

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO.
Facultad de Estudios Superiores Iztacala.
Sistema de Universidad Abierta y Educación a
Distancia.**



**MOTIVACIÓN COMO PRINCIPAL INFLUENCIA EN LA
EFICACIA Y EFICIENCIA DE LOS POLICÍAS AUXILIARES
ASIGNADOS AL HOSPITAL GENERAL.**

Reporte de investigación teórica.

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA PRESENTA:**

JUAN JOSE HERNADEZ GOMEZ.

DIRECTOR: Mtra. Angélica Carlota Carreón Acevedo.

Reyes Iztacala, Edo De México, 2015



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Dedicatorias

A mi Papas, hermanos y novia que han sido mi motivo esfuerzo, mi apoyo en días de flaqueza y simplemente por ser parte de mis logros.

A mis compañeros y compañeras por compartir este proceso de estudio conmigo y por todo su apoyo.

A mis maestros de los cuales he olvidado su nombre pero no sus enseñanzas más que de conocimientos de una forma de vivir.

Agradecimientos

Al Dios que siempre ha colocado su mano y su voluntad en mi camino ayudándome y guiándome por la senda que hasta hoy seguido.

A los tutores de SUAyED de la FES Iztacala, por sus enseñanzas.

A mi director de este trabajo, por la confianza y la oportunidad.

A las instituciones que me permitieron realizar cada una de mis prácticas.

Contenido.

RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN.....	4
Selección y capacitación del personal en la historia antigua.....	5
Tres tipos de selección del guerrero de la antigüedad hoy en día.....	6
La selección, capacitación y permanencia.	8
Motivación como factor de éxito organizacional.....	11
Pregunta de investigación.....	16
Objetivo general.	16
Objetivos específicos.....	16
MÉTODO.....	17
Hipótesis.....	17
Participantes.....	17
La selección de la muestra.....	17
Escenario.....	18
Tipo de estudio.	18
Diseño.	18
Variables.....	19
Instrumentos y materiales.	20
Procedimiento.....	22
RESULTADOS.....	23
DISCUSIÓN.....	44
Bibliografía.....	51
Anexos.	53

**Motivación como principal influencia en la
eficacia o eficiencia de los policías auxiliares
asignados a un hospital general.**

Motivación como principal influencia en la eficacia y eficiencia de los policías auxiliares asignados al hospital general.

RESUMEN.

El objetivo de este trabajo fue conocer la relación existente entre el tipo y nivel de motivación con la eficiencia o eficacia de los ocupantes de los puestos de policías auxiliares asignados al hospital general Iztapalapa, para lo cual se aplicaron el cuestionario (MbM) management by motivation o gestión por motivación, diseñado por Marshal Sashkin, 1996 para medir e identificar el tipo de motivación; según la pirámide de necesidades de Maslow y una serie cuestionarios y bitácoras de observación modificados para obtener un valor calificativo de la eficacia o eficiencia del ocupante del puesto que corresponden a la metodología para la descripción y análisis de puestos.

Los resultados de esta investigación indican que el 9.1 % de los policías mantiene una motivación muy alta, el 36.4 % una motivación alta y el 54 % del total de la población de los policías auxiliares asignados al hospital mantiene un nivel de motivación media; estando este último porcentaje en la normalidad de la población según los estudios de Marshal Sashkin. Es de resaltar que ninguno de los participantes mantiene una motivación deficiente, todos son motivados por alguna necesidad ya sean de protección y seguridad, sociales y de pertenencia, de autoestima o aunque en menor grado necesidades de autorrealización.

Se observó que en el aspecto de motivación a casusa de sus necesidades de protección y seguridad que se relacionan con la seguridad económica y la consecución de un nivel de vida razonable; que el 31.8 % percibe este aspecto con una necesidad muy alta, el 59 % como una necesidad alta y el 9.1 % de los participantes perciben esta como una necesidad media.

Esto indica que aunque existen variaciones en sus niveles de esta necesidad motivante todos permanecen por arriba de la media, por lo que sería posible adaptar las necesidades de protección y seguridad a un programa de incentivos al grupo de policías en general asignados al hospital por el logro de metas y así fomentar el aumento de sus niveles de eficiencia o eficacia.

En cuanto a los cuestionarios y bitácora modificados para valorar la eficiencia o eficacia de los ocupantes de los puestos policiales en el hospital se encontró que el 4,5 % de los participantes obtuvo una calificación de mal y muy bien respectivamente siendo estas muy bajas y sin significancia, el 31.8 % obtuvo una calificación de ni mal ni bien y el 59.1 % obtuvo una calificación de bien, lo que indica que más de la mitad de los participantes tuvieron calificaciones positivas, es decir,

existe eficiencia y eficacia en la percepción de las actividades de los policías del hospital, pero en un nivel muy deficiente.

En cuanto a las variables sociodemográficas se observa que los policías que tienen estudios medios superiores o más tienen una ligera superioridad en el promedio de las calificaciones obtenidas con un 3.0 (bien) sobre un 2.0 (ni bien ni mal) de los que tienen solo estudios de secundaria.

Al realizar una correlación de Pearson para las variables motivación y eficacia/eficiencia de forma global (sin diferenciar el tipo de motivación, es decir en base a la suma de los puntajes totales del grupo) se encontró una correlación que sustenta la hipótesis presentada que menciona que si existe relación entre el nivel de motivación del policía con la eficacia o eficiencia de su actividad en el hospital general, pero una relación en la que a mayor motivación - menor eficiencia o eficacia.

Palabras clave: policía, eficacia, eficiencia, motivación.

ABSTRACT.

The aim of this study was to determine the relationship between the type and level of motivation with the efficiency or effectiveness of the occupants of the seats of auxiliary police officers assigned to the general hospital Iztapalapa, for which the questionnaire (BGE) were applied management by motivation or management motivation, designed by Marshall Sashkin, 1996 to measure and identify the type of motivation; according to Maslow's pyramid of needs and questionnaires and observation logs modified to obtain a qualification of the effectiveness or efficiency of the occupant of the position corresponding to the methodology for description and analysis of positions set value.

The results of this research indicate that 9.1% of police maintained a very high motivation, high motivation 36.4% and 54% of the total population of the auxiliary police assigned to the hospital maintains an average level of motivation; the latter being normal percentage of the population by Marshall Sashkin studies. It is noteworthy that none of the participants remains poor motivation, everyone is motivated by a need either for protection and security, social and belonging, self-esteem or lesser degree self-actualization needs.

It was noted that in the aspect of motivation casus their protection and security needs that are related to economic security and to achieve a reasonable standard of living; the 31.8% perceive this with a very high need, 59% as high need and 9.1% of respondents perceive this as an average need.

This indicates that although there are variations in levels of this motivating need all remain above average, so it would be possible to adapt the needs of protection and security for an incentive program to a group of policemen in general assigned to the hospital for achievement goals and so encourage greater levels of efficiency or effectiveness.

As for the questionnaires and modified log to assess the efficiency or effectiveness of the occupants of the police posts in the hospital it found that 4.5% of the participants scored a great evil and respectively being these very low without significance, 31.8% scored a or wrong or good and 59.1% scored a well, indicating that more than half of the participants had positive scores, ie, there is efficiency and effectiveness in the perception of activities of the police hospital, but in a very poor level.

As for the sociodemographic variables shows that the policemen who have upper middle or studios have a slight superiority in average grades earned a 3.0 (good) on a 2.0 (good or evil) of those with only studies secondary.

When making a Pearson correlation for the variables motivation and effectiveness / efficiency globally (without differentiating the type of motivation that is based on the sum of the total scores of the group) a correlation supporting the hypothesis presented mentioning found if there is a relationship between the level of motivation of the police with the effectiveness or efficiency of its activity in the general hospital, but one in which a greater motivation relationship - lower efficiency or effectiveness.

Keywords: police, effectiveness, efficiency, motivation.

INTRODUCCIÓN.

La motivación en las organizaciones es desde el enfoque de esta investigación uno de los principales factores desencadenantes del éxito o fracaso de los hombres y mujeres que forman parte de ellas ya que como efecto domino se genera el éxito o fracaso de los proyectos y de la organización en general, posiblemente el lector de esta tesis piense a primera vista que solo es un factor como tantos otros, y que un hombre por muy motivado que este; no implica con seguridad el éxito de sus actividades organizacionales, más bien pensara que los factores desencadenantes de éxito son las competencias que el individuo posea, la capacitación que la empresa ofrezca, un buen líder, un buen grupo o equipo de trabajo o el tipo de ambiente que se genere en la organización, claro está, tienen razón pero siempre existe un factor que influye sobre el todo y cada una de sus partes, y claro está, cada parte implica inevitablemente la motivación de la parte humana en ese engranaje organizacional.

Las causas son multifactoriales evidentemente pero debe existir un factor predominante, que desde la perspectiva de esta investigación debe ser la motivación o el interés del individuo o la fuerza o empeño que imponga al realizar su labor motivado por el satisfacer alguna de sus necesidades individuales. En este sentido algunas organizaciones no buscan candidatos capacitados o que posean competencias concretas, si no, más bien que tengan aptitudes para aprender. La policía auxiliar del Distrito Federal es una de esas organizaciones que capacitan desde cero, en donde los cambios en los quehaceres en cada puesto son continuos y muy diferentes uno de otro, las competencias quedan como un factor meramente producto del aprendizaje, claro valorando las competencias previamente adquiridas, pero que no son un gran factor a tomar en cuenta ya que lo más importante es la capacidad para aprender, pero ¿cómo mejorar esa sustancia del aprendizaje en calidad y cantidad para mejorar la eficiencia o eficacia? Esa es la pregunta que nos hacemos en la presente investigación en la policía auxiliar del D.F.

En las organizaciones policiales la motivación pareciera ser uno de los factores más importantes y menos estudiados como un método de búsqueda de éxito en eficiencia y eficacia organizacional. Por ello en la presente investigación se pretende poner a prueba esta relación por medio del análisis de los resultados de dos estudios uno por medio de una escala para medir la motivación y distinguirla en sus cinco tipos desde la teoría de las necesidades humanas de Abraham Maslow y por otro lado una descripción y análisis de puestos que como sabemos tiene distintas aplicaciones como son en selección de personal, creación de programas de capacitación, valorar puestos, valorar incentivos y salarios, mejorar y sugerir seguridad industrial y para orientación vocacional. Pero para fines de esta investigación el análisis y descripción de puestos se realizara para valorar el grado de eficiencia y eficacia del individuo que ocupa el puesto.

Marco teórico.

La psicología organizacional en las instituciones policiales se enfoca en tres campos básicos; la selección de personal, la capacitación del personal y la valoración de la permanencia y estabilidad del equilibrio psicológico, de los conocimientos, de las aptitudes y actitudes conductuales, etc. En cada campo se intenta descifrar y describir previamente las conductas de los individuos y así orientarse si serán o seguirán siendo aptos o no en una labor policial.

En cuanto a estos factores y para sustentar la importancia de la descripción y análisis de puestos, la historia nos describe cómo se desarrolló la selección y la capacitación en algunas culturas guerreras y policiales como tal y describe sus efectos en sus finalidades que fueron recordadas por la historia.

Selección y capacitación del personal en la historia antigua.

Toda organización en la selección de sus colaboradores busca a los mejores, no elige a cualquiera, ya que entre más capacidades tenga el candidato para realizar su actividad; la organización cumplirá con eficacia y eficiencia sus metas u objetivos. En este sentido las policías como instituciones que ofrecen un servicio de seguridad y vigilancia no son la excepción.

La selección de personal es un proceso importante porque la gente que elijan será el pilar de la estructura de la organización, y de la selección adecuada de sus colaboradores y de su capacitación depende el que estén preparados para los retos que determinaran la permanencia o desaparición de la organización.

Las sociedades antiguas ya lo hacían; Cartledge, P. (2002) menciona que en Esparta; Grecia, se seleccionaba a sus guerreros desde el nacimiento, se les educaba de una forma totalitaria, se les enseñaba a ser callados para solo recibir órdenes y obedecerlas, no se les enseñaban artes para ocupar todo su empeño en ser solo fuertes y al servicio sumiso de su autoridad. El autor menciona que los soldados espartanos representaban la profesionalidad, la intensa preparación física, mental y la entrega total. Y Esparta es recordada por la historia como una de las mejores sociedades militarizadas.

