Escuela de Relaciones Humanas, la cual posee un énfasis más social y sostiene la necesidad de estimar y respetar al empleado como persona y de esta manera incrementar su satisfacción y su productividad (Abarca et al. 2019).

Mayo planteó la noción de que los empleados componen su propia cultura y desplegó una serie de ideas acerca de conceptos sociológicos del esfuerzo de grupo. Su obra añadió una nueva dimensión a los ya establecidos conceptos administrativos, entre ellos que: para ser eficiente el empleador debe comprender y reconocer al empleado individual como una persona con motivos, deseos, instintos y objetivos propios que requieren ser satisfechos (Torres Hernández, 2014)

Mayo (1933) efectuó investigaciones experimentales en una empresa textil que rotaba a su personal, entrevistó a los trabajadores y benefició los ambientes de trabajo, por lo cual creció la producción, y a través de la disminución de rotación y surgió el espíritu de grupo, ampliando así la teoría expuesta por Taylor.

3.2.1.1.2 Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow.

En su teoría Maslow (1991) parte de 17 preposiciones, en las cuales deben asentarse cualquier teoría de motivación, siendo algunas más importantes que otras, entre ellas podemos destacar, el autor define a la persona desde una perspectiva holística donde el individuo es un todo integrado y organizado. Cuando una persona está motivada, todo su ser lo está y no una sola parte de él, por ende, cuando la satisfacción se da también se da en todo su ser y no en una sola parte (pp. 3).

Otra preposición de la que parte el autor son los medios y los fines, donde destaca que el deseo es el medio para alcanzar que estos últimos los cuales no son fines en sí mismos., lo que caracteriza esto es que la conducta del ser humano siempre se conducirá a ciertos fines o necesidades las cuales no podrá satisfacer (Maslow, 1991 pp. 6).

Por otra parte, plantea la universalidad de los deseos humanos, en esto destaca que los deseos son los mismos en distintas culturas, lo que cambia en tal caso es el medio para poder concretarlo (Maslow, 1991 pp. 7).

Maslow (1991) plantea además que cualquier estado es de por sí un estado motivador, dado que la motivación es constante, fluctuante, inacabable y compleja y no es un estado peculiar, especial, claramente diferenciado de otros acontecimientos del organismo. Asimismo, expresa que la satisfacción genera nuevas motivaciones, dado que el ser humano nunca alcanza un estado de completa satisfacción, esta dura solo un breve periodo de tiempo, al satisfacerse un deseo aparece otro en su lugar para satisfacer y así sucesivamente (pp. 8).

Los restantes principios que enumera son: un paradigma para los estados motivacionales, la motivación inconsciente, motivaciones múltiples, la satisfacción genera nuevas motivaciones, la imposibilidad de enumerar los impulsos, clasificar la motivación según los fines fundamentales, inadecuación de los datos sobre animales, el entorno, la acción integrada, las conductas inmotivadas, la posibilidad de realización, la realidad y el inconsciente y la motivación de las capacidades humanas superiores. (Maslow, 1991 pp. 3-20)

Para Maslow (1991) los motivadores de la conducta humana se encuentran en cinco grupos de necesidades y los mismos se ordenan en forma jerárquica, donde por un lado se encuentran las necesidades básicas y por otro las superiores, estos son:

Necesidades básicas:

Necesidades fisiológicas básicas del organismo, como alimento, agua, oxígeno o sueño, estas son aislables y localizables somáticamente. Este tipo de necesidad es prepotente, en el sentido que si todas las necesidades están insatisfechas el organismo se encuentra dominado por la fisiológica pasando las restantes al fondo.

Necesidades de seguridad: si las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas, surgirán esta nueva categoría de necesidades, entre ellas se encuentran el deseo de estabilidad, protección, ausencia de miedo, de previsión, etc. En la faz laboral se ven reflejadas en la estabilidad laboral, jubilación, los seguros, etc.

Necesidades de amor, afecto y sentido de pertenencia. Necesidad de relaciones humanas armónicas, ser parte de un grupo, obtener y dar amor y afecto de otros como ser de la familia, amigos, personas del sexo opuesto. También se relacionan con comportamientos laborales de trabajo en equipo, relaciones entre compañeros, surgimiento de grupos informales en los entornos laborales.

Necesidades superiores:

Necesidades de estima, valoración o reconocimiento toda persona tiene una necesidad de tener una valoración alta de si, a la vez que la misma sea estable y firme, posee necesidad de autoestima y autorrespeto, como así también la estimas de otros, es decir esta necesidad parte de uno mismo y de los demás. Asimismo, esta necesidad el autor la divide en dos por un lado el deseo de logro, fuerza, maestría, adecuación y competencia, confianza frente al mundo, libertad e independencia; y por otro lado el deseo de prestigio o reputación, la fama y la gloria, el estatus, el reconocimiento, la dominación, la importancia, la atención, la dignidad y el aprecio. La satisfacción

de la necesidad de autoestima lleva a la persona a poseer sentimientos de valía, autoconfianza, capacidad, fuerza y suficiencia, de ser útil y necesario para la sociedad que lo rodea. La frustración de estas necesidades origina sentimientos de debilidad, de inferioridad y de desamparo.



Necesidades de autorrealización: esta necesidad refiere al deseo de los seres humanos por la autosatisfacción, la predisposición en ella de llevar a cabo lo que la persona es en potencia. Esta predisposición se puede formular como el deseo de ser cada vez más lo que uno es, en concordancia con su naturaleza, y de este modo ser todo lo que uno es capaz de ser. Este tipo de necesidad se expresa diferente en cada persona, alguna querrá ser el mejor abogado otra el mejor maestro. La característica común que posee esta necesidad radica en que su aparición es el resultado de alguna satisfacción anterior de las necesidades básicas. (pp. 21-33)

Figura 1. *Pirámide de las necesidades de Maslow (1995)*

Por otra parte el autor destaca otras necesidades que están por fuera de estas últimas llamadas Los deseos de saber y de entender y Las necesidades estéticas, las primeras hacen referencia a los impulsos cognitivos, Obtener conocimiento y poder sistematizarlo se puede considerar como una técnica para obtener la confianza básica en el mundo o como expresión de autorrealización; y las segundas hacen referencia, aunque hay pocos estudios que den cuenta de

ella, se puede señalar en algunas personas la existencia de una necesidad estética verdaderamente básica (Maslow 1991 pp. 33-38).

González y Bretones (2009) expresan que, en la teoría de Maslow, se destaca que para la activación de una necesidad de orden superior corresponden ser satisfechas, a un determinado nivel, las de orden inferior. Asimismo, se debe destacar que estas relaciones son flexibles y el predominio de unas necesidades sobre otras, cambia acorde al desarrollo evolutivo de la persona y, asimismo, se hallan diferencias individuales y culturales.

Diferencias entre las necesidades superiores y las inferiores

Maslow (1991) refiere en su obra que las necesidades básicas están ordenadas en una jerarquía definida claramente en base al principio de potencia relativa, por ende, la necesidad de seguridad es más fuerte que la de amor, ya que el organismo es dominado de distintas maneras cuando ambas necesidades se ven malogradas. Así entonces las necesidades fisiológicas son más intensas que las de seguridad, que son más fuertes que las de amor, que son más enérgicas que las de estima, que son más fuertes que las de autorrealización. Este orden de lo inferior a lo superior también se enumera en otro sentido algunos de ellos son:

1. La necesidad superior está en el nivel más alto filogenético o del desarrollo evolutivo. Cuanto más superior es la necesidad es más específicamente humana.
2. Las necesidades superiores son desarrollos posteriores ontogenéticos. Así en el recién nacido priman las fisiológicas y de seguridad, luego de unos meses cuando comienza a expresar señales de lazos interpersonales aparece la necesidad de afiliación, y conforme pasa el tiempo y puede valerse por sí solo comienza la necesidad de autonomía.
3. Cuanto más superior es la necesidad menos importante es para la supervivencia, y más tiempo se puede retrasar su gratificación y es más fácil que la necesidad desaparezca para siempre. Las necesidades superiores poseen menos capacidad de organizar, de dominar y poner al servicio las reacciones autónomas y fisiológicas del cuerpo como así otras capacidades del organismo.

4. La satisfacción de las necesidades superiores está más cerca de la autorrealización que la satisfacción de las inferiores.

5. Las necesidades inferiores están mucho más localizadas, son más tangibles y limitadas que las superiores. (pp. 87-92)

3.2.1.1.3 Teorías X e Y de Mc. GREGOR.

González y Bretones (2009) refieren que la existencia de dos teorías en la época por un lado la teoría motivacional clásica de origen racional-económico, la cual piensa a las personas como elementos pasivos a los cuales se los debe dirigir y controlar desde la organización, llamando McGregor (1960) a esta la “teoría X”, cuyas preposiciones imperantes son:

1. La dirección es responsable de la organización de todos los elementos que intervienen en la actividad productiva: materiales, dinero, personal, equipamiento, en interés de los fines económicos.

2. En lo referente a los empleados, se debe dirigir sus esfuerzos, motivarlos, modificar sus conductas, controlar, para que se ciñan a las necesidades de la empresa.

3. Sin la mediación activa de la organización, las personas se comportarían de forma pasiva y se resistirían a cumplir las necesidades de la empresa. Por lo que éstas deben ser persuadidas, castigadas, recompensadas, controladas, se deben dirigir sus actividades a fines específicos.

De estos principios se desprende creencias como que el hombre trabaja lo menos posible, no posee ambición propia, no le gusta que lo dirijan, aceptar responsabilidades y es indiferente a las necesidades de la empresa donde trabaja.

Al paradigma de la época, McGregor (1968) contrapone un enfoque más humanista y social, partiendo de un pensamiento más positivo sobre la naturaleza laboral de las personas, responsabilizando a la gerencia de crear las medidas oportunas e instaurar condiciones necesarias para que los trabajadores y las organizaciones satisfagan conjuntamente sus necesidades llamando a esta la teoría Y.

El autor basa su teoría en la satisfacción de las necesidades establecidas por Maslow (1991) dado que el individuo se encuentra siempre motivado a satisfacer sus necesidades. Así McGregor (1968) con la postulación de la teoría Y, asume que las necesidades de orden inferior dominan a las personas. Siendo los principales principios de esta teoría:

1. Que el esfuerzo físico y mental llevado a cabo en el trabajo es tan natural como el del juego, en reposo.
2. El esfuerzo para alcanzar los objetivos de la organización está basado en la recompensa del logro y no en el control externo y la amenaza de sanciones.
3. El individuo acepta no solo la responsabilidad, sino que también está en búsqueda de ella.
4. las personas desarrollaron cualidades de imaginación, ingenio y creatividad para resolver los problemas de la organización.
5. los trabajadores practicarán el autocontrol para cumplir los objetivos con los que se han comprometido.

La teoría Y asume también que las necesidades de orden superior dominan a las personas. McGregor (1968) por lo que sugirió ideas como participación en la toma de decisiones, responsabilidad y desafíos.

Se plantea pasar de una dirección por controles externos a una por objetivos basada en la delegación de responsabilidades y el autocontrol de las personas. Además, se deseará a través del perfeccionamiento de estrategias de ensanchamiento y enriquecimiento laboral, servirse de todo el potencial de cada trabajador (González & Bretones, 2009).

3.2.1.1.4 Modelo “ERC”.

Alderfer (1972) plantea tres niveles de jerarquía de motivación contrapropuesta a los cinco del modelo clásico de Maslow, puntualmente no considera necesaria que se deba satisfacer totalmente una necesidad inferior para que la de orden superior surjan como fuerza motivadora.

Las necesidades motivadoras de los individuos las podemos resumir en tres tipos: de Existencia (fisiológicas), de Relación interpersonal y de Crecimiento o desarrollo personal (ERC) (González & Bretones, 2009).

1. Necesidades de existencia

Estas se corresponden con las que Maslow (1991) denominó necesidades fisiológicas y de seguridad. Comprende a todas las necesidades que posee el cuerpo humano las cuales, al ser satisfechas responden al correcto funcionamiento orgánico y no pone en peligro su integridad física.

Es el nivel más prioritario de los tres, ya que de no ser satisfecho implica el deceso de la persona, dado que esta para seguir viviendo necesita alimentación, sueño, vivienda y ropa. Asimismo, la necesidad de sentirse protegido involucra una serie de factores que por motivos políticos puede ser de difícil garantía. Aquí también se contemplan las necesidades de la estabilidad económica y de salud.

2. Necesidades de relación

Estas se corresponderían con el de afiliación del modelo de Maslow. Toda persona necesita relacionarse con otros, poseyendo así relaciones de amistad, familiares e íntimas. Esta necesidad es considerada universal.

3. Necesidades de crecimiento

Estas están relacionadas con el deseo de las personas a prosperar como individuo, mejorando así su autoestima y adquirir así nuevas experiencias. Este nivel se corresponde con los dos últimos de la pirámide de Maslow, reconocimiento y autorrealización.