Por su parte los soldados de la antigüedad romana también conocidos como legionarios como menciona Goldsworthy, A. (2003); también se seleccionaba a sus integrantes ya que ellos debían ser ciudadanos romanos y tener un mínimo de propiedades o tierras para ser candidatos al servicio militar, y de acuerdo a la cantidad de posesiones y a su edad se le concedía su título militar que les distinguía. La mayor parte de los soldados aunque eran pobres era un requisito saber contar, leer y escribir.

En cuanto a su físico todo integrante debían medir más 1.65 metros y tener como mínimo 20 años. El autor menciona que estos candidatos a soldados eran sometidos a un periodo de prueba de 4 meses donde eran sometidos a un entrenamiento y dura disciplina que incluía gimnasia, largas marchas y natación, y después de superar estas pruebas eran enlistadas por más de 16 años; estos soldados son recordados por la historia como los legionarios de roma, los mejores soldados.

En la antigua sociedad japonesa, menciona Tsunetomo, Y. (2012) que los samuráis o servidores también conocidos con el termino Bushido eran guerreros que vivían bajo una estricta doctrina filosófica que se heredaba de padres a hijos. Ellos buscaban tres cualidades básicas: Lealtad, Justicia y Valor.

El autor menciona que estos guerreros no se permitían actuar de una manera que pervirtiera el espíritu samurái, por el contrario debían buscar siempre el perfeccionamiento tanto en su filosofía como en sus habilidades y para ello su educación empezaba desde su niñez; por un lado fortaleciendo la bravura y evitando la cobardía, y por otro buscando la sabiduría y la consciencia.

Para resumir la condición de ser samurái el autor menciona la siguiente frase “el cultivo de la inteligencia, la compasión y la valentía. La historia los recuerda verdaderos héroes que preferían la muerte que manchar su honor.

Tres tipos de selección del guerrero de la antigüedad hoy en día.

La historia nos habla de tres percepciones diferentes que tuvieron estas culturas para forjar a un buen soldado; por un lado, el que es forzado coercitivamente a proteger a su ciudad y es educado así desde niño como el espartano, el que elige ser soldado por su propia voluntad buscando un beneficio social y un pago por ello pero cumpliendo con ciertos requisitos como el legionario romano, y por último el soldado que con una filosofía compleja de virtudes de vida era educado para serlo desde niño como el samurái japonés.

La constante en estas formas de selección para realizar una actividad es que sobrevivieron por solo algún tiempo y luego desaparecieron, lo que indica que no pudieron adaptarse a las nuevas necesidades de su tiempo.

En la actualidad la selección de los individuos que se dedicaran a la protección de la ciudad y de mantener el orden ha cambiado mucho ya que nuestra realidad social y cultura son diferentes a las de los mencionados soldados espartanos, legionarios y samuráis, ya que vivimos en una sociedad democrática donde prevalece la libertad como se menciona en la declaración universal de los derechos humanos:

- En sus artículos 1° y 2° se menciona el derecho a la libertad, igualdad y dignidad sin distinción alguna.

- En el 3° el derecho a la vida, la libertad y seguridad.
- En el 4° y 5° se prohíbe la esclavitud, la servidumbre y los tratos crueles, degradantes e inhumanos.
- En el 18° se expone el derecho a la libertad de creencia, de pensamiento, de conciencia y de libre expresión sin limitación por cualquier medio.
- En el 20° se prohíbe la obligación de pertenecer a una asociación.
- En el 23° y 24° se expresa el derecho a la elección libre del trabajo con condiciones equitativas satisfactorias con el pago de un salario justo con su justo descanso.

En este sentido, el marco jurídico que nos rige como sociedad impone las condiciones para la selección de los individuos que formaran parte de una organización policial, por ello los procedimientos de selección o de capacitación no pueden ser semejantes a los totalitarios, arbitrarios y coercitivos de la antigüedad; ya que no se pueden coartar las libertades individuales, ni el interés por dedicarse a lo que plazca o que se sienta el deseo de hacer. Por ello esto obliga a las organizaciones a esforzarse en una cuidadosa selección y formación de sus candidatos a un puesto.

En el caso de los puestos policiales en el reglamento del servicio profesional de carrera policial (2011) se menciona en su capítulo II de las evaluaciones de selección del aspirante; en su artículo 69: que los candidatos a un puesto policial de escala básica deben contar con independientemente de los requisitos en cuanto a documentos, al perfil social, físico, psicológico, educativo y de procedimiento de reclutamiento con los siguientes aspectos:

En cuanto a rasgos de la personalidad sus habilidades o cualidades son las siguientes:

- Actitud productiva y con sentido de responsabilidad, apego a normas, asertividad, capacidad de análisis y síntesis, capacidad de juicio, capacidad intelectual, estabilidad emocional, ética, habilidades sociales, iniciativa, manejo de conflictos, manejo de la agresividad, perseverancia, relaciones interpersonales, resolución de problemas, sociabilidad, tolerancia, trabajo en equipo, liderazgo, alto sentido del deber, previsión, percepción, persuasión, innovación, creatividad, eficiencia, eficacia, capacidad de priorizar, capacidad de decisión, capacidad crítica, comunicación oral, comunicación escrita, manejo del estrés, manejo de emociones, actuación inmediata, actuación coordinada, actuación con gran rapidez.

En cuanto a las actitudes requeridas los aspectos son:

- Respeto, responsabilidad, sentido de pertenencia, integridad, discreción y vocación de servicio.

Por su parte en cuanto a los valores los factores requeridos son:

- Lealtad, ética, honestidad, valor, disciplina.

Que en conjunto agregan mucho más complejidad al proceso de selección actual.

La selección, capacitación y permanencia.

La administración del recurso humano en instituciones policiales ha realizado con sumo interés grandes estudios con la finalidad de crear metodologías exitosas en la selección de los candidatos idóneos para formar policías eficaces y eficientes.

Berges, A. (2011) en un estudio que realizó en España para examinar la validez de criterio de los procedimientos de selección de los policías locales, menciona; que en la selección se procede desde dos estrategias; una que busca descartar a los aspirantes que no reúnen las condiciones adecuadas para desempeñarse en un puesto policial donde se toman en cuenta dos dimensiones:

- La personalidad disfuncional que pueda interferir con el desempeño policial (interacciones con la ciudadanía que exigen características especiales como conductas de ayuda, orientación, persuasión y denuncia)
- Las aptitudes físicas y psicológicas para tener armas a cargo.

La otra estrategia es que se debe identificar a los mejores aspirantes que realizarán mejor el trabajo.

Aptitudes ideales las primeras y conductas de eficacia y eficiencia las segundas, en este segundo aspecto menciona el autor que todo seleccionado debe pasar posteriormente por un periodo de formación de carácter eliminatorio, es decir, que además de buscar a los que cuentan con las herramientas necesarias para desempeñarse correctamente en el trabajo, también se busca a los más capacitados para aprender en el periodo de entrenamiento.

El proceso de selección como menciona Berges empieza por identificar cuáles son las características de un trabajador para realizar un trabajo, esas características se derivan de la comprensión del contenido y del cometido del puesto, es decir, de lo que hay que hacer, cómo hacerlo y para que hacerlo desde el punto de vista de la organización, y resalta que este conocimiento se logra a través de la metodología de análisis del puesto de trabajo.

Por otro lado Moya, S. (2012) en su estudio sobre los procesos de formación policial en Costa Rica, explica todo lo que ha ocasionado la falta de un perfil policial claro donde especifique lo que este va a hacer, como lo debe hacer y para que debe hacerlo.

En su reporte expone que hasta el pasado 2012 la policía de costa rica no había podido organizar eficazmente sus trabajos ya que no conocían con precisión lo que cada policía hace y las aptitudes que requiere para hacerlo bien.

En el caso del reclutamiento; los únicos requisitos que debía cubrir el candidato eran ser costarricense, tener 18 años, estudios mínimos de secundaria y Jurar fidelidad a la Constitución Política y a las leyes, lo que ocasiono que en el reclutamiento se recibieran solicitudes de individuos con antecedentes de escándalos públicos, disturbios, robos, desobediencia a la autoridad, tendencia o consumo de drogas y hasta fabricación de explosivos; que obviamente las administración del recurso humano debían rechazar, acarreando trabajo infructuoso y pérdida de tiempo.

En cuanto a la selección; al no existir un manual del perfil de los puestos, menciona; no era posible identificar las habilidades, aptitudes y personalidad requeridas para la labor policial, lo que ocasiono que los funcionarios ya en servicio no reunieran las competencias idóneas básicas.

En cuanto a la capacitación; menciona el autor; al no existir una descripción de lo que debiera hacer el policía, no se había generado un currículo definido de los programas con las competencias a aprender con los perfiles de salida establecidos para desempeñar la labor eficazmente.

Entonces Moya, S. (2012) describe que la ausencia de un perfil formalizado que contemple las características idóneas del personal policial requerido en este país y en ese momento, no facilita el desarrollo de un manual de selección, la creación de programas educativos y de capacitación, la formulación de una definición doctrinal, la contratación de personal adecuado, etc., favoreciendo la existencia de 12.000 policías mal capacitados en el manejo de armas, en la realización de partes policiales, en técnicas de defensa personal y un mal acondicionamiento físico.

Además de que apenas el 65% de todos los policías del país han aprobado el curso básico policial, sin mencionar la deserción de 700 policías al año. Moya, S. (2012).

Aguilar, R. (2012) en su proyecto de formación inicial para los cuerpos de policial local en valencia España, menciona; que los cambios sociales derivados de la globalización y el desarrollo tecnológico han creado nuevos fenómenos delictivos ante los cuales tienen una dificultad para hacerles frente; como son el crimen organizado, el tráfico de drogas, el secuestro, la delincuencia tecnológica, la desigualdad social, la obligación de proteger el ejercicio de los derechos y libertades de los ciudadanos, la obligación de preservar la tranquilidad individual y colectiva de la sociedad de los peligros que pudieran afectarla, con un largo etcétera lleno de imprevistos, que confirman la necesidad de una formación policial centrada en la capacitación de sus miembros para un desempeño profesional eficaz.

Este autor propone como una posible solución; una formación basada en un enfoque por competencias que remplace la formación tradicional basada en la

transmisión de la información y absorción pasiva, es decir, un modelo de formación donde los aspirantes o cadetes aprenderán por medio de prácticas situacionales reales y no controladas con un tutor profesional para orientar no sólo en los contenidos, sino también en los procedimientos y habilidades lógicas de resolución ante situaciones de incertidumbre. Supone sería un modelo capaz de adaptarse continuamente en la práctica y experiencia que reforzaría la capacidad profesional del aspirante a policía.

En estos estudios podemos observar una necesidad de conocimiento sobre lo que se debe hacer, como hacerlo y para que hacerlo que alimente el conocimiento requerido para la selección, la formación y en la permanencia de habilidades y aptitudes para desarrollarse en un puesto policial, que bien suelen surgir de una descripción y análisis de puestos.

Berges, A. (2011) descubrió en España la necesidad de identificar las características necesarias de un individuo para realizar un trabajo policial y seleccionarlo como son una personalidad funcional para interactuar con la ciudadanía, concretamente conductas de ayuda, orientación, persuasión y denuncia, y por otro lado las aptitudes físicas y psicológicas para por ejemplo tener armas a cargo.

Moya, S. (2012) por su parte en costa rica confirma la necesidad de conocer lo que un policía va a hacer, como lo debe hacer y para que debe hacerlo; para así generar un perfil formalizado que contemple las características idóneas del personal policial requerido, que será guía para la selección, la creación de programas educativos y de capacitación, y así lograr la contratación de personal adecuado y desaparecer progresivamente las patologías del personal policial.

En España Aguilar, R. (2012) expone la necesidad de una capacitación y actualización de las capacidades, conocimientos, cualidades y aptitudes de los cuerpos policiales para adaptarse y hacer frente a las necesidades presentes, este autor sugiere un método de formación en un medio real y sin control con un tutor o guía, este método también fungiría de herramienta directa de recolección de información, quejas e inquietudes que deberá servir para crear un plan formativo que oriente los procesos educativos y rescate elementos motivacionales y actitudinales.

La constante en estos estudios es el valor de lo que conocemos como un proceso de descripción y análisis de puestos para la selección, formación, permanencia y actualización de puestos y funciones de los mismos acordes a las nuevas exigencias de conducta, sociales y jurídicas.

Motivación como factor de éxito organizacional.

Pareciera que la motivación es un factor interpersonal que genera una razón que provoca la realización, la omisión o el mantenimiento de una acción personal, pero no es del todo así, la motivación tiene efectos en todas las áreas relacionadas al ser humano y es por ello que las organizaciones deben aprovecharla para motivar a sus colaboradores a dar el máximo esfuerzo. Menciona Maristany, J. (1994) a este respecto que la motivación no es solamente el pago económico, la motivación puede ir más allá; puede incluir factores como la seguridad y estabilidad, la pertenencia, lo lúdico, la trascendencia, el poder, el reconocimiento, el crecimiento, etc.

La motivación, entonces, es un factor muy importante en el campo de la selección y capacitación del personal policial, para generar cambios de conductas y mejorar la eficiencia y la eficacia, ya que para nuestros fines lo entendemos como es el factor desencadenante de efectos positivos, además de que es posible manipularla y llegar a entender las razones que rigen los comportamientos en las organizaciones.

Arnau, J. (1994) menciona en su estudio histórico de psicología experimental que la motivación es un factor desencadenante de múltiples efectos en múltiples sentidos ya sea personales, familiares, escolares, laborales con un largo etcétera, donde su principal efecto es el orientar la fuerza interna o la voluntad de la conducta hacia el logro de una meta. Explica que la motivación no es externa pero se puede reforzar o limitar desde el exterior, pero el efecto depende del significado personal que tiene el comportamiento a realizar, entendiéndolo que el refuerzo puede aumentar la motivación pero no la conducta, porque lo que más influye es la sensación individual que producen los refuerzos, que a la vez permiten cumplir las metas.

Como mero antecedente histórico; Quintanar, G. (2005) menciona que fue hasta la época de la revolución industrial cuando la necesidad de las organizaciones de incrementar su competitividad y ante el efecto poco notorio o negativo en la eficiencia del solo presionar al personal, se dieron a la tarea de atender las motivaciones del empleado. Menciona el autor que así es como surge la ciencia de la psicología organizacional que se ha encargado del estudio y análisis del comportamiento humano en las organizaciones. En este mismo sentido Dunnette, 1984 en Quintanar, G. (2005) dice que el psicólogo organizacional es el profesional que se encarga de los problemas de la productividad y ejecución en el trabajo en relación con el aprendizaje la motivación y las circunstancias ambientales para hacer uso de las capacidades humanas, procurando su seguridad y salud tanto física como mental buscando la satisfacción de las necesidades de la organización y de los empleados.

Concretamente en el ámbito policial Ruiz, H y Ramírez, M. (2008). En un ensayo sobre motivación policial en Colombia menciona que la motivación es un tema de suma importancia ya que se viven constantemente batallas institucionales y

delincuenciales donde sin importar el lugar o las más difíciles condiciones entregan y sacrifican su vida, su salud, su libertad y su familia sin mencionar la percepción social negativa por el mala atención o falta de atención y lo que surge es desmotivación. Por ello menciona el manejo de la motivación es una herramienta en el manejo del personal o factor humano, que permite tener una orientación de conductas y de mejora del servicio, reflejado en una mejor percepción de la ciudadanía.

Explica que para su ensayo realizo una encuesta a 21 policías donde encontró que existe un gran esfuerzo de su mando institucional por mejorar el clima organizacional para motivar a los policías. Entre los encuestados, explica destacan consecuencias positivas como el logro, afiliación, poder, la productividad, la baja rotación, la satisfacción, la adaptación, la innovación, entre otras. En cuanto a las negativas, explica, se señalan las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad. Lo que implica una relación directa positiva y negativa sobre la motivación cuando la institución se preocupa por mejorar el clima organizacional.

Es de resaltar que en sus entrevistas al preguntar en que fija sus metas personales de entre mestas institucionales, personales, paralelas o complementarias unas y otras, el 40 % contesto que sus metas se complementan institucionales y personales hablando de que en este ámbito policial se relacionan los factores motivacionales institucionales y personales.

Ruiz, H y Ramírez, M. (2008) lo explican de la siguiente manera: “El hombre direcciona no solo su existencia sino también los factores necesarios para construir su proyecto de vida, permitiendo así desarrollar todo su potencial como ser, personal y profesional; cada hombre Policía ingresa con un direccionamiento y un proyecto personal establecido y son estos los que deben ser potenciados y para aquellos que no se identifican, puedan ser orientados no solo hacia sus metas personales sino hacia las metas institucionales, permitiendo con ello el desarrollo y complementación personal, que incida en un mejoramiento de la actitud del Policía en su servicio.”

Los autores explican también que los recursos económicos materiales y el desarrollo interno del ser, son al mismo tiempo, elementos constitutivos del bienestar y tienen un impacto en los patrones de vida de cada persona, por ello la importancia del bienestar de cada policía, ya que se refiere, al conjunto de condiciones de existencia y de disfrute de la vida, que, además de las condiciones materiales, son las condiciones sociales, culturales, espirituales y afectivas cuya importancia y significación en la felicidad y el bienestar humano son indiscutibles.

En cuanto a los factores de desmotivación sus resultados, mencionan fueron la falta de apoyo en momentos de crisis con un 43 %, seguida el no reconocimiento de sus habilidades, seguida del comportamiento poco ejemplar de sus superiores, seguida de laborar lejos del núcleo familiar todas con un 14 %.

En cuanto a la motivación del desempeño los resultados fueron: con un 28 % el cumplimiento de sus labores y el reconocimiento de la comunidad, seguida del reconocimiento de sus superiores con un 19 % y con un 0 % el salario y una felicitación en folio.

Los autores lo explican de la siguiente manera “la motivación es lo que nos mueve o tiene virtud de movernos, es la causa, la razón de hacer, de llegar, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía.”

Soberanes, L. (2012). En una investigación para diseñar un modelo de motivación para organizaciones en Morelos, explica que motivación significa ser causa o motivo de algo, que la motivación surge de una necesidad. Toda conducta está provocada por algún factor, que no puede pensarse que ésta surja de la nada; siempre se encuentra algún móvil, algún motivo detrás de ella.

En este sentido la motivación es uno de los temas más importantes que la administración de los recursos humanos trata de gestionar para alcanzar objetivos personales e institucionales, en un ambiente sano, productivo, eficaz y eficiente para lograr una mejor calidad de vida de todos los involucrados en su estructura organizacional.

Este autor menciona que para que exista un ambiente organizacional adecuado y productivo, es necesaria la identificación de las necesidades y expectativas de las personas que laboran dentro de una organización, lo cual permitirá desarrollar mecanismos que influyan sobre su comportamiento hacia el logro de los objetivos.

Es decir que las organizaciones deben contar con personal en constante crecimiento que cuenten con la conciencia clara de que es inagotable la dosis y necesidad de aprendizaje en la vida que inyecte un impulso o estímulo.

Soberanes, L. (2012) explica sobre la motivación, que no es suficiente la percepción de un sueldo y las prestaciones laborales para los individuos que están realizando su trabajo de una manera destacada, sobresaliente para obtener los objetivos institucionales.

La motivación aparte de incrementar la productividad y desarrollo de la organización también genera mayor preparación, fidelidad con la organización y la capacidad para adaptarse a los cambios drásticos que surgen día a día. De ahí la importancia de descubrir lo que motiva al personal y la manera de llevarlo a cabo, para crear métodos de motivación que originen un incremento en la productividad de los empleados y de la empresa.

Este autor menciona varias teorías que describen la necesidad de motivación en los ámbitos organizacionales, el tradicional: dice que la única forma de motivar al

trabajador es mediante el pago de un salario ya que suponían que por naturaleza los trabajadores eran holgazanes y solo era necesario el trabajo aburrido y por repetición.

El de relaciones humanas menciona que contrario al tradicional con el aburrimiento y la repetición disminuye la motivación sin importar el salario y por el contrario menciona que lo que sí es verdaderamente necesario es el contacto social.

El de recursos humanos, contrario a los dos anteriores que se limitaban a los factores dinero y relaciones sociales, habla de la modelación del comportamiento para crear necesidades. Concretamente explica que las organizaciones pueden modelar el comportamiento por medio de recompensas y sanciones, eliminando conductas no adecuadas y encaminando la obtención de los objetivos organizacionales.

Este autor también menciona la jerarquía de las necesidades de Maslow y explica que con el simple hecho de que una necesidad se halle al menos en su mayor parte satisfecha, ya no motivara. Y por ello si se desea motivar al personal, se necesita identificar el punto en que se encuentra esa persona concreta dentro de la jerarquía de necesidades para enfocarse en la satisfacción de las necesidades de su nivel superior inmediato.

Para fines de esta investigación el concepto de motivación será el que expone Abraham Maslow en Castellano, R. (2011). Este autor habla del iniciador de la tercera fuerza de la psicología después del psicoanálisis de Freud y del conductismo de Watson.

Maslow crea la teoría sobre la motivación humana donde formulo la jerarquía de las necesidades humanas donde define que conforme se satisfacen las necesidades, el ser humano desarrolla una necesidad de otras más elevadas, hasta alcanzar cinco niveles.

Menciona cinco tipos de necesidades en primer lugar las más básicas las fisiológicas en segundo lugar las de seguridad, en tercer lugar las de filiación, en cuarto lugar las de reconocimiento y en quinto lugar las de autorrealización. Concretamente:

Las fisiológicas: implican la respiración la alimentación; comida y agua, el descanso, el sexo, el dormir que en general favorecen la homeostasis.

Las de seguridad: sentirse sano y a salvo, con empleo, con recursos, con propiedad privada, implica también la seguridad moral, familiar, de salud etc.

Las de afiliación: son las de afecto o pertenencia que implican el sentirse querido y pertenecer o formar parte de un grupo (amistad, afecto e intimidad).

Las de reconocimiento: son las que implican auto reconocimiento, confianza, respeto éxito, autoestima y seguridad en uno mismo.

Las de autorrealización: implica primeramente y como fin último sentir que se han alcanzado objetivos superiores pero en ese trayecto se menciona el logro intelectual, la necesidad de conocer y comprender, la estética o necesidad de orden y belleza (en general moralidad, creatividad, espontaneidad, falta de prejuicios, aceptación de hechos, resolución de problemas).

Maslow lo explica de la siguiente manera:

1. Los individuos sanos sienten atracción por lo misterioso, lo desconocido, lo inexplicado, mientras lo muy conocido produce aburrimiento.
2. Probablemente hay efectos psicopatológicos cuando las necesidades cognitivas quedan insatisfechas. Cuando personas inteligentes llevan vidas estúpidas en trabajos estúpidos, suelen aparecer los síntomas de aburrimiento, depresión, deterioro intelectual y de los gustos, etc. Relata Maslow que ha visto muchas mujeres inteligentes, prósperas y desocupadas, que lentamente van desarrollando estos síntomas de inanición intelectual.
3. Las necesidades de saber y entender se aprecian en la infancia tardía y en la niñez, quizás con más fuerza que en la adultez. Los niños no tienen que ser enseñados a ser curiosos, pero sí pueden ser enseñados, por la institucionalización, a no serlo.
4. Finalmente, la satisfacción de los impulsos cognitivos es subjetivamente satisfactoria y produce un éxtasis. La revelación o nueva percepción es usualmente un momento emocional brillante, feliz.