Alderfer (1969) plantea además los principios frustración-regresión. En concordancia a esto expone que, si una necesidad superior no es satisfecha, la persona se frustra y elige satisfacer necesidades más bajas en la jerarquía.

3.2.1.1.5 Teoría de los dos factores de Herzberg.

El centro fundamental de la teoría motivacional de Herzberg et al. (1959) se basa en la diferenciación de dos tipos de factores: los motivadores como el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí, la responsabilidad y el progreso, etc., donde su presencia genera satisfacción y que brotan del contenido intrínseco del trabajo y los higiénicos los cuales no son motivadores por sí mismos, sino están orientados a reducir la insatisfacción, se centran en aspectos contextuales y extrínsecos al trabajo, como la política y administración de la empresa, el salario, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo, etc..

De este planteamiento se desprende que los factores que producen satisfacción son distintos e independientes de los que producen insatisfacción, de forma que el polo opuesto de la satisfacción laboral no es la insatisfacción sino la NO satisfacción; así mismo, el polo opuesto de la insatisfacción en el trabajo no es la satisfacción, sino la NO insatisfacción (González & Bretones, 2009).

3.2.1.2 Teorías de procesos.

González y Bretones (2009) La gran mayoría de los enfoques que se exponen a continuación conciben que el comportamiento de las personas está determinado, por las "expectativas" que se poseen de los resultados que seguramente obtengan como efecto de la llevar a cabo de una conducta concreta.

3.2.1.2.1 Teoría camino-meta o path-goal.

El rendimiento laboral de un empleado depende de su motivación, la cual a su vez se encuentra condicionada por los objetivos personales de cada trabajador operativizados en las metas que se fija, y por la percepción que posee de alcanzar esos objetivos a través de las tareas que posee delegadas, transformándose de esta forma en el camino para la consecución de esas metas. (Georgopoulos et al., 1957)

3.2.1.2.2 Teoría de la expectativa-valencia.

Esta teoría sostiene que la motivación depende de tres factores: la expectativa, la instrumentalidad y la valencia. Para Vroom (1964), la fuerza (F) con la que un trabajador procura llevar a cabo una tarea está en función de la expectativa (E) o probabilidad subjetiva, con la que entiende que al realizar un estipulado nivel de esfuerzo le permitirá obtener un objetivo y de la valencia (V) que ese objetivo tiene para él.

Valencia (V). Es la pendiente, la preferencia por obtener una recompensa. Tiene un valor de valencia único para cada recompensa en un momento dado, aunque puede variar con el tiempo dependiendo de las necesidades y la apariencia de los demás.

Expectativa (E). Es una relación entre el esfuerzo y el logro alcanzado en la realización de una tarea.

Medios (M). Es la apreciación que una persona tiene acerca de obtener una recompensa.

La motivación es expresada como el producto de estos factores:

$$\text{Motivación} = V \times E \times M$$

En concordancia con lo expuesto por Nadler y Lawler (citado en Maslow, 1991) este método se basa en cuatro supuestos:

1. El comportamiento depende de la combinación de las fuerzas de las personas y el entorno que las rodea.
2. Las personas toman decisiones conscientes sobre su comportamiento.
3. Las personas tienen diferentes necesidades, deseos y metas.
4. Las personas eligen entre diferentes comportamientos.

3.2.1.2.3 Teoría del establecimiento de metas.

La motivación para trabajar y el nivel de ejecución están en función del tipo de objetivos que una persona se propone alcanzar, de forma racional y consciente. Los empleados que intenten lograr metas complejas y costosas desplegarán mayores niveles de actividad laboral que aquellos que se plantean objetivos más simples. Este proceso, está modulado por tres factores: a) los

incentivos económicos, b) el conocimiento de los resultados y c) la participación en la toma de decisiones. Respecto a los incentivos que se pretendan establecer para aumentar el rendimiento laboral sólo conseguirán su efecto motivador en la medida que contribuyan al logro de las metas previamente establecidas (Locke, 1968).

<i>Teorías</i>	<i>Ideas fundamentales</i>	<i>Estrategias motivadoras</i>
Taylorismo	Dinero es el principal motivador humano	Compensaciones económicas
Escuela Relaciones y Recursos Humanos	Hay que respetar y estimar al trabajador	Características intrínsecas del trabajo
Tª motivacional de Maslow	Las necesidades están jerarquizadas	Cubriendo las cinco necesidades humanas
Tª "X e Y" de McGregor	Gerencia responsable de la motivación	Delegación de responsabilidades
Tª "ERC" de Alderfer	Rompe la jerarquía de necesidades	Cubriendo las tres necesidades humanas
Tª expectativa-valencia de Vroom	Motivación proceso cognitivo y subjetivo	Establecer motivadores individuales
Tª motivacional de Porter y Lawler	Factores individuales afectan a motivación	Fomentar la comunicación organizacional
Tª de la equidad de Adams	Comparación social clave para motivación	Gestionar con objetividad e imparcialidad
Tª motivacional de Locke	Establecer metas adecuadas motiva	Dirección por objetivos
Modelo integrado de motivación laboral	Auto-eficacia percibida clave para motivar	Ajustando las personas a los puestos
Tª Social cognitiva de Bandura	Influencia contexto/persona en motivación	Fomentando estrategias de autoevaluación
Tª identidad social y autocategorización	Influencia sentido grupal en motivación	Adaptar los motivadores al contexto
Modelo de los rasgos motivacionales	Motivadores estables vs. Situacionales	Flexibilidad a la hora de motivar
Modelo compensatorio de Kehr	Voluntad personal compensa motivación	Reconocimiento y participación

Figura 2. *Ideas fundamentales y estrategias motivadoras según los autores*

Para finalizar, exhibimos un cuadro en el que se resumen las principales teorías elaboradas en el ámbito de la motivación laboral, sus características más importantes y las estrategias motivacionales derivadas y/o relacionadas con las mismas (González & Bretones, 2009).

Extraído de González y Bretones (2009)

3.2.1.3 Modelo de motivación de Toro Álvarez.

El modelo teórico de la motivación de Toro (1992) acopia y resume algunas de las teorías mencionadas anteriormente de la motivación. En este modelo Toro Álvarez realiza una segmentación de las condiciones motivacionales en tres dimensiones:

- Dimensión interna: Esta refiere a las variables fisiológicas, psicológicas y sociales. Esta dimensión está influenciada por las teorías de Maslow y de McClelland (Toro, 1992).

- Dimensión externa: Esta dimensión encierra todas las variables externas y agentes motivacionales. Esta dimensión se halla influenciada por la teoría bifactorial de Herzberg (Toro, 1992).

- medios preferidos para obtener retribuciones deseadas (Relación entre lo interno y lo externo): refiere sobre de que forma el comportamiento y el interés de las personas van encaminados hacia determinadas condiciones externas, siempre que estas sean deseadas o valoradas (Toro, 1992).

3.3 Grupos generacionales

3.3.1 Acercamiento a los grupos generacionales.

Drewery et al. (2008) exponen que actualmente existen cuatro generaciones definidas en los distintos contextos laborales, los cuales se denominan: Veteranos, Baby Boomers, Generación X y Generación Y, presentando algunas variaciones de otras generaciones en el cambio de una a otra (Generación Z y/o Baby Boomers). El concepto generación se puede delimitar como el “conjunto de personas que por haber nacido en fechas próximas y haber recibido educación e influjos culturales y sociales semejantes se comportan de manera afín o comparable en algunos sentidos” (Alles, 2012, parr.4) en ese orden Parry y Urwin (2011) la delimita como “un grupo identificable que comparten años de nacimiento, edad, ubicación geográfica y eventos significativos en un momento de sus etapas de desarrollo” (p.79). Asimismo, cuando se habla de generaciones se recalca el término cohorte, el cual hace referencia “grupo de individuos que han experimentado eventos similares en el mismo intervalo de tiempo donde cada cohorte posee una composición distintiva y cuyo carácter es basado en circunstancias únicas e historia común” (Parry y Urwin, 2011, p.81).

La definición de los rangos y tipologías de cada grupo generacional es debatido por los autores sin poder obtener un consenso definido, sin embargo se utilizará las definiciones y establecidas en los estudios que surgen a partir de 1991 por parte de mc y Strauss (Campos Cartín, Ramírez & pineda Orjuela, 2014); cabe resaltar que debido a la bifurcación cronológica de las generaciones de los Boomers y Veteranos hay un mayor consenso en cuanto a las fechas donde se

delimitan, no así con las otras generaciones (Iyer & Reisenwitz, 2009). De acuerdo Howe y Strauss (1991) su delimitación está definida de la siguiente forma:

Grupos Generacionales

Grupo generacional	Rango	Nombres alternativos
Veteranos	1925 – 1945	“Generación silenciosa”, Maduros, Tradicionalistas.
Baby Boomers	1946 – 1960	
Generación X	1961 – 1976/1980	“Thirteenth”, “Baby Busters”, “Generación perdida”, “Generación MTV”.
Generación Y	1976/1980 – 1990/2000	Millennial, “Nexters”, “Echo Boomers”, “Generation .NET”.
Generación Z	1990/2000 - ¿?	“Homeland” y/o “Generación 2020”

Figura 3. Cohortes generacionales (Howe & Strauss, 1991)

3.3.2 Características generacionales.

3.3.2.1 Generación Veteranos.

Comprendidos por las personas nacidas durante la Gran Depresión y la Segunda Guerra Mundial; se caracterizan por ser conformista en comparación a las siguientes generaciones, que aceptan el estilo de vida convencional y el sentido de vida cívico institucional (Howe & Strauss, 1991). Destacan los comportamientos como la lealtad, obediencia y el alto compromiso (Peirano, 2010), siendo estas conductas transferibles y observables en ámbitos organizacionales.

3.3.2.2 Generación Baby Boomers.

Esta generación está delimitada por la post guerra se caracteriza por una fuerte explosión demográfica especialmente en Europa y Estados Unidos; la juventud de esta generación se define por abuso de sustancias, un incremento en la criminalidad y libertad sexual, lo que conlleva a conductas sexuales riesgosas. Esta generación está caracterizada por el individualismo, su sentido de emprender, la prosperidad económica (Howe & Strauss, 2007) y la incursión de las mujeres en el ámbito laboral; lo que deriva en un alto compromiso organizacional, el interés por forjar una carrera dentro de la organización, el trabajo y el aprendizaje. También destacan comportamientos como el optimismo, la energía, la búsqueda del éxito y el poder (Peirano, 2010). Esta generación

como la de Veteranos representan la migración y salida de talento de las organizaciones, (McCrindle, 2010, p. 131) menciona que “en los próximos 18 años los Boomers pasarán los 60 años y saldrán de la fuerza laboral, dejando vacíos tanto a nivel gerencial como en términos de labores”.

3.3.2.3 Generación X.

Nació durante y al final de la Guerra Fría, la caída del Muro de Berlín, la aparición del SIDA y el inicio de la revolución tecnológica. Son producto de una época conflictiva con aumentos de divorcios, no poseen el soporte que contaban otras generaciones y la estigmatización de los jóvenes donde se los catalogan de personas sin futuro, rebeldes, escépticos y cínicos; asimismo, hoy representan “la gran generación de emprendedores en Estados Unidos (...), su alto conocimiento en tecnología y su resiliencia en los mercados han ayudado a prosperar a América en la era de la globalización” (Howe & Strauss, 2007, p.45). Según Iyer y Reisenwitz (2009) esta generación es la que cuenta con mejor educación de EE. UU., posee grandes conocimientos tecnológicos y se poseen un fuerte sentido de compromiso orientado al desarrollo personal a nivel cultural y organizacional. Entre sus comportamientos destacan la confianza en sí mismos, son considerados ciudadanos del mundo (globalizados), poseen un gran interés por el balance trabajo/vida, y buscan el crecimiento personal constante (Peirano, 2010).

3.3.2.4 Generación Y.

Es la generación que nació en una época donde los conflictos armados no poseen la misma repercusión que en las generaciones anteriores y además existe un clima de paz global en comparación a otras épocas; asimismo están marcadas por los fenómenos de la globalización y el internet, por lo que esta generación, está inmersa en la tecnología. Durante este período la cultura llega a un punto más estable, menos riesgoso y más convencional lo que se refleja en los integrantes de esta generación (Howe & Strauss, 2007). Asimismo, Iyer y Reisenwitz (2009) resumen esta generación en las siguientes características: menos cínicos, más idealistas, más inclinados a los valores tradicionales, por ende, se los puede ver más similares a los Baby Boomers que a la generación X. como también destacan su sofisticación en cuanto a gustos, el individualismo

y la individualidad, uso desmedido de tecnología, como mensajería instantánea, portátiles, celulares, música electrónica/MP3, redes sociales, etc., la excentricidad y la búsqueda de mejor balance vida/trabajo (Peirano, 2010).