Arias, F. (1996) menciona en su libro administración del comportamiento; cinco de los factores que influyen en la eficacia y la eficiencia de los trabajadores: el medio ambiente, el equipo, los métodos, la calidad de la materia prima y la mano de obra.

En cuanto al medio ambiente podemos encontrar a la cultura, la sociedad, el clima organizacional, etc.

Dentro del equipo podemos encontrar el mantenimiento o la obsolescencia del mismo.

Dentro de los métodos podemos encontrar la precisión y la funcionalidad.

Dentro de la materia prima podemos encontrar la calidad y los proveedores.

Dentro de la mano de obra podemos encontrar la capacitación, las habilidades y la motivación.

En este último sentido nos ocuparemos del análisis de la motivación como principal influencia de la eficacia y eficiencia organizacional, es decir, la motivación como generador la fuerza que busca el perfeccionamiento de habilidad, generador de la

fuerza que apoya en el ajuste adopción de la capacitación y por lo tanto mejorador de la eficacia y la eficiencia de una organizacional policial.

Para ello debemos entender dos factores que son el eje de esta investigación y darán pauta a las herramientas para la recogida de información.

1.- La motivación desde la perspectiva de Maslow como humanista en general es la capacidad del ser humano de lograr todo lo que es capaz de lograr en un proceso de crecimiento a partir de la satisfacción de una jerarquía de necesidades, estas necesidades están establecidas en la teoría de las necesidades humanas o de la motivación que aplican en todo ser humano.

2.- La eficacia y eficiencia de un puesto de trabajo son factores más sutiles que dependen de la realidad específica del trabajador y su relación con su puesto, además también dependen de la percepción un tanto subjetiva de los individuos con que se relaciona en su actividad, es decir; de su puesto concreto, por ello es que para describir la eficacia y eficiencia de los puestos se realizara una descripción y análisis de puestos.

En este sentido la motivación en la eficacia-eficiencia de la actividad policial se relacionan como efecto, tan es así que la motivación podría ser una arma de doble filo que afectaría positivamente tanto a la organización como al mismo empleado policial, pero eso es solo una hipótesis por comprobar. Aunque se espera que los resultados de esta investigación sean positivos y ofrezcan orientaciones a la empresa policial en cuestión para garantizar tanto el bienestar de los policías como para el buen funcionamiento de la organización policial.

Pregunta de investigación.

¿La motivación influye en la eficacia y eficiencia de la labor del policía auxiliar asignado al hospital general Iztapalapa?

Objetivo general.

Conocer la relación existente entre la motivación del policía auxiliar y la eficacia y eficiencia de la labor en el servicio en el hospital general de la ciudad de México.

Objetivos específicos.

Analizar y describir cuál de los cinco niveles de necesidades de Maslow es el factor predominante que influye en la motivación que genera o no genera eficacia y eficiencia en la actividad del policía auxiliar.

Describir las características principales de los resultados concretos en cada análisis de puestos como efecto de una motivación positiva o ausencia de motivación.

MÉTODO.

Las hipótesis representan la respuesta a la pregunta y objetivo general, que es concretamente “la motivación del policía auxiliar influye en el eficacia y eficiencia en el servicio asignado en el hospital general de la ciudad de México”. La hipótesis mencionada se presenta en el siguiente planteamiento de hipótesis nula y alterna:

Hipótesis.

Hi Existe una relación significativa entre el nivel de motivación del policía y la eficacia y eficiencia en su actividad en el hospital general.

H0 NO existe relación entre el nivel de motivación del policía con la eficacia y eficiencia de su actividad en el hospital general.

Participantes.

Se evaluaron a 22 elementos de la policía auxiliar del distrito federal asignados al hospital general Iztapalapa, quienes se desempeñan en diferentes actividades relacionadas con la seguridad del inmueble, de los empleados y de los usuarios, sin mencionar las actividades relacionadas a seguridad pública que surgen durante su turno de servicio a las cuales no se pueden negar si la ciudadanía lo solicita.

Los elementos de la policía auxiliar que se evaluaron debieron contar con una antigüedad mayor a dos años dentro de la corporación posiblemente en otro servicio o en el hospital al que se hace mención en la presente actividad.

Las edades de los participantes oscilaban entre los 28 y los 58 años de edad, siendo la media de 42.5 años, la mediana de 41.5 años y la moda de 35 años, de los cuales 4 son mujeres (18.1%) y 18 hombres (81.9%), 19 son casados (86.3%), 3 son solteros (13.7%) en cuanto a su formación educativa se encontró que solo 2 contaban con estudios superiores truncos (9%), 7 contaban con estudios medios superiores (31.8%) y 13 con estudios de secundaria (59.2%). La antigüedad dentro de la empresa de los participantes oscila entre los 6 y los 21 años. Todos tienen actividades distintas en las 7 distintas áreas dentro del hospital al que se encuentran asignados como son acceso peatonal de consulta externa, sala de espera de consulta externa, acceso vehicular de consulta externa, recepción y visitas, ginecología y pediatría, urgencias, tóxico cirujía y acceso de personal .

La selección de la muestra.

La selección de la muestra se realizó por medio de un procedimiento no probabilístico, por conveniencia. Se trató de una muestra donde los sujetos están disponibles y

su elección no dependió de la probabilidad, sino de otros factores como la plantilla actual, la asistencia y la disponibilidad en los días y momentos de la aplicación de los instrumentos relacionados con la investigación.

Escenario.

La aplicación de los instrumentos en el caso del cuestionario de gestión por motivación (MbM) se llevó a cabo en la caseta del área de acceso peatonal de consulta externa donde cada uno de los policías desde las 12:30 del día se presentan de manera individual a consumir sus alimentos, en el caso de los cuestionarios para valorar la eficiencia del ocupante del puesto se realizó con apoyo del jefe de servicio en cada una de las aéreas del hospital debido a que por un lado los policías no pueden abandonar el área asignada y que en conjunto el jefe de servicio y el investigador debimos observar y describir cada uno de los puestos para el llenado de los formatos de descripción y análisis de puestos, siempre procurando no interferir en sus actividades encomendadas dentro y fuera del hospital.

Tipo de estudio.

El estudio fue de dos tipos, por un lado descriptivo y por otro correlacional, con el primer tipo se pretendió medir de manera independiente los factores y variables para describir como es y se manifiesta el fenómeno. Con el segundo tipo de estudio se pretendió saber cómo comparar los conceptos o variables. Ya que como menciona Hernández, Fernández, Baptista, (1997) Conociendo el comportamiento de una u otras variables relacionadas e implicadas en la investigación, podemos saber si se relacionan de forma directa.

Diseño.

El diseño fue mixto; de dos tipos, primeramente no experimental porque no se pretende manipular intencionalmente ninguna de las variables independientes; solo se pretende describirlas y relacionarlas. Sera transversal porque solo se pretenderá recolectar datos en un corto y único periodo de tiempo ya que el propósito de la investigación es describir la relación entre variables y analizar su incidencia, efectos e interrelación en un solo momento en el tiempo además del corto tiempo que se tiene para la presente investigación.

Variables.

Motivación.

Definición conceptual:

La motivación se refiere a los estímulos que recibe el individuo que lo guían o impulsan a desempeñarse de una mejor manera en las actividades que realiza en su trabajo, estos estímulos suelen ser multifactoriales pueden venir de cualquier parte no necesariamente deben de ser siempre de su trabajo, pero la administración del recurso humano de la organización tiene la posibilidad de ofrecerlos como un incentivo para mejorar su labor.

Definición operacional:

Es la puntuación y diferenciación del tipo de necesidades que motivan al participante obtenida en la Escala MbM gestión por motivación, que es un cuestionario desarrollado por Marshal Sashkin, 1996; profesor y consultor de estados unidos que se basa en cuatro de los cinco niveles de necesidades humanas de la teoría de Abraham Maslow, es de carácter auto administrado pero se modificó para aplicarse de forma individual sin requerir más que la atención del participante, se compone de 20 ítems que objetivan el tipo concreto de motivante y valoran el nivel del mismo. Este cuestionario se usa en las organizaciones para identificar como motivar al empleado ofreciendo incentivos concretos.

Eficacia o Eficiencia.

Definición conceptual:

La eficiencia es la relación positiva entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros conseguidos con el mismo, se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo o cuando se logran más objetivos con los mismos o menos recursos. Y la eficacia es el nivel de consecución de metas y objetivos, relacionados con la capacidad del individuo para lograrlo.

La eficacia difiere de la eficiencia en el sentido que la eficiencia hace referencia en la mejor utilización de los recursos, en tanto que la eficacia hace referencia a la capacidad para alcanzar un objetivo, aunque en el proceso no se haya hecho el mejor uso de los recursos.

Para fines de nuestra investigación ambos conceptos se tomaran como una actividad exitosa del ocupante del puesto.

Definición operacional:

Es la puntuación promedio asignada tanto por el usuario del puesto el jefe de servicio y el investigador con respecto a la correspondencia de las necesidades para realizar las actividades del puesto y las competencias observadas en el ocupante

del puesto, que surgen de los cuestionarios de recabación de información de la descripción y análisis de puestos, que fueron modificados propiamente para las finalidades de esta investigación.

Variables sociodemográficas.

- **Edad:** referente al tiempo transcurrido desde el nacimiento de individuo (años).
- **Sexo:** referente a hombre/mujer o bien, masculino/ femenino.
- **Escolaridad:** grado de estudios (nivel académico).
- **Puesto:** referente al cargo o área que ocupa en la empresa.
- **Antigüedad en la empresa:** referente al tiempo transcurrido desde que ingreso a la empresa.
- **Estado civil:** referente a la situación personal en que se encuentra o no una persona en relación a otra.

Instrumentos y materiales.

Los materiales para la recolección de información fueron los siguientes.

Para medir la motivación del policía se usó el cuestionario (MbM) management by motivation o gestión por motivación, diseñado por Marshal Sashkin, 1996; profesor y consultor de estados unidos que se basa en cuatro de los cinco niveles de necesidades humanas de la teoría de Abraham Maslow descartando el nivel fisiológico o de supervivencia que comprende los aspectos de respiración, alimentación, descanso, sexo, excreción y homeostasis que se supone están implícitos en las necesidades propiamente satisfechas.

Este cuestionario consta de una serie de 20 afirmaciones relacionadas al trabajo o vida laboral que pretende descubrir que es lo que motiva a los individuos para realizar sus actividades laborales.

Para valorar al policía ocupante del puesto se realizó una pequeña modificación a cuestionarios semi estructurados para descripción y análisis de puestos con la finalidad de que en cada uno de los tres cuestionarios destinados al ocupante del puesto, al jefe de servicio y al investigador cada uno desde sus competencias, especialidad y experiencia designara una calificación.

Para lograr objetividad en este valor calificativo del trabajo del ocupante del puesto previamente en conjunto el policía y el investigador debieron recolectar la

información del puesto a valorar, que posteriormente se promediaría en una sola calificación final.

Los cuestionarios de descripción y análisis de puestos se componen de dos entrevistas semi estructuradas y una bitácora también semi estructurada, el primer cuestionario dirigido al ocupante del puesto tiene la finalidad de recabar la información más relevante del puesto como son los aspectos: que se hace, como se hace y para que se hace y que este se asigne una calificación en el área que se le solicita para que al final se promedien en una sola final.

El cuestionario dirigido al jefe de servicio tiene la finalidad de obtener la información más generalizada como lo es el objetivo de las tareas de ese puesto, el uso de los materiales asignados y la relación del ocupante del puesto con sus responsabilidades a las que deberá asignarle una calificación que se promedia para obtener una sola y final.

La bitácora semi estructurada de observaciones de uso del investigador tuvo la finalidad de recabar información de campo mientras el policía realiza sus actividades encomendadas en su puesto los aspectos a calificar fueron los diferentes tipos de tareas, los diferentes grados de los requerimientos personales con los que debiera contar el ocupante del puesto y las relaciones internas y externas a las que se les asigno una calificación que se promediaría para obtener una sola y final.

Las tres calificaciones del ocupante del puesto, del jefe de servicio y del investigador se promedian para obtener una sola final y evitar subjetividad y dar mayor validez al valor obtenido.