3.3.2.5 Generación Z.

Es la generación de reciente aparición, por lo que su estudio se encuentra en desarrollo, igualmente se pueden resaltar elementos significativos como el inicio de su vida educativa a edades muy tempranas, esperando que este comportamiento se mantenga el resto de su vida (McCrindle, 2010). la generación Y al igual que la Z estará mucho más inmersa y sobreexpuesta a la tecnología dado su intensidad, cotidianidad y profundidad en el uso; son descritos como inocentes, indiferentes al riesgo y emocionalmente frágiles (Howe & Strauss, 2007).

3.3.3 Grupos generacionales en el contexto laboral

Del análisis realizado de los distintos grupos generacionales permiten interpretar y traducir procesos psicológicos (motivaciones, aprendizaje, percepciones, interpretaciones, etc.) y comportamentales al contexto laboral. Como describe (Golik, 2013, p.109), “cada generación desarrolla la denominada personalidad generacional que es aquella que determina los valores, creencias y expectativas; en conclusión, lo que los individuos esperan del ámbito trabajo, el tipo de entorno laboral deseado y las actitudes y motivaciones laborales”.

Los Veteranos en el ámbito laboral junto con la generación Baby Boomer (McCrindle, 2010) representan la generación saliente, siendo importante destacar la próxima salida de talento en posibles puestos estratégicos ocupados por estos grupos que deberán ser ocupados por las generaciones siguientes; por lo que la transferencia de conocimientos y del manejo de planes de sucesión es preciso para la transición. Drewery et al. (2008) refieren que este tipo de generación “... dan principal énfasis en sentirse valorados por quienes los rodean. Se sienten más comprometidos si las personas toman en cuenta su opinión e ideas; por lo que es común que trabajen en lugares donde puedan servir a personas” (pp.17). Asimismo, es importante considerar que buscan roles donde tengan autoridad para la toma de decisiones, también su desarrollo

personal les permitan ser mentores o “coaches”; de esta forma buscarán mantener un vínculo con actividades laborales luego de su retiro.

La Generación Baby Boomer otra de las generaciones en proceso de salida; pero ellos buscan aferrarse a su contexto profesional, por lo que se involucran en proyectos independientes o realizan tareas como consultores externos con el fin de mantener su estilo de vida, dado que el retiro puede tener una connotación negativa luego de su recorrido profesional (Howe & Strauss, 2007). En el ámbito organizacional es necesario para este cohorte un ambiente de seguridad y estabilidad, poseer reglas claras y oportunidades para el crecimiento y desarrollo personal y profesional, los cuales son interpretados como espacios para estimulación intelectual como “mentoring” o “coaching” (Parry & Urwin, 2011).

La Generación X, considera las oportunidades de crecimiento (McCrindle, 2010), estos sujetos priorizaran su desarrollo personal y profesional en el corto plazo (Iyer & Reisenwitz, 2009). Esta generación valora la gratificación inmediata y esperan que estas conductas sean repetidas cada vez que se realiza un trabajo optimo; valoran el balance trabajo-familia por lo que consideran de suma importancia ambientes alegres y abiertos para la interacción social, horarios flexibles y trabajar de manera individualizada (Parry & Urwin, 2011).

Es importante aprovechar las fortalezas de esta generación en términos de eficiencia, individualidad e innovación dado que su perspectiva de los mercados y fenómenos globales pueden ser transferidos como productividad para la empresa (Howe & Strauss, 2007).

La Generación Y valora la cultura organizacional, además es más receptivo a organizaciones que dan oportunidades de crecimiento personal, entrenamiento y desarrollo; que los valoren como individuos y brinden oportunidades de crecimiento a largo plazo y diversidad en las tareas a ejecutar (Peirano, 2010; Parry & Urwin, 2011). También valora ambientes estructurados en herramientas tecnológicas que le brinden estabilidad, beneficios como horas y horarios de trabajo, incentivos, confort, priorizan su vida personal al trabajo, son trabajadores leales y dependientes,

pero deben contar con suficiente libertad y flexibilidad para realizar su trabajo (Iyer & Reisenwitz, 2009).

Erickson (2009) establece que el feedback debe ser diferente con relación a las otras generaciones, dado que la Generación Y reciben retroalimentación constante (redes sociales, juegos de video, tecnología, familia, etc.) y debe trasladarse de forma eficaz al ambiente laboral. Montero (2013) establece que, en la actualidad, la Generación Z interactúa en un contexto virtual y de redes sociales sin jerarquías definidas siendo importante pensar un modelo de liderazgo enfocado en la interacción horizontal y donde la figura de jefe tradicional sea más de un coach o mentor; valores como la integridad y honestidad serán pertinentes para esta generación y la demandarán a sus líderes (Montana & Petit, 2008). Esta generación se desenvuelve mejor en ambientes donde se les permita trabajar en equipo, ambientes abiertos, flexibles y alegres, con oportunidad de socializar con sus pares (Drewery et al., 2008; Montana & Petit, 2008).

Es esperado que, en términos de liderar este grupo como el manejo de retroalimentación, se apliquen las recomendaciones determinadas para la Generación Y (Montana & Petit, 2008; Erickson, 2009). Además, deben agregarse estrategias y proyectos desafiantes, modelos de evaluación, recompensa y retención a la medida de los objetivos de la organización y ambientes con horarios flexibles y/o rotativos (Montero, 2013). Asimismo, esta generación desea su participación en el manejo de procesos, recomendaciones, personalización y en la toma de decisiones, lo cual es de importancia en términos organizacionales (Montana & Petit, 2008).

4. Metodología

4.1 Diseño

Se llevó a cabo un estudio de tipo descriptivo, con un enfoque cuantitativo, temporalidad transversal y no experimental al observarse el fenómeno en un momento dado sin poseer control de la variable que se estudió, ni manipularla.

4.2 Participantes

La muestra estuvo compuesta por 75 efectivos de la Policía Federal Argentina, de los cuales 21 fueron mujeres y 54 hombres, asimismo del total 62 eran oficiales y 13 suboficiales.

4.2.1 Criterios de Inclusión

Mayores de 18 años que cumplan con más de cuatro años de antigüedad en la PFA y residan en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires o Gran Buenos Aires, pertenezcan a la escala jerárquica de Oficiales o Suboficiales y Agentes y se encuentren actualmente ejerciendo funciones.

4.2.2 Criterios de exclusión

Que posean otra actividad laboral que ejerzan actualmente, pertenezcan al escalafón de Bomberos o Comunicaciones, sean Oficiales Jefes o Superiores.

4.3 Instrumentos

El trabajo se rigió de acuerdo con las normas éticas vigentes. A cada sujeto se le proporcionó un consentimiento informado en el cual se indicó la privacidad de los datos personales, así como el fin académico del estudio. Los sujetos firmaron el consentimiento informado previamente al inicio del estudio.

4.3.1 Cuestionario sociodemográfico confeccionado ad hoc

Para los fines de la presente investigación, que incluye las siguientes cuestiones: edad; género; estado civil; zona de residencia; nivel de estudio alcanzado. Referente a la carrera en policía: grado al que pertenece (oficial o suboficial), antigüedad.

4.3.2 Cuestionario de Motivación para el Trabajo [CMT] (Toro, 1997).

Este cuestionario fue diseñado por Toro Álvarez (1997), con el fin de identificar y valorar objetivamente 15 factores de la motivación para el trabajo, El CMT consta de tres partes:

La primera parte proveer un perfil de condiciones motivacionales internas, a través de cinco factores que son: logro, poder, afiliación, autorrealización y reconocimiento, conformada por cinco grupos de ítems. Cada grupo contiene a su vez cinco ítems y cada uno está representando un factor de motivación.

Las condiciones motivacionales internas son características personales, de origen afectivo, que proceden en sentimientos de agrado o desagrado de la experiencia con otras personas o situaciones determinadas. Dentro de esta categoría se encuentran las siguientes variables: Logro (Se muestra a través de comportamientos por el deseo de hacer, por el deseo de obtener cierto nivel de excelencia), Poder (Se formula mediante deseos o acciones que buscan ejercer dominio, control o influencia), Afiliación (Intención o ejecución de comportamientos encaminados a obtener o conservar relaciones cálidas y satisfactorias), Autorrealización (Demostrada por deseos o acciones que buscan el uso en el trabajo de las habilidades y conocimientos personales), Reconocimiento (Radica en la expresión de deseos y realización de actividades a fin de obtener de los demás atención, aceptación o admiración por lo que la persona es, hace, sabe o es capaz).

La segunda parte conforma un perfil de medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo mide los factores: dedicación a la tarea, aceptación a la autoridad, aceptación de normas y valores, requisición y expectación. También contiene cinco grupos con cinco ítems cada grupo.

Esta dimensión se refiere a las acciones que una persona emplea como medio para obtener gratificaciones deseadas en el trabajo. La elección de una acción instrumental sobre otra está definida por la interacción de las condiciones motivacionales internas con las externas, siendo estas: dedicación a la tarea (comportamientos laborales representados por la consagración de

tiempo, esfuerzo e iniciativa al trabajo, por el deseo de mostrar responsabilidad y calidad), aceptación de autoridad (modos de comportamiento que muestran acato, reconocimiento y aceptación, tanto de personas investidas de autoridad dentro de la organización, además de las decisiones y actuaciones de tales personas), aceptación de normas y valores (incluye modos de comportamiento que manifiestan la aceptación y puesta en práctica de creencias, valores y normas importantes para el funcionamiento y permanencia de la organización), Requisición (entendidos como los modos de comportamiento que buscan alcanzar las retribuciones ansiadas influenciando a quien puede otorgarlas a través de solicitud directa, confrontación o persuasión), expectación (modos de comportamiento que manifiestan una actitud pasiva de espera o de confianza en las decisiones y disposiciones de los mandos, de los jefes en las determinaciones de la autoridad formal).

Por último, la tercera parte proporcionan un perfil de las condiciones motivacionales externas, representadas por los factores: supervisión, grupo de trabajo, contenido del trabajo, salario y promoción, y posee la misma conformación de ítems mencionados.

Esta dimensión aborda las características o circunstancias agrupadas al puesto de trabajo y a la actividad laboral que realiza el individuo. Son hechos, condiciones o circunstancias en referencia con el desempeño que tienen carácter de incentivos, de resultados valorados y apreciados que resultan de su desempeño o que están presentes en el trabajo. Aborda cinco factores: supervisión (Comportamiento de reconocimiento, consideración o retroinformación del jefe o autoridad formal. Apreciación que se hace del trato proveniente del jefe), Grupo de trabajo (Apreciación que hace el individuo de las condiciones de trabajo que le dan oportunidad de estar en contacto con otros, participar en acciones colectivas, aprender de otros, compartir), Contenido del trabajo (Evaluación que el individuo hace de condiciones intrínsecas del trabajo que le pueden otorgar autonomía, variedad e información sobre su contribución). Salario (Apreciación de la retribución económica asociada al desempeño de su función), Promoción (Estimación de la

movilidad ascendente que un puesto de trabajo permite a su desempeñaste dentro de una organización o empresa).

Las variables se conforman de la siguiente forma:

Logro: 1b, 2e, 3d, 4e,5d

Poder: 1b, 2c, 3a, 4c, 5a

Afiliación: 1c, 2b, 3b, 4a, 5b

Auto realización: 1e, 2d, 3c, 4d, 5e

Reconocimiento: 1a, 2a,3e, 4b, 5c

Dedicación a la tarea: 6d, 7a, 8b, 9b, 10a

Aceptación a la autoridad: 6e, 7e,8d, 9e, 10c

Aceptación a la autoridad: 6e, 7e, 8d, 9e, 10c

Aceptación de normas y valores: 6a, 7c, 8c, 9a, 10e

Requisición: 6b, 7b, 8a, 9c, 10b

Expectación: 6c, 7d, 8e, 9d, 10d

Supervisión: 11a, 12b, 13c, 14e, 15c

Grupo de trabajo: 11d, 12c, 13b, 14a, 15a

Contenido de trabaja: 11e, 12e, 13e, 14c, 15d

Salario: 11b, 12a, 13a, 14b, 15b

Promoción: 11c, 12b, 13d, 14d, 15e

En el instrumento también se valoran los factores de segundo orden, los cuales constituyen una categoría descriptiva más abierta y comprensiva, capaz de referirse a una gama más amplia de conductas laborales. Cada factor constituye un concepto descriptivo más integral de cada una de las variables que lo conforman. Los factores de segundo orden son:

Orientación a la tarea: Está conformado por el logro, autorrealización, dedicación a la tarea y contenido del trabajo.

Orientación al éxito: Este constructo incluye logro, dedicación a la tarea, requisición, salario y promoción.

Adaptabilidad social: En este factor se incluye la afiliación, aceptación de normas y valores, grupo de trabajo.

Internalidad: Este factor incluye logro, poder, dedicación a la tarea y requisición.

Externalidad: En este factor se incluye el reconocimiento, expectación y supervisión.

Para el cálculo de estos se suman toman los puntajes brutos obtenidos, los cuales se multiplican por un coeficiente de ponderación preestablecido, se suman los resultados conseguidos y se divide por la cantidad de dimensiones que integran el factor de segundo orden analizado (5, 4 ó 3), el resultado se expresa en puntaje bruto, el cual se debe buscar el correspondiente valor transformado en la tabla de Baremos.

Orientación a la tarea: $(LOG*0.7+A-R*1.1+DT*1.3+CT*0.9) /4$

Orientación al éxito: $(LOG*0.7+DT*1.3+REQ*0.8+SAL*0.4+PROM*0.8) /5$

Adaptabilidad social: $(AFI*0.7+AA*0.9+ANV*1+GT*1.4) /4$

Internalidad: $(LOG*0.7+POD*0.9+DT*1.5+REQ*0.9) /4$

Externalidad: $(REC*1.5+EXP*1.1+SUP*1.4) /3$

En total el cuestionario contiene 75 ítems presentados en grupos de cinco y cada uno opera un factor de la motivación, representan 15 factores motivacionales. Las personas examinadas deben ordenar los ítems de cada grupo de acuerdo con la importancia que le atribuye a cada uno, visto en conjunto y en relación con los otros cuatro. En función de su elección debe otorgarle un valor entre cinco y uno para indicar la mayor o menor importancia que les atribuye respectivamente.

La confiabilidad de este instrumento es alta, de .72, teniendo en cuenta los criterios de Guildford, el cual considera una confiabilidad alta entre .70 y .90, moderada entre .40 y .69 y baja entre .20 y .39.

El cuestionario se califica por medio de la suma de los valores otorgados por el encuestado, los cuales se suman teniendo en cuenta los que corresponden a cada factor motivacional. La suma de estos puntajes en bruto, se convierten luego en puntajes estandarizado.

Para todos los resultados obtenidos (factores de primer orden y de segundo) se analizarán acorde al criterio de puntuación:

PT: Interpretación

0 – 20: interés o valoración excepcionalmente bajo.

21 – 40: interés o valoración relativamente bajo, posibilidad de activación del factor limitada

41 – 60: interés o valoración promedio (normal o común).

61 – 80: interés o valoración relativamente altos, posibilidad de activación del factor.

81 – 100: interés o valoración excepcionalmente alto.

4.4 Procedimiento

Se confeccionaron los instrumentos en la plataforma SurveyMonkey, y se difundió en línea mediante el enlace: <https://es.surveymonkey.com/r/MBH2ZHL>. finalizado el período de recolección de encuestas se procedió a extraer desde la plataforma un archivo Excel con el total de los datos recolectados a fin de proceder a su análisis. Se descartaron 19 protocolos por no cumplir con los criterios de inclusión/exclusión. Con respecto al análisis de los datos obtenidos en los instrumentos de recolección de información CMT, se ingresaron al software estadístico SPSS.

5. Resultados

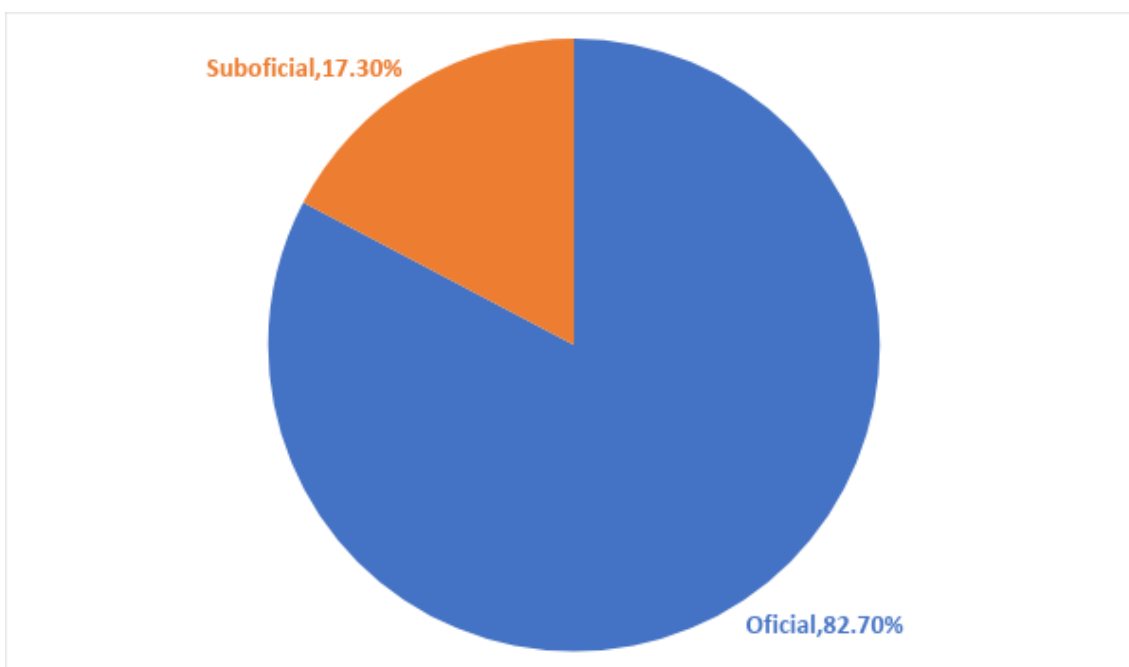
5.1 Datos socio demográficos

La muestra estuvo conformada por 75 efectivos policiales de los cuales 21 eran mujeres y 54 hombres. A su vez 62 pertenecieron a la jerarquía de oficiales y 13 a la de suboficiales. Poseyendo una antigüedad mínima de 4 años y una máxima de 28 años con una media de 15.53 años de servicio. Encontrándose 52 viviendo en la Provincia de Buenos Aires y 23 en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Respecto del estado civil estaba distribuido con 41 solteros, 29 casados y 5 solteros. Y en lo referente al nivel educativo alcanzado se distribuyó de la siguiente forma 1 primario, 22 secundario y 52 nivel terciario.

Asimismo, respecto a la edad de estos fue el menor de 23 años y el mayor 50 años, con una media de 37 y un desvío estándar de 6,60. Y en lo referente a los grupos generacionales se obtuvo que 1 pertenece a la generación Z, 48 a la generación Y y 26 a la generación X.

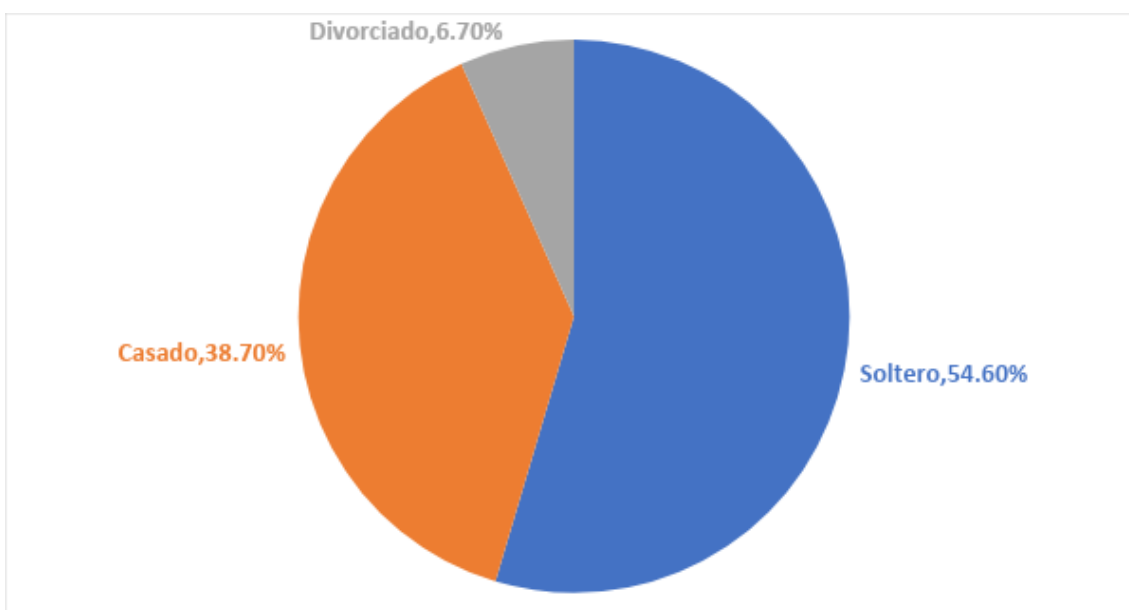
5.2 Caracterización de la muestra

Gráfico 1 Distribución de la variable sociodemográfica Jerarquía



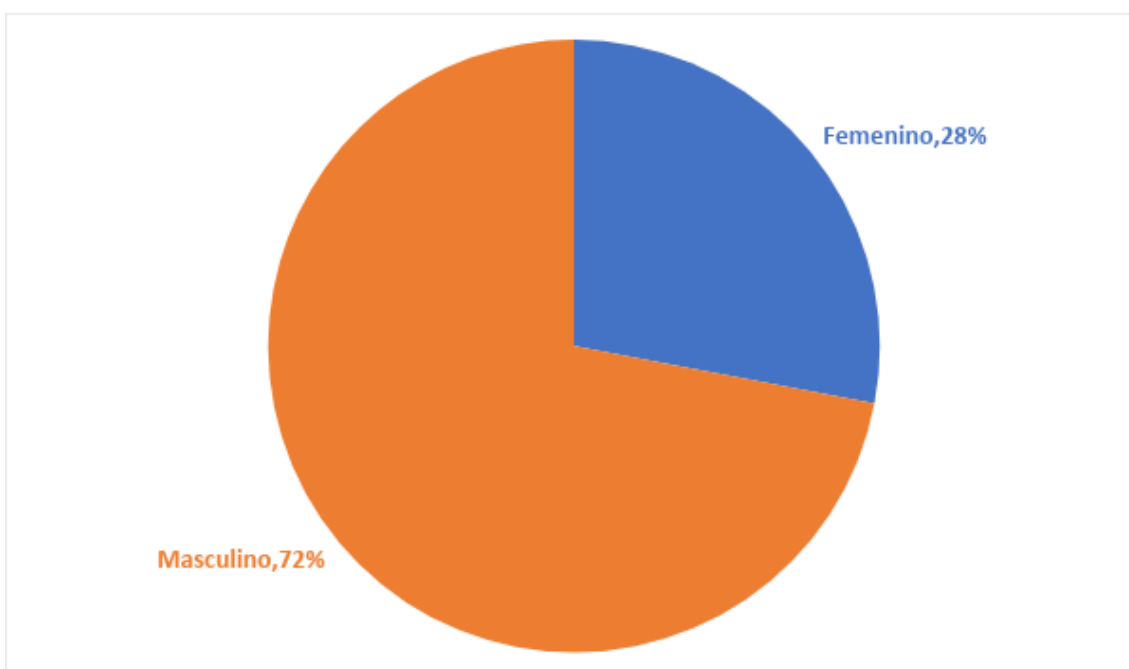
La muestra está conformada por 17,30% suboficiales y 82,70% Oficiales.

Gráfico 2 Distribución de la variable sociodemográfica Estado civil



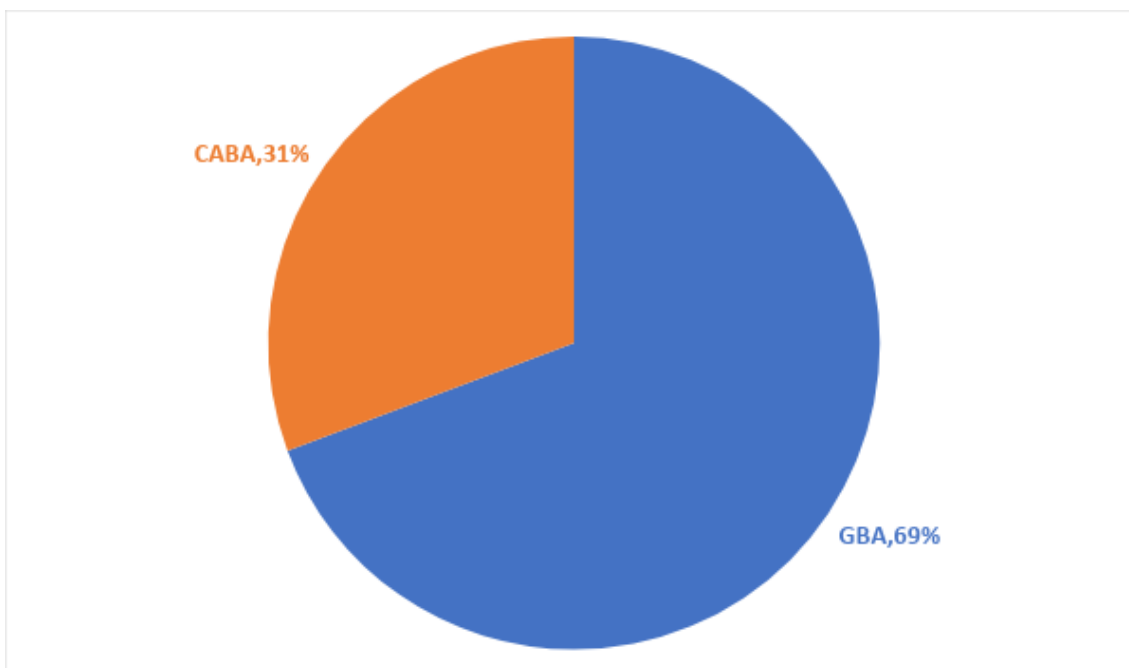
La muestra está conformada por 54,70% solteros, 38,70% casados y 6,70% Divorciados.