Los valores para calificar se limitan a 6 valores numéricos; el 0 corresponde a muy mal, el 1 corresponde a mal, el 2 a ni mal ni bien, el 3 a muy bien, el 4 a muy bien y el 5 a excelente. Ver fig. 1.

Valores para asignar calificación	
Configuración	Valor
0	muy mal
1	mal
2	ni mal ni bien
3	bien
4	muy bien
5	excelente

Fig. 1. Valores para asignar calificaciones a los ocupantes de los puestos.

Es importante recalcar que los cuestionarios y la bitácora se realizaron con la misma finalidad del análisis y descripción de puestos con la diferencia de que para fines de esta investigación fungieron para profundizar en cada puesto y en las tareas que se

realizan en él, para así tener un marco de referencia y poder valorar el nivel de eficacia del ocupante del puesto y poder valorar su actividad.

Procedimiento.

Se presentó el protocolo de investigación así como las finalidades de la misma al jefe de servicio asignado al hospital, también al encargado del área de recursos materiales y servicios generales dependiente del subdirector administrativo del hospital para su consentimiento y autorización. Posteriormente a cada participante a quienes se les informo la finalidad de la investigación, las características de los instrumentos de recolección de información, se les explico la importancia de su participación, recalcando que el manejo de datos seria con estricta confidencialidad y ética, así como el documento del consentimiento informado que una vez aceptado y firmado se procedió con la aplicación de los instrumentos. Cabe mencionar que esto se realizó individualmente, uno por uno y en su área asignada con la mínima interrupción de sus actividades.

La aplicación de los instrumentos de recolección de información se dio en el periodo correspondiente entre el 7 y el 21 de mayo del 2015. El cuestionario MgM de gestión por motivación tuvo una duración aproximada de 30 a 50 minutos por participante. Por su parte la recolección de datos por medio de los 2 cuestionarios y la bitácora de descripción y análisis de puestos tuvo una duración aproximada de 5 horas por participante distribuidas en 13 días.

Para finalizar se agradeció la participación de todos los implicados, informando que los resultados serían anónimos y los datos serian analizados de forma estadística.

El análisis de los resultados se realizó utilizando el software de análisis de datos de Excel y spss.

RESULTADOS.

Se aplicó la escala de gestión por motivación (MgM) para medir y seleccionar el tipo de motivación existente en cada uno de los participantes, que pretende distinguir los determinantes motivacionales inherentes al individuo y asignarle un nivel de referencia. Ya se explicó que esta teoría se compone de una pirámide que consta de cinco niveles, en el nivel más básico se encuentran las necesidades fisiológicas que son las de supervivencia, entre estas necesidades están las de comida, agua, aire, sexo, excreción, un lugar que de cobijo, que en la presente investigación no se toma en cuenta ya se parte de la premisa de que la mayor parte de las personas tienen cubiertas estas necesidades fisiológicas por lo que propiamente el cuestionario MbM no mide estas necesidades motivantes.

Este cuestionario se compone de 20 ítems en forma de afirmación que el participante debe seleccionar indicando el grado en que esté de acuerdo o no con estas, según sus propios puntos de vista y opiniones, los resultados se dividen en 4 apartados, cada uno con un puntaje entre 4 y 25, que bien, representan las necesidades principales del individuo que lo motivan para realizar su trabajo, donde la media representa el común de la población, según los estudios de Marshall, S. (1996). Ver fig. 1.

Valoración y su media de los tipos de necesidades.						
		De protección y seguridad	Sociales y de pertenencia	De autoestima	De autorrealización	Valoración general.
Importancia	Muy alta	24	24	24	25	97
	Alta	22	21	21	23	87
	Media	18	18	18	20	74
	Baja	14	13	14	16	57
	Muy baja	9	8	8	11	36

Figura. 1: Tabulación de valores de importancia. Tomada de Marshall, S. (1996).

Los resultados de forma individual de la aplicación de este cuestionario a los 22 policías asignados al hospital general Iztapalapa fueron los siguientes. Ver fig. 2.

	Motivación.				
	Tipos de necesidades y puntaje.				
Participantes	De protección y seguridad	Sociales y de pertenencia	De autoestima	De autorrealización	Puntaje general
Individuo 1	25	15	25	18	83
Individuo 2	24	27	15	20	86
Individuo 3	21	7	21	17	66
Individuo 4	18	20	14	20	72
Individuo 5	21	21	25	21	88
Individuo 6	21	13	23	21	78
Individuo 7	25	19	17	23	84
Individuo 8	23	9	16	18	66
Individuo 9	17	23	21	19	80
Individuo 10	21	19	25	19	84
Individuo 11	19	18	20	13	70
Individuo 12	21	17	8	21	67
Individuo 13	13	20	24	20	77
Individuo 14	19	21	18	9	67
Individuo 15	21	21	21	10	73
Individuo 16	19	23	21	20	83
Individuo 17	21	23	25	22	91
Individuo 18	25	17	23	7	72
Individuo 19	24	20	5	21	70
Individuo 20	22	21	16	5	64
Individuo 21	25	11	12	14	62
Individuo 22	24	9	7	19	59

Fig. 2. Tabla de resultados de la escala MbM de motivación.

Como se puede apreciar comparando con el tabulador de la fig. 1. El 9.1 % mantiene una motivación muy alta, el 36.4 % una motivación alta y el 54 % del total de la población de los policías auxiliares asignados al hospital mantiene un nivel de motivación media estando en la normalidad de la población según los estudios de Marshal Sashkin. Es de resaltar que ninguno de los participantes mantiene una motivación deficiente, todos son motivados por alguna necesidad. Ver Fig. 3.

Porcentaje de participantes con su amplitud de motivación a nivel global.		
Codificación.	Número de participantes	%
Muy alta	2	9.1
Alta	8	36.4
Media	12	54.5
Baja	0	0
Muy baja	0	0
total	22	100

Fig. 3. Porcentaje del nivel de motivación global.

Adentrándonos más en las necesidades motivantes concretas del policía auxiliar asignado al hospital general podemos observar que en el aspecto de motivación por casusa de sus necesidades de protección y seguridad que se relacionan con la búsqueda de seguridad y estabilidad económica y la consecución de un nivel de vida razonable podemos ver que el 31.8 % percibe este aspecto con una necesidad muy alta, el 59 % como una necesidad alta y el 9.1 % de los participantes perciben esta como una necesidad media.

Esto indica que aunque existen variaciones en sus niveles de esta necesidad motivante todos permanecen por arriba de la media, por lo que sería posible adaptar las necesidades de protección y seguridad a un programa para incentivar al grupo de policías asignados al hospital por el logro de metas. Como puede verse en la fig. 4.

Necesidades de protección y seguridad.		
Codificación.	No de participantes	%
Muy alta	7	31.8
alta	13	59.1
media	2	9.1
baja	0	0
Muy baja	0	0
	22	100

Fig. 4. Porcentaje global de motivación por necesidades de protección y seguridad.

En cuanto a las necesidades sociales y de pertenencia que se relacionan con la necesidad de interacción social, de identidad a un grupo, de la necesidad de amistad, de contactos personales, de amor e intimidad podemos observar que el 18.2 % percibe este aspecto como una necesidad muy alta, el 40.9% lo percibe como una necesidad alta, el 18.2 % lo percibe como una necesidad media, mientras que por debajo de la media están el 18.2 % y el 4.5 % percibiendo una necesidad baja y muy baja respectivamente. Por lo que esta necesidad motivante no sería óptima para aplicar como un incentivo en el logro de metas ya que existe gran variabilidad y no sería efectiva en el total de los participantes. Ver fig. 5.

Necesidades sociales y de pertenencia.		
Codificación.	No de participantes	%
Muy alta	4	18.2
alta	9	40.9
media	4	18.2
baja	4	18.2
Muy baja	1	4.5
	22	100

Fig. 5. Porcentaje global de motivación por necesidades sociales y de pertenencia.

En cuanto a las necesidades de autoestima que se relacionan con querer sentirse personas valiosas y con respeto a sí mismos, podemos observar que el 31.8 % percibe esta como una necesidad muy alta, el 22.7 % la percibe como una necesidad alta, el 22.7 % como una necesidad media, el 9.1 % como una necesidad baja y el 13,6 % como una necesidad muy baja. Así es que por la variabilidad de este tipo necesidades motivantes, esta no sería tampoco óptima para crear un plan de incentivos por el logro de metas. Ver fig. 6.

Necesidades de autoestima.		
Codificación.	No de participantes	%
Muy alta	7	31.8
alta	5	22.7
media	5	22.7
baja	2	9.1
Muy baja	3	13.6
	22	100

Fig. 6. Porcentaje global de motivación por necesidades de autoestima.

Por ultimo en cuanto a las necesidades de autorrealización que se relacionan con el deseo de desarrollar todo su potencial y ser todo lo que se puede llegar a ser, podemos observar que nadie percibe esta necesidad como un motivante muy alto, mientras que el 27.3 % percibe que esta es una necesidad alta, el 45.5 % percibe que es una necesidad media, el 9.1 % lo percibe como una necesidad baja y el 18.2 % como una necesidad motivante muy baja. De la misma manera las necesidades de autorrealización no son un buen tipo de necesidades para generar programas de incentivos para motivar la eficiencia o eficacia de los 22 policías auxiliares asignados al hospital genera Iztapalapa. Ver fig. 7.

Necesidades de autorrealización.		
Codificación.	No de participantes	%
Muy alta	0	0.0
alta	6	27.3
media	10	45.5
baja	2	9.1
Muy baja	4	18.2
	22	100

Fig. 7. Porcentaje global de motivación por necesidades de autorrealización.

En cuanto a la eficiencia o eficacia se aplicaron de forma individual a los 22 participantes las dos entrevistas y la bitácora de observación semi estructuradas de descripción y análisis de puestos modificadas para fines de esta investigación; tanto el dirigido al ocupante del puesto, el dirigido al jefe de servicio y el del investigador, todos con una finalidad alterna, es decir, además de recabar información de los puestos y del ocupante del puesto permitirá tener una base de referencia al ocupante del puesto al jefe de servicio y al investigador para asignar un valor o calificación al mismo ocupante del puesto.

Los resultados fueron los siguientes. (Ver fig. 8).

Valoración del ocupante del puesto.										
Participantes	Área	Edad	antigüedad	estudios	Estado civil	Sexo	Calificación promedio asignada por			
							Ocupante del puesto	Jefe de servicio	Evaluador	Promedio
Individuo 1	Acceso peatonal consulta de externa	58	20	preparatoria	casado	Hombre	4	3	4	3.7
Individuo 2	Sala de espera de consulta externa	57	21	secundaria	casado	Hombre	5	4	4	4.3
Individuo 3	Acceso vehicular de consulta externa	51	19	secundaria	casado	Hombre	3	3	4	3.3
Individuo 4	Recepción de visitas	37	10	secundaria	soltero	Hombre	4	2	4	3.3
Individuo 5	Recepción de visitas	35	11	preparatoria	casado	Hombre	3	1	2	2.0
Individuo 6	Ginecología	36	18	preparatoria	casado	Mujer	4	2	2	2.7
Individuo 7	Urgencias	28	9	secundaria	soltero	Hombre	2	2	3	2.3
Individuo 8	Urgencias	52	18	preparatoria	casado	Hombre	4	3	4	3.7
Individuo 9	Toco cirugía	41	16	preparatoria	casado	Hombre	4	2	3	3.0
Individuo 10	Acceso de personal.	50	17	secundaria	casado	Hombre	3	2	1	2.0
Individuo 11	Comodín	33	7	superior trunca	casado	Hombre	5	3	3	3.7
Individuo 12	Acceso peatonal consulta de externa	47	17	secundaria	casado	Hombre	4	2	4	3.3
Individuo 13	Sala de espera de consulta externa	53	20	secundaria	casado	Hombre	2	1	2	1.7
Individuo 14	Acceso vehicular de consulta externa	47	19	secundaria	casado	Hombre	4	1	1	2.0
Individuo 15	Recepción de visitas	35	6	secundaria	casado	Mujer	3	3	4	3.3
Individuo 16	Recepción de visitas	38	16	secundaria	casado	Hombre	4	1	2	2.3
Individuo 17	Ginecología	27	6	preparatoria	soltera	Mujer	3	3	4	3.3
Individuo 18	Urgencias	38	19	secundaria	casado	Mujer	3	2	4	3.0
Individuo 19	Urgencias	42	16	secundaria	casado	Hombre	4	3	4	3.7
Individuo 20	Toco cirugía	53	16	superior trunca	casado	Hombre	3	2	3	2.7
Individuo 21	Acceso de personal.	42	14	secundaria	casado	Hombre	5	3	2	3.3
Individuo 22	Comodín	36	12	preparatoria	casado	Hombre	4	4	3	3.7

Fig. 8. tabla de resultados de la valoración o calificación del ocupante del puesto.