Gráfico 3 Distribución de la variable sociodemográfica Sexo



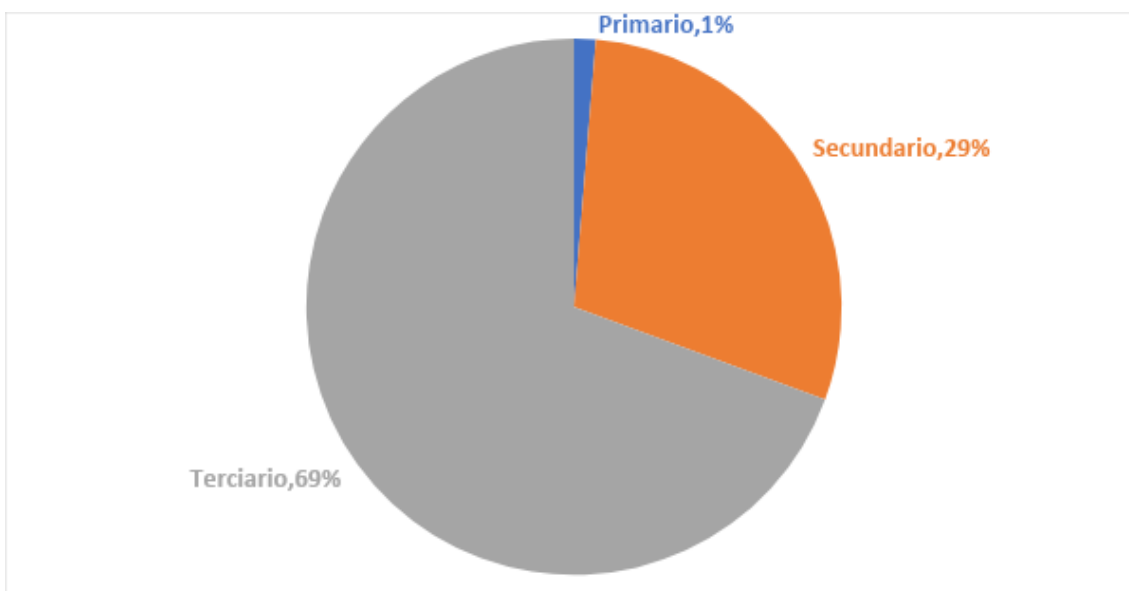
La muestra está conformada por 28% personal femenino y 72% de personal masculino.

Gráfico 4 Distribución de la variable sociodemográfica Lugar de Residencia



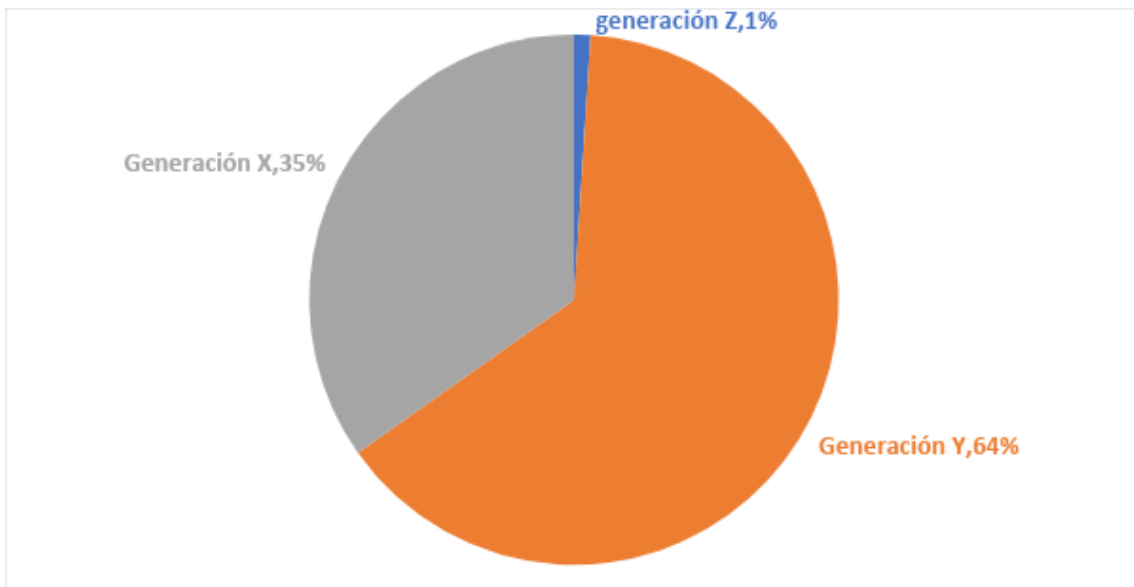
La muestra está conformada por 69% del personal que reside en GBA y 31% en CABA.

Gráfico 5 Distribución de la variable sociodemográfica Nivel De Estudios



La muestra está conformada acorde al nivel de estudios alcanzado por el 1% primario, 29% secundario y 70% terciario.

Gráfico 6 Distribución de la variable Cohortes Generacionales



La muestra está conformada respecto de los cohortes generacionales por el 1% perteneciente a la Generación Z, 64% perteneciente a la generación Y y 35% perteneciente a la generación X.

5.3 Descripción de las variables

Tabla 1 Descripción de la variable sociodemográfica Antigüedad.

	M	DT	Min	Max
Antigüedad	15,53	6,558	4	28

La muestra está conformada respecto de antigüedad con un mínimo de 4 años y un máximo de 28 con una media de 15,53 años.

Tabla 2 Descripción de los factores de primer orden del CMT.

Variables	Interés o valoración relativamente bajo		Interés o valoración promedio		Interés o valoración relativamente alto	
	FA	FP	FA	FP	FA	FP
LOG	13	17,3%	6	8%	56	74,6%
POD	3	4%	63	84%	9	12%
AFI	35	46,7%	34	45,3%	6	8%
A-R	16	21,3%	49	65,3%	10	13,3%
REC	2	2,7%	65	86,7%	8	10,7%
DT	61	81,3%	6	8%	8	10,7%
AA	-	-	25	33,3%	50	66,7%
ANV	39	52%	11	14,7%	25	33,3%
REQ	10	13,3%	26	34,7%	39	52%
EXP	4	5,3%	10	13,3%	61	81,3%
SUP	3	4%	68	90,7%	4	5,3%
GT	54	72%	12	16%	9	12%
CT	54	72%	11	14,7%	10	13,3%
SAL	4	5,3%	18	24%	53	70,7%
PRO	1	1,3%	19	25,3%	55	73,3%

Nota. LOG=Logro; POD=Poder; AFI=Afiliación; AR=Autorrealización; REC= Reconocimiento; DT=Dedicación a la tarea; AA=Aceptación de la autoridad; ANV=Aceptación de normas y valores; REQ=Requisición; EXP=Expectación, SUP=Supervisión; GT=Grupo de trabajo; CT=Contenido de trabajo; SAL=Salario; PRO=Promoción;

Se observó que en la muestra las dimensiones pertenecientes a Condiciones Motivacionales Internas: Poder, Autorrealización y Reconocimiento evidenciaron un alto porcentaje en interés o valoración promedio y Logros obtuvo un alto porcentaje en interés o valoración alta, en cuanto a Afiliación obtuvo porcentajes parecidos en interés o valoración bajo y promedio.

Respecto de la dimensión medios para la obtención de fines se observa que las variables dedicación a la tarea y aceptación de normas y valores obtuvo un porcentaje alto en interés o valoración baja, y los constructos aceptación de la Autoridad, requisición y expectación puntuaron con un porcentaje alto en interés o valoración relativamente alto.

Por último, en la dimensión condiciones motivacionales externas las variables grupo de trabajo y contenido de trabajo registró un porcentaje alto en interés o valoración baja, Supervisión evidencio un porcentaje alto en interés o valoración promedio y salario y promoción obtuvo un porcentaje alto en interés o valoración relativamente alto.

Tabla 3 Descripción de los factores de segundo orden del CMT.

Variables	Interés o valoración relativamente bajo		Interés o valoración promedio		Interés o valoración relativamente alto	
	FA	FP	FA	FP	FA	FP
OE	3	4%	72	96%	-	-
OT	58	77,3%	17	22,7%	-	-
AS	55	73,3%	19	25,3%	1	1,3%
INT	60	80%	15	20%	-	-
EXTER	-	-	67	89,3%	8	10,6%

Nota. OE= orientación al éxito, OT= orientación a la tarea, AS= adaptabilidad social, INT=internalidad, EXT=externalidad

Se observó que en la muestra registró en los factores de segundo orden porcentajes altos en las dimensiones orientación a la tarea, Adaptabilidad Social e internalidad en interés o

valoración baja, como así también porcentajes altos en los constructos orientación al éxito y externalidad en interés o valoración promedio.

Tabla 4 *Prueba de normalidad de variables escalares*

Variable	N	Sig.
LOG	75	,000
POD	75	,000
AFI	75	,000
A-R	75	,000
REC	75	,000
DT	75	,000
AA	75	,000
ANV	75	,000
REQ	75	,000
EXP	75	,000
SUP	75	,000
GT	75	,000
CT	75	,000
SAL	75	,000
PRO	75	,000
OAE	75	,000
AS	75	,000
INTER	75	,000
EXTER	75	,000
OT	75	,000
ANTIGÜEDAD	75	,000
EDAD	75	,003

Nota. Análisis según Kolmogorov-Smirnov

Las variables se distribuyeron de forma anormal.

5.4 Análisis de las variables sociodemográficas

Tabla 5 Análisis de la relación en los constructos estudiados en función de la variable sociodemográfica Edad

Variable	Rho	Sig.
LOG	0,085	0,467
POD	0,040	0,736
AFI	-0,125	0,285
A-R	0,024	0,839
REC	0,054	0,645
DT	0,000	0,997
AA	-0,087	0,457
ANV	-0,104	0,374
REQ	0,119	0,311
EXP	0,039	0,739
SUP	-0,169	0,147
GT	-0,002	0,987
CT	-0,027	0,815
SAL	0,049	0,673
PRO	-0,032	0,786
OAE	0,138	0,238
AS	-0,072	0,539
INTER	-0,020	0,867
EXTER	0,013	0,911
OT	0,081	0,492

Nota. Estadístico Utilizado Rho de Spearman

No se encontró relación significativa entre la Edad de los sujetos y los factores de primer y segundo orden del CMT.

Tabla 6 *Análisis de la relación de los constructos estudiados en función de la variable sociodemográfica cohortes generacionales*

Variable	RP	Sig.
LOG	Y = 35,51 X = 41,17	0,235
POD	Y = 36,32 X = 39,67	0,507
AFI	Y = 40,40 X = 32,15	0,104
A-R	Y = 37,28 X = 37,90	0,902
REC	Y = 37,92 X = 36,73	0,811
DT	Y = 37,68 X = 37,17	0,909
AA	Y = 37,57 X = 37,37	0,965
ANV	Y = 39,51 X = 33,79	0,235
REQ	Y = 36,45 X = 40,52	0,341
EXP	Y = 37,20 X = 38,06	0,843
SUP	Y = 38,88 X = 34,96	0,330
GT	Y = 37,50 X = 37,50	1,000
CT	Y = 38,36 X = 35,90	0,581
SAL	Y = 36,78 X = 38,83	0,647
PRO	Y = 37,90 X = 36,77	0,796
OAE	Y = 34,88 X = 42,35	0,143
AS	Y = 39,08 X = 34,58	0,377
INTER	Y = 37,63 X = 37,27	0,941
EXTER	Y = 38,14 X = 36,33	0,722
OT	Y = 36,61 X = 39,13	0,621

Nota. Estadístico Utilizado U de Mann Whitney

No se evidenció diferencia significativa entre los cohortes generacionales de los sujetos y los factores de primer y segundo orden del CMT.

Tabla 7 *Relación entre los factores de primer y segundo orden del CMT y la Antigüedad laboral.*

Variable	Rho	Sig.
LOG	0,012	0,919
POD	-0,011	0,929
AFI	-0,088	0,453
A-R	0,067	0,570
REC	0,026	0,828
DT	-0,005	0,967
AA	-0,023	0,846
ANV	-0,049	0,676
REQ	0,011	0,923
EXP	0,072	0,537
SUP	-0,198	0,088
GT	0,065	0,579
CT	0,065	0,582
SAL	-0,045	0,698
PRO	-0,029	0,806
OAE	0,020	0,867
AS	0,013	0,913
INTER	-0,053	0,649
EXTER	-0,015	0,898
OT	0,117	0,316

Nota. Estadístico Utilizado Rho de Spearman

No se encontró relación significativa entre la Antigüedad laboral de los sujetos y los factores de primer y segundo orden del CMT.

Tabla 8 *Análisis de la relación de los constructos estudiados en función de la variable sociodemográfica Nivel de estudios*

Variable	Rho	Sig.
LOG	-0,231	0,046
POD	0,056	0,630
AFI	0,091	0,438
A-R	0,146	0,213
REC	0,100	0,394
DT	0,087	0,455
AA	0,026	0,825
ANV	0,092	0,430
REQ	-0,188	0,107
EXP	0,052	0,659
SUP	0,200	0,085
GT	0,071	0,543
CT	0,090	0,444
SAL	-0,125	0,287
PRO	-0,020	0,865
OAE	-0,234	0,043
AS	0,099	0,400
INTER	0,002	0,989
EXTER	0,120	0,305
OT	0,069	0,558

Nota. Estadístico Utilizado Rho de Spearman

No se encontró relación significativa entre la Antigüedad laboral de los sujetos y los factores de primer y segundo orden del CMT. No obstante, si se encontró una relación significativa, inversa y baja con respecto a los factores de primer Orden: Logro y el factor del 2do Orden: Orientación al Éxito.

Tabla 9 *Análisis de las diferencias en los constructos estudiados en función de la variable sociodemográfica Jerarquía*

Variable	RP	Sig.
LOG	Oficial = 37,20 Suboficial = 41,81	0,445
POD	Oficial = 37,80 Suboficial = 38,96	0,856
AFI	Oficial = 38,00 Suboficial = 38,00	0,990
A-R	Oficial = 39,30 Suboficial = 31,81	0,241
REC	Oficial = 37,98 Suboficial = 38,08	0,988
DT	Oficial = 37,69 Suboficial = 39,50	0,745
AA	Oficial = 38,99 Suboficial = 33,27	0,345
ANV	Oficial = 37,65 Suboficial = 39,69	0,737
REQ	Oficial = 37,77 Suboficial = 39,08	0,833
EXP	Oficial = 38,60 Suboficial = 35,12	0,526
SUP	Oficial = 39,49 Suboficial = 30,88	0,090
GT	Oficial = 38,41 Suboficial = 36,04	0,674
CT	Oficial = 38,73 Suboficial = 35,00	0,520
SAL	Oficial = 37,12 Suboficial = 42,19	0,369
PRO	Oficial = 37,91 Suboficial = 38,42	0,926
OAE	Oficial = 37,08 Suboficial = 42,38	0,412
AS	Oficial = 38,02 Suboficial = 37,92	0,989
INTER	Oficial = 37,06 Suboficial = 42,50	0,374
EXTER	Oficial = 39,04 Suboficial = 33,04	0,351
OT	Oficial = 38,19 Suboficial = 37,12	0,869

Nota. Estadístico Utilizado U de Mann Whitney

No se evidenció diferencia significativa entre la Jerarquía de los sujetos y los factores de primer y de segundo orden del CMT.

Tabla 10 *Análisis de las diferencias en los constructos estudiados en función de la variable sociodemográfica Sexo*

Variable	RP	Sig.
LOG	Femenino = 42,50 Masculino = 36,25	0,219
POD	Femenino = 33,52 Masculino = 39,74	0,249
AFI	Femenino = 44,90 Masculino = 35,31	0,076
A-R	Femenino = 27,36 Masculino = 42,14	0,006
REC	Femenino = 46,19 Masculino = 34,81	0,032
DT	Femenino = 38,69 Masculino = 37,73	0,838
AA	Femenino = 27,86 Masculino = 41,94	0,006
ANV	Femenino = 45,48 Masculino = 35,09	0,044
REQ	Femenino = 35,74 Masculino = 38,88	0,547
EXP	Femenino = 36,90 Masculino = 38,43	0,743
SUP	Femenino = 41,88 Masculino = 36,49	0,208
GT	Femenino = 39,57 Masculino = 37,39	0,646
CT	Femenino = 40,24 Masculino = 37,13	0,513
SAL	Femenino = 37,31 Masculino = 38,27	0,840
PRO	Femenino = 33,38 Masculino = 39,80	0,167
OAE	Femenino = 35,45 Masculino = 38,99	0,516
AS	Femenino = 42,60 Masculino = 36,21	0,242
INTER	Femenino = 37,43 Masculino = 38,22	0,878
EXTER	Femenino = 42,57 Masculino = 36,22	0,242
OT	Femenino = 34,88 Masculino = 39,21	0,427

Nota. Estadístico Utilizado U de Mann Whitney

Con respecto al sexo de los participantes, se evidenció diferencia significativa en los factores de primer Orden: Autorrealización y Aceptación a la Autoridad de forma que los sujetos masculinos poseen mayor interés o valoración de dichas dimensiones que las mujeres.

Sin Embargo, en los factores de primer Orden Reconocimiento y Aceptación a las Normas y Valores son las mujeres quienes tienen mayor interés o valoración que los hombres. No se evidenció diferencia significativa con respecto al resto de los factores del CMT.

Tabla 11 *Análisis de las diferencias en los constructos estudiados en función de la variable sociodemográfica Estado civil.*

Variable	RP	Sig.
LOG	Soltero = 38,48; Casado = 36,62 Divorciado = 42,10	0,827
POD	Soltero = 35,89; Casado = 42,36 Divorciado = 30,00	0,301
AFI	Soltero = 40,11; Casado = 34,38 Divorciado = 41,70	0,491
A-R	Soltero = 37,30; Casado = 39,06 Divorciado = 37,00	0,930
REC	Soltero = 38,94; Casado = 36,41 Divorciado = 39,50	0,868
DT	Soltero = 35,83; Casado = 40,33 Divorciado = 42,30	0,515
AA	Soltero = 35,65; Casado = 41,28 Divorciado = 38,30	0,505
ANV	Soltero = 42,07; Casado = 32,05 Divorciado = 39,10	0,118
REQ	Soltero = 35,87; Casado = 42,53 Divorciado = 29,20	0,241
EXP	Soltero = 38,88; Casado = 36,62 Divorciado = 38,80	0,871
SUP	Soltero = 38,30; Casado = 35,67 Divorciado = 49,00	0,251
GT	Soltero = 37,12; Casado = 37,97 Divorciado = 45,40	0,640
CT	Soltero = 37,87; Casado = 36,72 Divorciado = 46,50	0,550
SAL	Soltero = 38,73; Casado = 38,84 Divorciado = 27,10	0,395
PRO	Soltero = 37,59; Casado = 38,97 Divorciado = 35,80	0,914
OAE	Soltero = 35,17; Casado = 42,93 Divorciado = 32,60	0,269
AS	Soltero = 38,84; Casado = 35,50 Divorciado = 45,60	0,574
INTER	Soltero = 36,21; Casado = 40,12 Divorciado = 40,40	0,697
EXTER	Soltero = 40,20; Casado = 34,12 Divorciado = 42,50	0,438
OT	Soltero = 35,38; Casado = 45,50 Divorciado = 39,20	0,488

Nota. Estadístico Utilizado H de Kruskal Wallis

No se evidenció diferencia significativa entre los Estados civiles de los sujetos y los factores de primer y segundo orden del CMT.

Tabla 12 *Análisis de las diferencias en los constructos estudiados en función de la variable sociodemográfica Lugar de residencia*

Variable	RP	Sig.
LOG	GBA = 35,14 CABA = 44,46	0,060
POD	GBA = 39,02 CABA = 35,70	0,527
AFI	GBA = 38,76 CABA = 36,28	0,638
A-R	GBA = 39,27 CABA = 35,13	0,430
REC	GBA = 38,30 CABA = 37,33	0,851
DT	GBA = 38,83 CABA = 36,13	0,556
AA	GBA = 38,20 CABA = 37,54	0,895
ANV	GBA = 39,24 CABA = 35,20	0,420
REQ	GBA = 35,88 CABA = 42,78	0,174
EXP	GBA = 37,65 CABA = 38,78	0,803
SUP	GBA = 38,97 CABA = 35,80	0,447
GT	GBA = 41,05 CABA = 31,11	0,032
CT	GBA = 41,43 CABA = 30,24	0,016
SAL	GBA = 35,13 CABA = 44,50	0,043
PRO	GBA = 35,34 CABA = 44,02	0,050
OAE	GBA = 35,06 CABA = 44,65	0,071
AS	GBA = 40,64 CABA = 32,02	0,104
INTER	GBA = 38,82 CABA = 36,15	0,596
EXTER	GBA = 37,74 CABA = 38,59	0,873
OT	GBA = 40,27 CABA = 32,87	0,163

Nota. Estadístico Utilizado U de Mann Whitney

Con respecto al lugar de residencia de los participantes, se evidenció diferencia significativa en los factores de primer Orden: Grupo de Trabajo y Contenido de Trabajo de forma que los sujetos que residen en el Gran Buenos Aires poseen mayor valoración o interés en dicha dimensión que los domiciliados en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Sin embargo, en los factores Salario y Promoción las personas que viven en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires poseen mayor valoración que los del Gran Buenos Aires. No se evidenció diferencia significativa con respecto al resto de los factores del CMT.

6 Conclusiones y discusión

Esta investigación tuvo como objetivo identificar los factores predominantes que motivan al personal de la Policía Federal Argentina en los ámbitos que desarrolla su función. A partir del mismo se plantearon las siguientes hipótesis:

La Hipótesis general afirmaba que La motivación laboral en el personal de la Policía Federal Argentina está influenciada en mayor medida por factores internos. Con relación a esta afirmación se evidenció su confirmación dado que los factores que registraron una mayor evidencia en la motivación del personal fueron: Poder, Autorrealización y Reconocimiento, estos comprobaron un alto porcentaje en interés o valoración promedio, asimismo, el factor Logro obtuvo un alto porcentaje en interés o valoración alta por parte de los sujetos que conformaron la muestra, siendo estas variables las que conforman los factores internos del CMT. Esto condice con la investigación realizada por Nogueira Caballero (2014) la cual realizó en un grupo de policías del estado de Carabobo, Venezuela, donde investigó la incidencia de la motivación y en el desempeño laboral, el autor constató que el Reconocimiento es uno de los factores que incrementa la motivación en el personal policial. Asimismo, Bisetti Tapia (2015) en su investigación realizada sobre la relación existente entre la motivación y el desempeño laboral, determinó que los factores Logro y Poder son variables que incrementan la motivación de los efectivos. En la misma línea, lo expresado por Sulca Zavala (2015) en su investigación realizada en las secciones de Investigación Criminal (SEINCRIs) de las comisarías de Lima da cuenta del impacto de la motivación en la labor diaria de los efectivos policiales, ya que en su estudio elaboró un cuestionario ad hoc donde realizó la construcción de la variable motivación basado en los constructos factor motivador: Logro, Reconocimiento y Ascenso, y el factor higiene: Política administrativa de la organización, Relación con sus jefes, Relación con sus compañeros y Condiciones de trabajo. En base a lo antedicho obtuvo como resultado que dichos factores influyen medianamente en la labor de los efectivos policiales, aunque no solo los

factores internos, sino que también los externos tienen un grado de motivación en el personal policial.

Respecto de la hipótesis planteada que postula que el personal policial no ve el salario como una fuente motivacional importante. Respecto a esta afirmación se observó que en la muestra tomada no se confirmó dado que la variable Salario obtuvo una puntuación del 73,3% en interés o valoración relativamente alto. Respecto a esto Gastañaduy (2013) es su estudio sobre variables motivación intrínseca y extrínseca y bienestar psicológico en bomberos remunerados y voluntarios determinó en sus resultados que los bomberos que perciben un sueldo presentan mayor nivel de motivación extrínseca e introyectada que los voluntarios quienes poseen una motivación intrínseca propiamente más alta.

Así mismo, en lo referente a la hipótesis planteada que los hombres registran mayor nivel de motivación en la variable Logro que las mujeres, la misma se refutó completamente dado que se constató en la muestra que los hombres no registraron mayor nivel en la variable Logro que las mujeres, esto condice con lo investigado por Mendoza Tello (2017) quien determinó en su investigación que predomina un bajo nivel en el sexo masculino. Asimismo, de los datos colectados se obtuvo que las diferencias respecto de la variable sexo se ven diferencias significativas en los constructos Autorrealización y Aceptación a la Autoridad donde el personal masculino registró mayor puntaje, y en los constructos Reconocimiento y Aceptación a las Normas y Valores en las mujeres, esto puede deberse a que la muestra no fue homogénea respecto a la variable sexo donde la población a la que se le administró el test estaba compuesta por 54 hombres y 21 mujeres.