En la figura 8 podemos observar las diferentes calificaciones asignadas y el valor promedio de estas. Para comprender que significa cada valor debemos observar la figura 1, donde se expone la configuración de cada valor.

Resumiendo lo que se expone en la figura 8, se presenta la figura 9 de porcentaje global; donde el 4.5 % de los participantes obtuvo una calificación de mal y muy bien respectivamente, el 31.8 % obtuvo una calificación de ni mal ni bien y el 59.1 % obtuvo una calificación de bien, lo que indica que más de la mitad de los participantes tuvieron calificaciones positivas. ver fig. 9.

Porcentaje Global de valor de calificación			
Configuración	Valor	Número de participantes	%
0	muy mal	0	0
1	mal	1	4.5
2	ni mal ni bien	7	31.8
3	bien	13	59.1
4	muy bien	1	4.5
5	excelente	0	0
		22	100

Fig. 9. Representa el porcentaje global del promedio de las calificaciones asignadas a los ocupantes de los puestos.

Es importante resaltar que las variables edad, antigüedad en la empresa, estado civil y sexo no ofrecieron resultados contrastantes en su posible efecto sobre la calificación obtenida. Esto se realizó mediante la extracción de la media o promedio en ambos grupos de datos.

En los resultados se obtuvo que en promedio se mantuvieron en un valor calificativo de bien, pero en la variable nivel de estudios comparando las calificaciones de los individuos con nivel de secundaria con los que tienen estudios de preparatoria o superior se observa que los que tienen estudios medios superiores o más tienen una ligera superioridad en el promedio de las calificaciones obtenidas con un bien sobre un ni bien ni mal de los que tienen estudios solo de secundaria. Como se muestra en la figura 10.

Análisis estadístico de los posibles efectos de otras variables sobre la eficacia o eficiencia a partir de la calificación asignada									
Por antigüedad en la empresa		Por edad		Por sexo		Por estado civil		Por nivel de estudios	
más de 10 años	menos de 10 años	hasta 40 años	más de 40 años	hombre	mujer	casados	solteros	secundaria	nivel medio superior y mas
3.7	2.3	3.3	3.7	3.7	2.7	3.7	3.3	4.3	3.7
4.3	3.7	2	4.3	4.3	3.3	4.3	2.3	3.3	2
3.3	3.3	2.7	3.3	3.3	3.3	3.3	3.3	3.3	2.7
3.3	3	2.3	3.7	3.3	3	2		2.3	3.7
2.0	3.7	3.7	3.0	2		2.7		2	3
2.7		3.3	2.0	2.3		3.7		3.3	3.7
3.7		2.3	3.3	3.7		3		1.7	3.3
3.0		3.3	1.7	3		2		2	2.7
2.0		3	2.0	2		3.7		3.3	3.7
3.3		3.7	3.7	3.7		3.3		2.3	
1.7			2.7	3.3		1.7		3	
2.0			3.3	1.7		2		3.7	
3.0				2		3.3		3.3	
3.7				3.3		2.3			
2.7				2.7		3			
3.3				3.3		3.7			
3.7				3.7		2.7			
				2.3		3.3			
						3.7			
3.0	3.2	3.0	3.1	3.0	3.1	3.0	3.0	2.9	3.2
bien	bien	bien	bien	bien	bien	bien	bien	Ni mal ni bien	bien

Fig. 10. tabla con las variables ajenas que pudieran tener efecto en la eficacia o eficiencia a partir de la calificación promedio asignado donde se observa una superioridad en la variable nivel de estudios.

Para finalizar se mostraran los resultados de la correlación entre la motivación y el nivel de la misma con la calificación asignada a los ocupantes de los puestos de las diferentes áreas de los policías del hospital. Ver figura 11.

Correlación entre la motivación y la eficiencia o eficacia.							
Participante	Área	Promedio	valor	De protección y seguridad	Sociales y de pertenencia	De autoestima	De autorrealización
1	Acceso peatonal consulta de externa	3.7	bien	25	15	25	18
2	Sala de espera de consulta externa	4.3	muy bien	24	27	15	20
3	Acceso vehicular de consulta externa	3.3	bien	21	7	21	17
4	Recepción de visitas	3.3	bien	18	20	14	20
5	Recepción de visitas	2.0	ni mal ni bien	21	21	25	21
6	Ginecología	2.7	ni mal ni bien	21	13	23	21
7	Urgencias	2.3	ni mal ni bien	25	19	17	23
8	Urgencias	3.7	bien	23	9	16	18
9	Toco cirugía	3.0	bien	17	23	21	19
10	Acceso de personal.	2.0	ni mal ni bien	21	19	25	19
11	Comodín	3.7	bien	19	18	20	13
12	Acceso peatonal consulta de externa	3.3	bien	21	17	8	21
13	Sala de espera de consulta externa	1.7	mal	13	20	24	20
14	Acceso vehicular de consulta externa	2.0	ni mal ni bien	19	21	18	9
15	Recepción de visitas	3.3	bien	21	21	21	10
16	Recepción de visitas	2.3	ni mal ni bien	19	23	21	20
17	Ginecología	3.3	bien	21	23	25	22
18	Urgencias	3.0	bien	25	17	23	7
19	Urgencias	3.7	bien	24	20	5	21
20	Toco cirugía	2.7	ni mal ni bien	22	21	16	5
21	Acceso de personal.	3.3	bien	25	11	12	14
22	Comodín	3.7	bien	24	9	7	19

Fig. 11. correlación entre las variables tipo de motivación y su valor con la calificación asignada al ocupante del puesto.

Para apreciar mejor esta correlación e idear un plan o programa de incentivos acordes a las necesidades de cada ocupante del puesto se graficaron de manera individual como se muestra a continuación.

En primer lugar se presentan los resultados del ocupante del puesto número 1, policía que se encuentra en el área de acceso peatonal de consulta externa, masculino, casado, con estudios de preparatoria de 58 años y 20 años de antigüedad en la empresa. Ver figura 12, como podemos observar las necesidades que resaltan en su caso son las de protección y seguridad y las de autoestima, pero no así las sociales y de pertenencia lo que indica que se siente cómodo en actividades que no requieran interacción social; que bien podría tomarse en cuenta para colocarlo en puestos con esta característica y así tener una mejor

eficiencia o eficacia en su actividad. A él se le otorgo una calificación promedio de su eficiencia o eficacia de 3.7 (bien). Ver fig. 12.

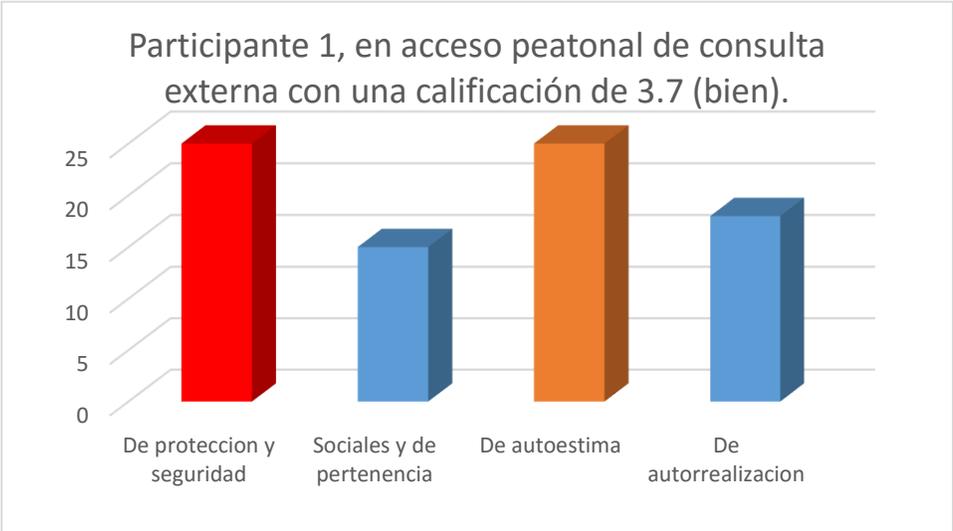


Fig. 12. gráfico de motivantes del participante 1 correlacionándolo con la calificación asignada por su eficacia o eficiencia en su puesto de trabajo.

Los resultados del ocupante del puesto número 2, asignado a la sala de espera de consulta externa, masculino, casado, con preparatoria, de 57 años de edad y con 21 años de antigüedad, presenta sobresalientes las necesidades sociales y de pertenencia y se le asignó una calificación promedio de 4.3 (muy bien). Ver fig. 13.

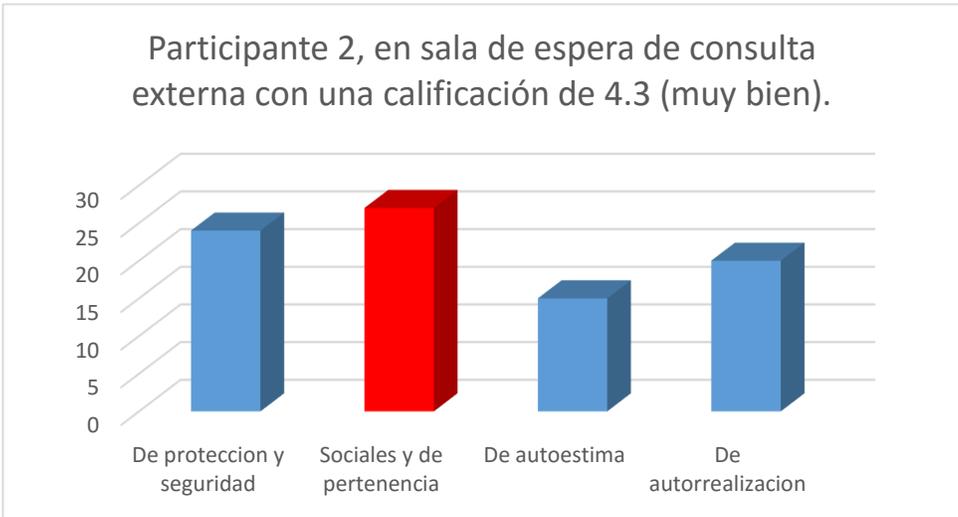


Fig. 13. Gráfico de motivantes del participante 2 correlacionándolo con la calificación asignada a su eficacia o eficiencia en su puesto de trabajo.

Los resultados para el participante 3, policía que se encuentra asignado al acceso vehicular de consulta externa; masculino, casado, con estudios de secundaria, con 51 años de edad y 19 de antigüedad en la empresa, muestran que las necesidades motivantes sobresalientes son dos las de seguridad y protección y las de autoestima y se le asignó una calificación de 3.3 (bien) ver figura 14.