Respecto de los objetivos específicos planteados en la presente sobre la identificación de los factores de primer orden predominantes que motivan al personal de la Policía Federal Argentina se pudo establecer en lo atinente a las variables sociodemográficas las siguientes relaciones o diferencias de acuerdo al grupo: con respecto a lugar de residencia se obtuvo que las personas que viven en el Gran Buenos Aires posee mayor relación con Grupo de Trabajo y Contenido de Trabajo y

las domiciliadas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires con Promoción y Salario, respecto al nivel de estudio se determinó que a menor nivel de estudio hay mayor Orientación al Logro y a la Autorrealización. Asimismo, estado civil, edad, jerarquía y antigüedad laboral como los factores de segundo orden no registraron relaciones significativas. Estas diferencias se pueden deber a la poca cantidad de sujetos que conforman la muestra como así también la poca homogeneidad entre los subgrupos.

6.1 Limitaciones y Recomendaciones

En la presente investigación se encontró como limitaciones al presente estudio el número de integrante de la muestra dado que fue de 75 personas por lo que puede ser un motivo por lo que no dieron relaciones o diferencias significativas ciertas variables, así mismo esto impactó además en que no se contó con partes iguales de integrantes femeninos y masculinos como tampoco de Oficiales y Suboficiales.

En lo relacionado a la suministración del test se encontró como limitación que no se pudo contar con el software ya diseñado por el autor para su administración, lo que hubiese facilitado la tarea en la toma de los test y por consiguiente se hubiera logrado una base de datos más especializada.

Asimismo, el presente estudio solo se orientó a identificar cuáles eran los factores que tienen preponderancia en los efectivos de la Policía Federal Argentina y si bien se pudieron establecer cuáles son los de mayor estima resultaría más enriquecedor cruzarlos con otra variable a fin de determinar su incidencia en por ejemplo el ambiente laboral, desempeño profesional o tipos de liderazgo.

Por otra parte, resultaría enriquecedor determinar la causa que motivaron que determinados factores se hayan identificado con puntuaciones medias o bajas, a fin de poder modificar dichas fuentes o estímulos y lograr así el incremento de dichas variables. Dicho estudio debería de realizarse de forma longitudinal a fin de medir la implicancia de los factores en distintos momentos.

Por último, respecto a las recomendaciones que se puede dar para futuros estudios es ampliar la muestra como así cruzar su incidencia con otras variables, respecto a la motivación laboral además se podría estudiar con otros instrumentos que midan la misma desde diferentes teorías.

7. Referencias bibliográficas

- Abarca, C., Canova, E., Figueroa, C., Gómez, I., González, H., González, S., & Menéndez, S. (2019). *Frederick W. Taylor*. Universidad Arturo Prat del estado de Chile.
<https://es.scribd.com/document/425270525/Resumen-frederick-taylor>
- Alderfer, C. P. (1969). An Empirical Test of a New Theory of Human Needs. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 4(2), 142–175.
- Alderfer, C. P. (1972) *Existence, Relatedness, and Growth; Human Needs in Organizational Settings*. Free Press.
- Alles, M. (2012). *Social Media y Recursos Humanos*. Granica.
- Alonso Tapia, J. (1992). *Motivar en la adolescencia. Teoría, evaluación e intervención*. Servicio de Publicaciones de la Universidad Autónoma.
- Alonso Tapia, J. (1997). *Orientación educativa. Teoría, evaluación e intervención*. Síntesis.
- Beck, K. (1999). Optimizing the organizational commitment of police officers: Background and summary of the research and guidelines for management. *Report Series*, 122(4).
- Bisetti Tapia, J. (2015). *Motivación y desempeño laboral en el personal subalterno de una institución armada del Perú* [Tesis de licenciatura]. Repositorio institucional de la Universidad Cesar Vallejos: <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/110>
- Bragg, D. J. (1998). *An analysis of the influence of higher education on the job satisfaction and organizational commitment of Queensland Police Officers* [A doctoral dissertation]. Queensland University of Technology.
- Brunetto, Y., & Farr-Wharton, R. (2002). Using social identity theory to explain the job satisfaction of public sector employees, *The International Journal of Public Sector Management*, 15(7).
- Caló, A., y Carro, F. (2003). La administración científica de Frederick W. Taylor: una lectura contextualizada. *VII Jornadas de Sociología de la Universidad Nacional de La Plata*.
<http://jornadassociologia.fahce.unlp.edu.ar/vii-jornadas-2012/actas/Carro.pdf>

- Campos Cartín, A., Jaramillo Ramírez, N., y Pineda Orjuela, I. (2014). *Clima laboral y grupos generacionales en las organizaciones: un estudio documental [Trabajo de grado]*. Repositorio institucional UTADEO:
<https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/3374/Clima%20laboral%20y%20grupos%20generacionales%20en%20las%20organizaciones%20un%20estudio%20documental.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Capucho, M. (2017). *"¿Vos si no te pagaran estarías acá?" Un acercamiento a los/as estudiantes de la Escuela de Formación de Cadetes Juan Vucetich*. [Tesis de grado]. Repositorio institucional de la Universidad Nacional de La Plata:
<http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/tesis/te.1395/te.1395.pdf>
- Castillo, S. (2012). *Estrategias gerenciales para el mejoramiento de los factores motivacionales en la oficina de respuestas a las devianaciones policiales O.R.D.P de la Policía del Estado Carabobo* [Tesis de Maestría]. Repositorio institucional del Centro Internacional de Educación Continua:
<https://www.monografias.com/trabajos108/propuesta-aplicacion-modelo-gestion-talento-humano/propuesta-aplicacion-modelo-gestion-talento-humano.shtml>
- Decreto 333/58 Ley Orgánica de la Policía Federal Argentina – Decreto Ley N°333/58 – Convalidado por la Ley 14.647-
- Domingo Depaula, P., y Azzollini, S. (2012). Inteligencia cultural, valores y motivación para el aprendizaje en estudiantes militares argentinos. *Rev. Psicol.*, 30(1).
- Drewery, K., Riley, A., & Staff, H. (Setiembre de 2008). CIPD.
<http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/25DA52DE-F120-4579-AFE3-564C8801425D/0/genuphowfourgenerationswork.pdf>
- Erickson, T. (2009). La Generación Y en la fuerza laboral. *Harvard Business Review*, 33-39.
- Etzioni (1965). *Organizaciones modernas*. Manuales uteha.

Fernando, F. (2007). *Retos Laborales del Nuevo milenio* [Libro en Línea].

<http://books.google.co.ve/books?id=c54eRfeavDcC&pg>

Figoli González, H. (1962). *Manual de instrucción para el personal subalterno de la Policía Federal Argentina*. Editorial Policial.

García Esquivel, M. (2018). *Los Factores Motivacionales y el Desarrollo Profesional de los Oficiales de la Policía Nacional del Perú de la Dirección Nacional Antidrogas, Lima, Años 2015 – 2017*

[Tesis de magister]. Repositorio institucional del Centro de Altos Estudios Nacionales:

[http://repositorio.caen.edu.pe/bitstream/handle/caen/138/TESIS%20PDF.pdf?sequence=1
&isAllowed=y](http://repositorio.caen.edu.pe/bitstream/handle/caen/138/TESIS%20PDF.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

García, O., Sosa Suárez, M., Loizo, J., y Godoy Ponce, P. (2009). *LA POLICÍA COMO OPCIÓN DE TRABAJO: MOTIVOS PARA EL INGRESO DE UNA MUESTRA DE EFECTIVOS DE LA POLICÍA DE LA PROVINCIA DE SAN LUIS*. I Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XVI Jornadas de Investigación Quinto Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR.

Gastañaduy (2013). *Motivación Intrínseca, Extrínseca y Bienestar Psicológico en Trabajadores*

Remunerados y Voluntarios [Tesis de Licenciatura]. Repositorio institucional PUCP:

<http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/5012>

Georgopoulos, B. S., Mahoney, G. M., & Jones, N. W. (1957). A path goal approach to productivity. *Journal of Applied Psychology*, 14.

Golik, M. (Junio de 2013). Las expectativas de equilibrio entre vida laboral y vida privada y las elecciones laborales de la nueva. *Revistas científicas Pontifica Universidad Javeriana*.

http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/viewFile/5656/4607

González, J. M., y Bretones, F. D. (2009). *Motivación laboral* [En V. Zarco y J. M. González]. Pirámide, 71-90.

Herzberg, F. (2003). One more time: How do you motivate employees?. Jan ,81(1).

- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons.
- Howard, W. G., Donofrio, H. H., & Boles, J. S. (2002). Inter-domain work-family, family-work conflict and police work satisfaction, *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 27(3).
- Howe, N., & Strauss, W. (1991). *Generations: the history of America's future, 1584 to 2069*. William Morrow and Company, Inc
- Howe, N., & Strauss, W. (2007). The next 20 years: how customer and workforce attitudes will evolve. *Harvard Business Review*, 41-52.
- Iyer, R., & Reisenwitz, T. (Setiembre de 2009). Differences Generation x Generationy Implications organization marketers. *Ebscohost*.
<http://connection.ebscohost.com/c/articles/47813497/differences-generation-x-generationy-implications-organization-marketers>
- Brodeur, J. (2007). "Trust and expertise in policing", en The Role of the Police in Crime Prevention [Actas del 7º Coloquio Anual sobre Prevención del Delito del CIPC]. *IPC Review*, 1, 11-44.
- Ley N° 18.711. FUERZAS DE SEGURIDAD. Determinénse las misiones, funciones y jurisdicciones correspondientes a Gendarmería Nacional, Prefectura Naval Argentina y Policía Federal. Bs. As., 17/6/70
- Ley N° 21.965 Ley para el personal de la Policía Federal Argentina
- Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 309-336
- Lorenz, M. (2018). Definiendo la profesión policial. *Trabajo y sociedad. Sociología del trabajo -estudios culturales- narrativas sociológicas y literarias*, 30, 347-369.
- Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad*. Díaz de Santos.
- Mayo, E. (1933). The human problems of industrial civilization. Mac Millan.

McCrindle, M. (2010). Recruiting and retaining [En M. McCrindle]. *The ABC of XYZ*, 122- 151.

University of New South Wales Press

McGregor, D. (1968). *El lado humano de la empresa*. Diana.

McGregor, D. M., (1960). «The Human Side of Enterprise». *Management Review*, American Management Association.

McHugh, M., & Verner, R. (1998). Motivating Managers in the Middle: The Case of Police Inspectors, *The Police Journal*, 15-24.

Mendoza Tello, T. (2017). “Motivación Laboral y Compromiso Organizacional en el Personal de Tropa de una Institución Militar del Callao, 2017” [Tesis de Licenciatura]. Repositorio institucional de la universidad cesar vallejos facultad de humanidades.

Montana, P., & Petit, F. (2008). Investigación Empresarial y Financiera. *Global Journal of Business*.
<http://www.theibfr.com/ARCHIVE/GJBR-V2-N2-2008.pdf>

Montero, J. (20 de Agosto de 2013). *Pistas para liderar a la generación Z en Costa Rica*. El Financiero.

Nogueira Caballero, A. R. (2014). *La motivación y su incidencia en el desempeño laboral de los funcionarios de la policía del estado Carabobo adscritos a la estación policial de central tacarigua* [Trabajo de Grado]. Repositorio institucional de la Universidad de Carabobo.
<http://hdl.handle.net/123456789/6005>

Parry, E., & Urwin, P. (Marzo de 2011). Diferencias generacionales en los valores laborales: una revisión de la teoría y la evidencia. *ResearchGate*, 13(1). DOI: 10.1111 / j.1468-2370.2010.00285.x

Peirano, A. (2010). *LA CONVIVENCIA DE DIFERENTES GENERACIONES*. Universidad Nacional de Cuyo. <http://www.dad.uncu.edu.ar/upload/barbieri.pdf>

Peña Nontol, K. (2016). *Motivación Laboral y Clima Laboral según Personal Policial de la División Contra el Crimen Organizado San Isidro Lima* [tesis de magistratura]. Repositorio

institucional de la Universidad Cesar Vallejos:

<http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/7888>

Pérez Porto, J., & Merino, M. (2008). *Definición de motivación*. Revista en línea definicion.de.

<https://definicion.de/motivacion/>

Rodríguez Adolfo, E. (1999). *Historia de la Policía Federal Argentina a las Puertas del Tercer Milenio - Genesis y Desarrollo Desde 1580 Hasta la Actualidad - Vol. 316*. Editorial Policial.

Ruíz Arias, H., & Ramírez Quintero, M. (2008). *ENSAYO MOTIVACIÓN DEL HOMBRE POLICÍA PARA SER POLICÍA*. [Curso de ascenso de Teniente a Capitán]. Repositorio institucional de ESTUDIOS SUPERIORES DE POLICÍA de Bogotá:

<https://es.scribd.com/document/301536995/Motivacion-Del-Hombre-Policia-Para-Ser-Policia>

Sulca Zavala, G. (2015). "Impacto de la Motivación en la Gestión de una Organización Policial" [Tesis de Maestría]. Repositorio institucional de la UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS:

https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/4437/Sulca_zg.pdf?sequence=1

Taylor, F. W. (1911). *Administración científica*. Ediciones Orbis.