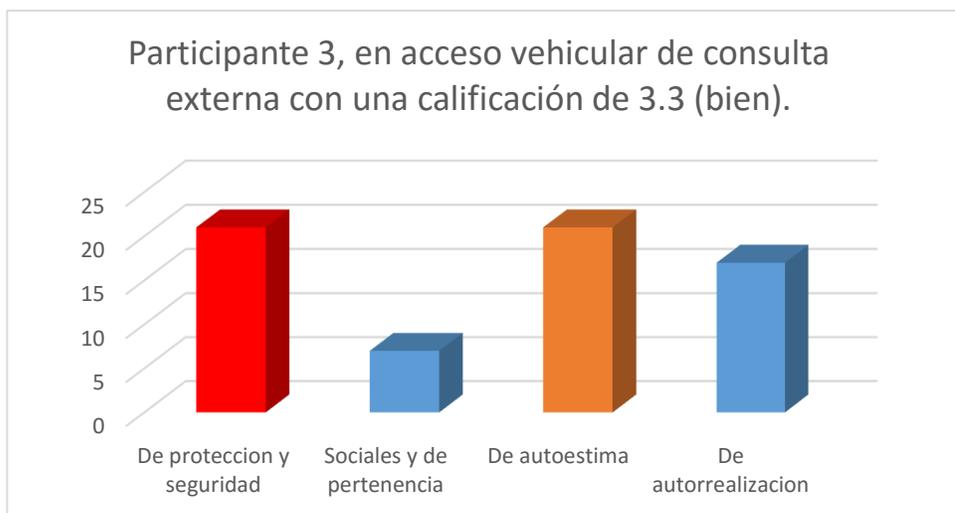


Fig. 14. Gráfico de motivantes del participante 3 correlacionándolo con la calificación asignada a su eficacia o eficiencia en su puesto de trabajo.

Los resultados para el participante 4, policía que se encuentra asignado en pases o recepción de visitas; es un masculino, soltero, con estudios de secundaria, con 37 años de edad y 10 años de antigüedad en la empresa. El muestra que sus necesidades motivantes relevantes son dos; las sociales y de pertenencia y las de autorrealización y a él se le asignó una calificación de 3.3 (bien). Ver figura 15.

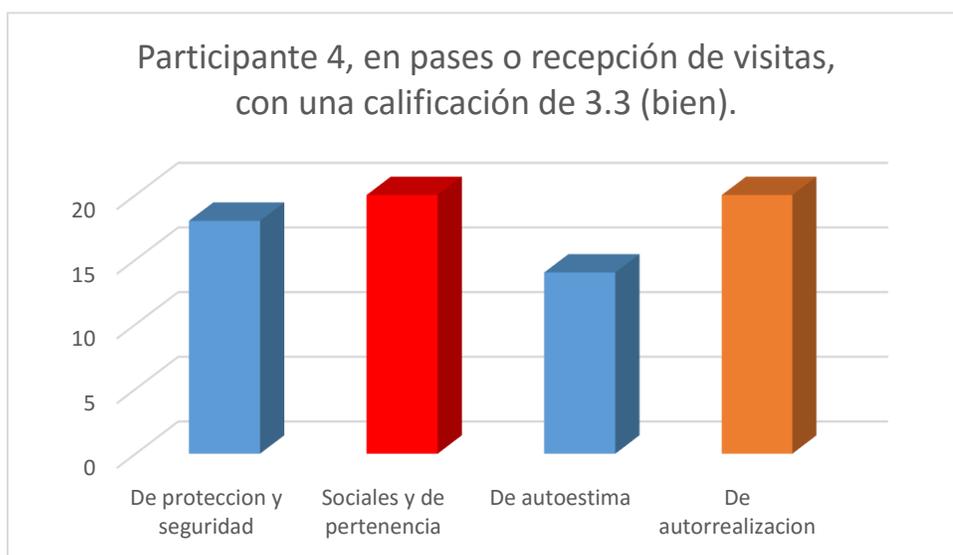


Fig. 15. Gráfico de necesidades motivantes del participante 4 correlacionándolo con la calificación asignada a su eficacia o eficiencia en su puesto de trabajo.

Los resultados para el participante 5, se encuentra asignado también al área de pases o recepción de visitas, es un masculino, casado, con estudios de preparatoria, de 35 años de edad y 11 de antigüedad en la empresa. Muestra una necesidad sobresaliente la de autoestima, a él se le asignó una calificación promedio de 2.0 (ni mal ni bien). Ver figura 16.

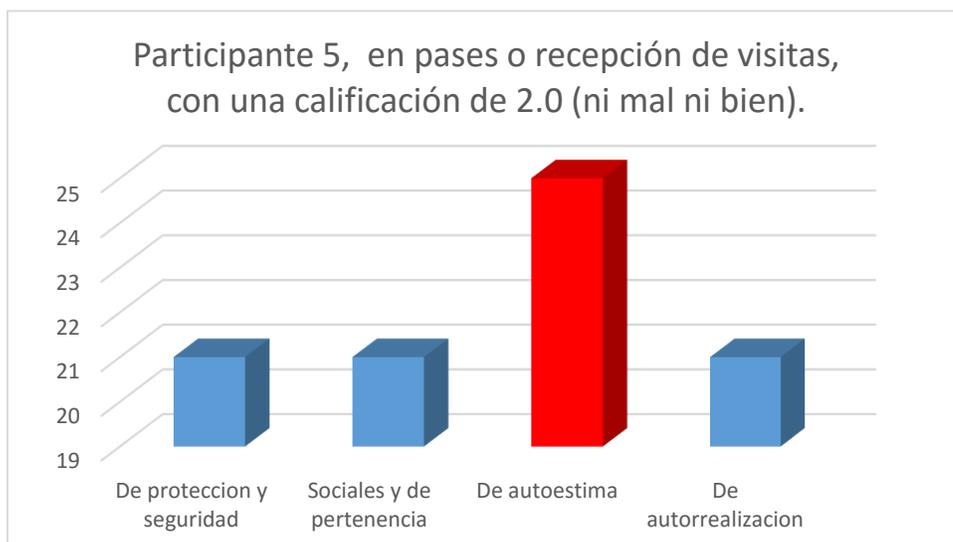


Fig. 16. Gráfico de necesidades motivantes del participante 5 correlacionándolo con la calificación asignada a su eficacia o eficiencia en su puesto de trabajo.

Los resultados para el participante 6, policía asignado al área de ginecología y pediatría, es femenino, casada, con estudios de preparatoria, con 36 años de edad y 18 años de antigüedad en la empresa. Ella muestra una necesidad sobresaliente; la de autoestima, y a ella se le asignó una calificación promedio de 2.0 (ni bien ni mal). Ver figura 17.

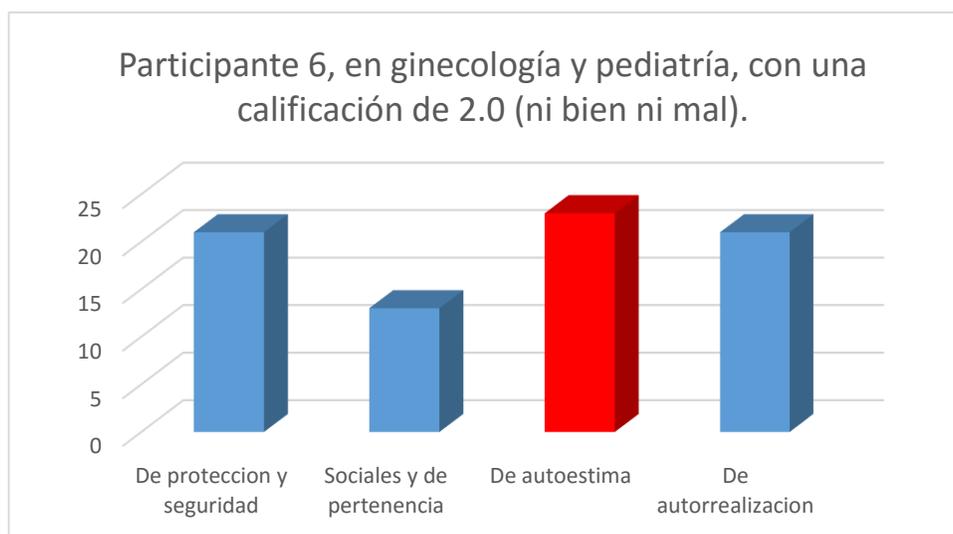


Fig. 17. Gráfico de necesidades motivantes del participante 6 correlacionándolo con la calificación asignada a su eficacia o eficiencia en su puesto de trabajo.

Los resultados para el participante 7, policía asignado a el área de urgencias, es masculino, soltero con estudios de secundaria, con 28 años de edad y 9 de antigüedad en la empresa, el muestra una necesidad sobresaliente de protección y seguridad, a él se le asignó una calificación de 2.3 (ni mal ni bien). Ver figura 18.

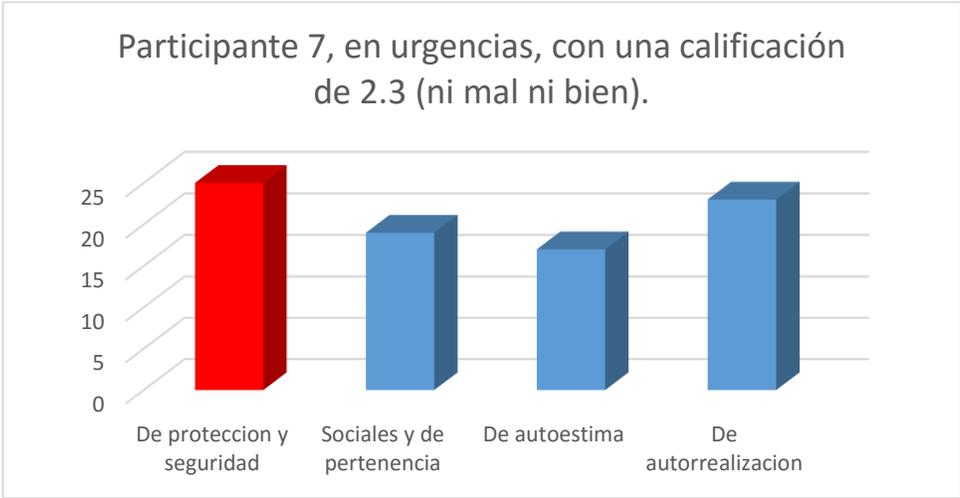


Fig. 18. Gráfico de necesidades motivantes del participante 7 correlacionándolo con la calificación asignada a su eficacia o eficiencia en su puesto de trabajo.

Los resultados para el participante 8, policía asignado también al área de urgencias, es masculino, casado, con estudios de preparatoria, con 52 años de edad y 18 de antigüedad en la empresa, el muestra sobresalientes las necesidades de protección y seguridad y deficientes las sociales y de pertenencia lo que indica que requiere seguridad económica y muy poco la interacción social, aspecto que se puede tomar en cuenta para colocarlo en áreas donde pueda ser más eficiente obedeciendo a su poca necesidad de interacción social. A este participante se le califico con un 3.7 (bien). Ver figura 19.

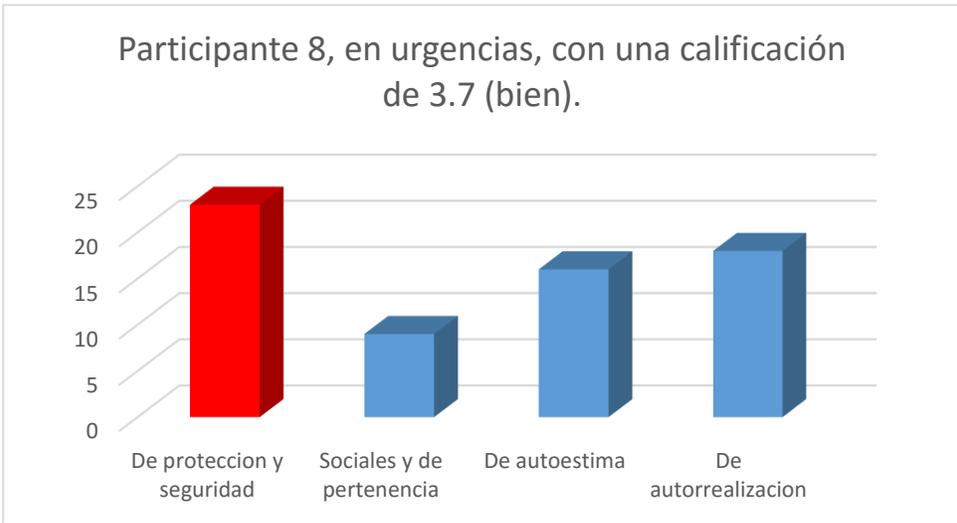


Fig. 19. Gráfico de necesidades motivantes del participante 8 correlacionándolo con la calificación asignada a su eficacia o eficiencia en su puesto de trabajo.