Toro, F. (1992). Diseño y validación de un instrumento para evaluación del Clima Organizacional. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 11(1 y 2).

Toro, F. (1997). *Cuestionario de Motivación para el Trabajo CMT*. Medellín, Colombia

Torres Hernández, Z. (2014.) *Teoría general de la administración*. Patria.

Vroom, V. H. (1964). *Trabajo y motivación*. Wiley.

Whisenand, P., & Rush, G. (1998). *Supervising Police Personnel: The fifteen responsibilities*. Prentice Hall.

8. Anexos

8.1 Modelo de consentimiento informado

IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN LA MOTIVACIÓN LABORAL DEL PERSONAL POLICIAL

1. CONSENTIMIENTO INFORMADO

POR FAVOR, LEA CON ATENCIÓN LO QUE ENCONTRARÁ A CONTINUACIÓN. FIRME EL CONSENTIMIENTO SÓLO SI ESTÁ DE ACUERDO EN PARTICIPAR Y SI COMPRENDE CLARAMENTE SUS DERECHOS. SU FIRMA ES UN REQUERIMIENTO NECESARIO PARA EL ESTUDIO. USTED DEBE TENER MÁS DE 18 AÑOS Y DAR SU CONSENTIMIENTO PARA SER PARTE DE ESTA INVESTIGACIÓN. SI DESEA UNA COPIA DE ESTE FORMULARIO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO, PUEDE PEDIRLA Y SE LA DAREMOS.

La política de nuestro departamento de psicología es que todos los participantes son voluntarios y usted tiene el derecho de abandonar en cualquier momento que lo desee, sin ningún perjuicio, si no está de acuerdo con continuar. Sus respuestas son confidenciales y secretas. La utilización de la información será de modo general, y no se va a identificar de manera individual a los participantes.

Descripción del estudio:

Este estudio consta de una sola fase en la cual se evalúan la motivación laboral. Para ello, le pediremos que lea unas frases y luego ordene jerárquicamente una serie de ítems de acuerdo con su criterio.

Actualmente NO estamos interesados en estudiar a ninguna persona de manera individual o particular, sino grupos de personas en conjunto.

Usted podría sentir que sus respuestas han sido poco satisfactorias. Tenga en cuenta que en ninguna de las pruebas que estudiamos existen respuestas correctas o incorrectas. Sólo nos interesan sus respuestas tal como son.

Una vez finalizada su participación, podrá aprender diversos aspectos del presente estudio.

Con su colaboración, usted estará ayudando al avance y desarrollo del conocimiento.

Confidencialidad:

Usted consignará sus respuestas sin colocar dato alguno que permita su individualización. Su nombre no aparecerá en ninguno de nuestros archivos, de manera, que no podrán identificarse sus respuestas particulares.

Abandono del estudio:

Usted puede decidir abandonar el presente estudio en cualquier momento que lo desee, y es libre de hacerlo sin ningún problema.

Si desea participar haga clic en el botón Siguiente

Sig.

Con la tecnología de
 SurveyMonkey
Ve lo fácil que es crear una encuesta.

8.2 Sociodemográfico

IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN LA MOTIVACIÓN LABORAL DEL PERSONAL POLICIAL

2. SOCIODEMOGRÁFICO

*1. es usted personal policial?

- ☐ sí
☐ no

*2. GRADO O JERARQUIA QUE OSTENTA

- ☐ OFICIAL
☐ SUBOFICIAL
☐ OTRO

3. especifique la jerarquía que ostenta

*4. ANTIGÜEDAD EN LA FUERZA

*5. EDAD

*6. ESTADO CIVIL

- ☐ SOLTERO/A
☐ CASADO/A
☐ DIVORCIADO/A
☐ VIUDO/A

*7. SEXO

- ☐ FEMENINO
☐ MASCULINO



* 8. LUGAR ACTUAL DE RESIDENCIA

* 9. ESTUDIOS ALCANZADO

- ☐ PRIMARIO
- ☐ SECUNDARIO
- ☐ Terciario
- ☐ UNIVERSITARIO
- ☐ DOCTORADO/MAESTRIA

10. actualmente ejerce otro trabajo fuera de policía

- ☐ si
- ☐ no
- ☐ cual

Sig.

Con la tecnología de
 SurveyMonkey
Ve lo fácil que es crear una encuesta.



8.3 CMT

IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN LA MOTIVACIÓN LABORAL DEL PERSONAL POLICIAL

3. CMT parte 1

valora las siguientes afirmaciones puntuándolas de 5 a 1 siendo 5 lo mas importante y 1 lo menos importante

* 1. LA MAYOR SATISFACCIÓN QUE DESEO OBTENER EN EL TRABAJO ES

☐	☐	Saber que se reconocen mis conocimientos y capacidades
☐	☐	Poder coordinar y estimular los esfuerzos de otros
☐	☐	Saber que otras personas me aprecian
☐	☐	Idear formas más eficientes de hacer el trabajo para aventajar a otros con la calidad de los resultados
☐	☐	Poder ocuparme en aquellos trabajos para los que tengo buenas capacidades

* 2. LA MAYOR SATISFACCIÓN QUE DESEO OBTENER EN EL TRABAJO ES

☐	☐	Que mis ideas y propuestas sean tenidas en cuenta
☐	☐	Mantener una relación cordial con los compañeros de trabajo
☐	☐	Poder persuadir o convencer a otros para llevar a cabo actividades relacionadas con el trabajo
☐	☐	Poder ocuparme en lo que verdaderamente se y puedo hacer
☐	☐	Poder resolver, con más éxito que los demás, los problemas difíciles del trabajo

*** 3. LA MAYOR SATISFACCIÓN QUE DESEO OBTENER EN EL TRABAJO ES**

- ☐ Tener personas a cargo a las que yo pueda corregir o estimular por su rendimiento
- ☐ Llegar a sentir aprecio y estimación por las otras personas
- ☐ Darme cuenta de que perfecciono mis conocimientos
- ☐ Ser mejor en el trabajo que el común de las personas
- ☐ Que mis compañeros me tengan respeto y reconocimiento por lo que valgo como persona

*** 4. LA MAYOR SATISFACCIÓN QUE DESEO OBTENER EN EL TRABAJO ES**

- ☐ Contar con la compañía y el apoyo de los compañeros de trabajo
- ☐ Que mis ideas y propuestas sean tenidas en cuenta
- ☐ Poder enseñar y dar sugerencias a otros sobre la solución de problemas relacionados con el trabajo
- ☐ Saber que voy adquiriendo mayor habilidad en mi ocupación
- ☐ Lograr resultados de mejor calidad que los que alcanzan otros en su trabajo

*** 5. LA MAYOR SATISFACCIÓN QUE DESEO OBTENER EN EL TRABAJO ES**

- ☐ Tener la oportunidad de influir en la gente para sacar adelante las cosas
- ☐ Estar con personas que sean unidas, se apoyen y se defiendan mutuamente
- ☐ Que las otras personas acepten mis méritos
- ☐ Idear algo de interés y luchar hasta sacarlo adelante
- ☐ Poder aplicar los conocimientos que poseo

*** 6. EL MEDIO MAS EFECTIVO PARA OBTENER UN TRATO JUSTO Y CONSIDERADO POR PARTE DEL JEFE ES**

		Economizar materiales e implementos de trabajo y evitar los riesgos de pérdidas y daños
		Con todo respeto solicitarle un trato justo y considerado cuando sea necesario
		Dar cumplimiento a lo que el espera que uno lleve a cabo
		Dedicarse con empeño al trabajo durante el tiempo debido
		Dar cumplimiento a sus instrucciones y sugerencias

*** 7. EL MEDIO MAS EFECTIVO PARA OBTENER UN TRATO JUSTO Y CONSIDERADO POR PARTE DEL JEFE ES**

		Ponerle empeño e imaginación
		Solicitar personalmente al jefe mi ubicación en un trabajo que se acomode bien a mis capacidades o que me interese
		Esforzarme por realizar con entusiasmo las funciones y tareas asignadas
		Confiar en que la empresa me brinde la buena oportunidad
		Aceptar con interés los cambios de puesto de trabajo o de actividad cuando el jefe lo solicite

*** 8. EL MEDIO MAS EFECTIVO PARA OBTENER UN TRATO JUSTO Y CONSIDERADO POR PARTE DEL JEFE ES**

		Convencer al jefe de que poseo los méritos suficientes para ello
		Hacer el trabajo con eficiencia y responsabilidad
		Aceptar y cumplir las funciones normas y reglamentos de trabajo
		Acatar las decisiones y orientación del jefe inmediato
		Estar a la espera de que la empresa haga los aumentos convenientes según sus posibilidades

*** 9. EL MEDIO MAS EFECTIVO PARA OBTENER UN TRATO JUSTO Y CONSIDERADO POR PARTE DEL JEFE ES**

		Dar apoyo a proyectos, planes y políticas de la empresa
		Presentar proyectos e iniciativas en el trabajo
		Convencer al jefe, no solo con palabras sino con mi rendimiento de los méritos y capacidades con que cuento
		Darle tiempo a la empresa para que se dé cuenta de mis conocimientos y capacidades
		Dar colaboración y apoyo a las decisiones del jefe de la dependencia donde uno trabaja

*** 10. EL MEDIO MAS EFECTIVO PARA OBTENER UN TRATO JUSTO Y CONSIDERADO POR PARTE DEL JEFE ES**

- ☐ ☐ Mostrar interés en la tarea encomendada al grupo
- ☐ ☐ Ofrecerle apoyo cuando sea necesario trabajar para obtener ventajas o beneficios para el bien de todos
- ☐ ☐ Colaborarle para que pueda sacar adelante los trabajos que su jefe le encargo
- ☐ ☐ Esperar que a medida que me vayan conociendo me acepten y me tengan en cuenta
- ☐ ☐ Mostrarse respetuoso de las personas y de las normas sociales

*** 11. LO MAS IMPORTANTE PARA MI EN EL TRABAJO ES**

- ☐ ☐ Contar con un jefe que se preocupe de verdad por su gente
- ☐ ☐ Ganar buenos auxilios económicos y buenas prestaciones extralegales para mi beneficio y el de mi familia
- ☐ ☐ Tener ascensos que me permitan alcanzar un trabajo de mayor responsabilidad
- ☐ ☐ Poder integrar mis esfuerzos a las actividades de otras personas para producir resultados conjuntos que beneficien a todos
- ☐ ☐ Poder experimentar interés y motivación por mis tareas

*** 12. LO MAS IMPORTANTE PARA MI EN EL TRABAJO ES**

- ☐ ☐ Ganar un sueldo que me permita atender adecuadamente todas mis necesidades y las de mi familia
- ☐ ☐ Tener ascenso para lograr un trabajo más interesante e importante
- ☐ ☐ Poderme integrar a un equipo con gente dinámica
- ☐ ☐ Que mi jefe evalúe mi rendimiento de una manera considerada comprensiva y justa
- ☐ ☐ Desempeñar un trabajo que contenga actividades variadas y verdaderamente interesantes

* 13. LO MAS IMPORTANTE PARA MI EN EL TRABAJO ES

- ☐ Contar con un sueldo equivalente o mejor que el de las otras personas que trabajan en mi ocupación
- ☐ Trabajar en equipo con gente de la que yo pueda aprender
- ☐ Tener un jefe que me dé a conocer los resultados de mi trabajo
- ☐ Tener ascensos que me permitan ir obteniendo mayor prestigio y autoridad
- ☐ Poder atender con frecuencia asuntos y situaciones de trabajo diferentes

* 14. LO MAS IMPORTANTE PARA MI EN EL TRABAJO ES

- ☐ Trabajar con otros para beneficiarme de sus conocimientos y experiencia
- ☐ Saber que periódicamente puedo recibir aumentos salariales
- ☐ Llevar a cabo actividades variadas y de interés que me eviten la rutina y la monotonía
- ☐ Tener ascensos que me permitan sentir que progreso y perfecciono en mi ocupación
- ☐ Tener un jefe que se fije más en mis aciertos que en mis errores

* 15. LO MAS IMPORTANTE PARA MI EN EL TRABAJO ES

- ☐ Estar en un grupo capaz de organizar y llevar a cabo actividades de interés y utilidad
- ☐ Ganar un sueldo que verdaderamente recompense mi esfuerzo
- ☐ Tener un jefe que antes que exigir me apoye y motive
- ☐ Poder elegir la mejor entre diversas posibilidades de realizar las tareas
- ☐ Tener ascensos que me den a conocer que se tienen en cuenta mis capacidades

Listo

Con la tecnología de
 SurveyMonkey
ve lo fácil que es [crear una encuesta](#).