Los resultados para el participante 9, asignado a tóxico cirugía, es masculino, casado, estudios de preparatoria, edad de 41 años y 16 años de antigüedad, muestra sobresalientes las necesidades sociales y de pertenencia; lo que indica deseo por la interacción social y fue calificado con 3.0 (bien). Ver fig. 20.

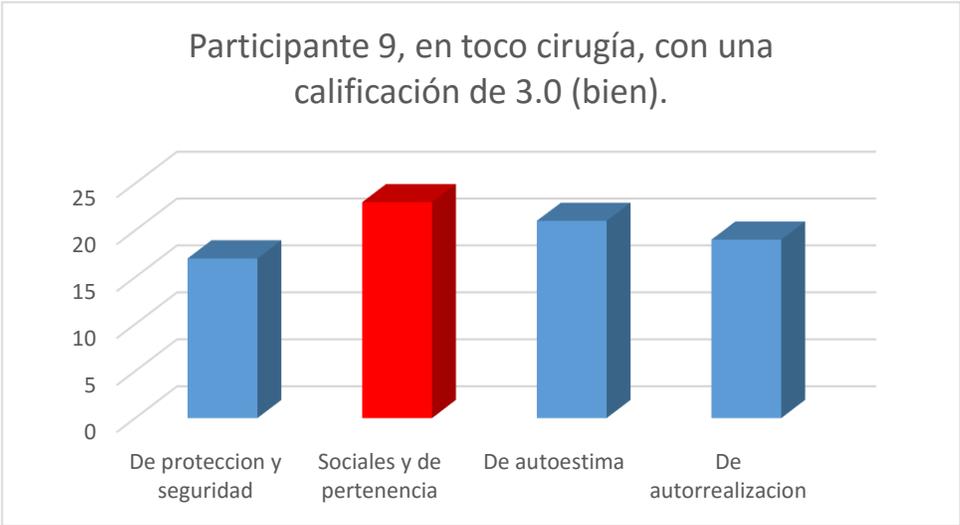


Fig. 20. Gráfico de necesidades motivantes del participante 9 correlacionándolo con la calificación asignada a su eficacia o eficiencia en su puesto de trabajo.

Los resultados para el participante 10, policía asignado a acceso de personal, masculino, casado, con estudios de secundaria. Con 50 años de edad y 17 de antigüedad en la empresa, muestra sobresalientes las necesidades de autoestima y fue calificado con un promedio general de 2.0 (ni mal ni bien). Ver figura 21.

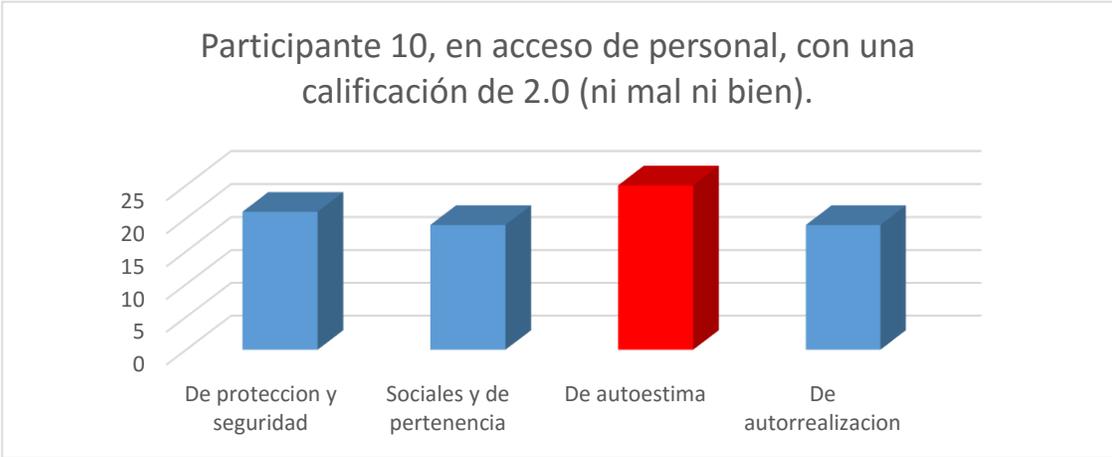


Fig. 21. Gráfico de necesidades motivantes del participante 10 correlacionándolo con la calificación asignada a su eficacia o eficiencia en su puesto de trabajo.

Los resultados para el participante 11, policía comodín (apoya y cubre todas las áreas), es un masculino, casado, con estudios superiores truncos, de 33 años de edad y 7 años de antigüedad en la empresa, el muestra las necesidades de autoestima sobresalientes y fue calificado con 3.7 (bien). Ver figura 22.

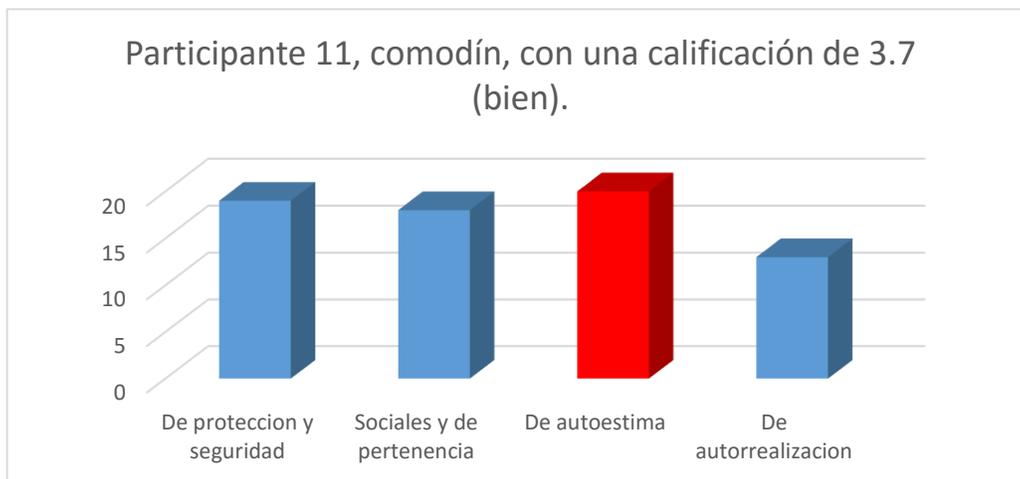


Fig. 22. Gráfico de necesidades motivantes del participante 11 correlacionándolo con la calificación asignada a su eficacia o eficiencia en su puesto de trabajo.

Los resultados para el participante 12; policía asignado al área de acceso peatonal de consulta externa, masculino, casado, con estudios de secundaria, con 47 años de edad y 17 años de antigüedad en la empresa, el muestra sobresaliente las necesidades de protección y seguridad y las de autorrealización y fue calificado con un promedio de 3.3 (ben). Ver figura 23.



Fig. 23. Gráfico de necesidades motivantes del participante 12 correlacionándolo con la calificación asignada a su eficacia o eficiencia en su puesto de trabajo.

Los resultados para el participante 13, policía asignado a sala de espera de consulta externa, masculino, casado, con estudios de secundaria, con 53 años de edad y con 20 años de antigüedad en la empresa, muestran sobresaliente la necesidad de autoestima y le fue asignada una calificación de 1.7 (mal). Ver figura 24.

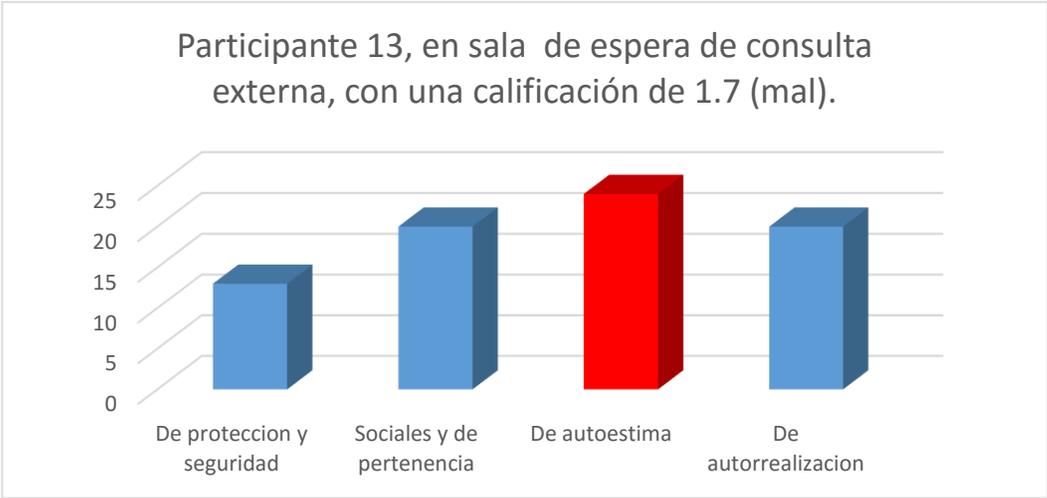


Fig. 24. Gráfico de necesidades motivantes del participante 13 correlacionándolo con la calificación asignada a su eficacia o eficiencia en su puesto de trabajo.

Los resultados para el participante 14, policía asignado a acceso vehicular de consulta externa, masculino, casado, con estudios de secundaria, con 35 años de edad y con 6 años de antigüedad en la empresa, muestran sobresaliente las necesidades sociales y de pertenencia, y tiene una calificación de 2.0 (ni mal ni bien). Ver figura 25.

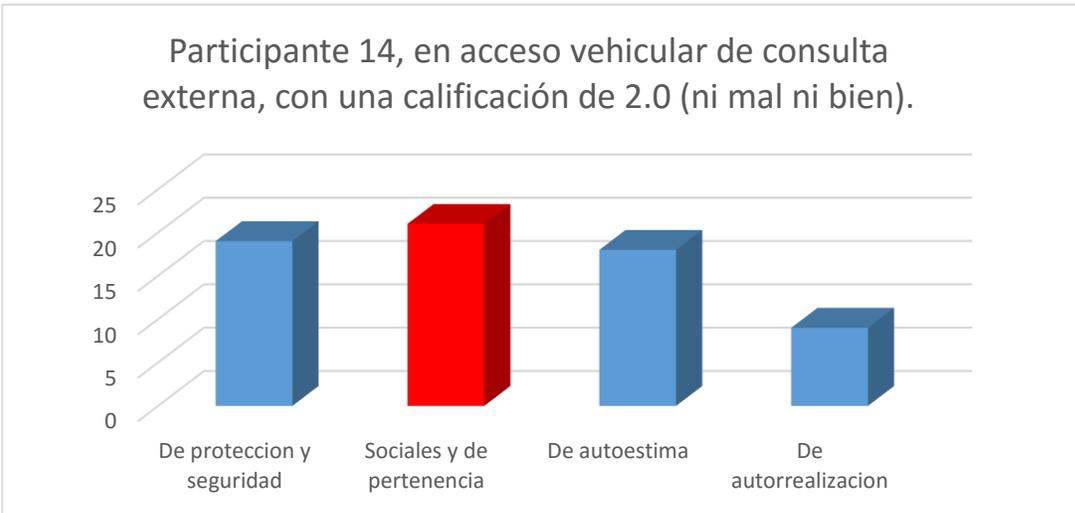


Fig. 25. Gráfico de necesidades motivantes del participante 14 correlacionándolo con la calificación asignada a su eficacia o eficiencia en su puesto de trabajo.

Los resultados para el participante 15, policía asignado a recepción de visitas o pases, femenino, casada, con estudios de secundaria, con 35 años de edad y 6 años de antigüedad en la empresa, presenta sobresaliente tres aspectos por lo cual es mejor mencionar en el que es deficiente; el de autorrealización, es decir, no siente gran deseo por desarrollar todo su potencial y llegar a ser todo lo que pueda llegar a ser, él fue calificado con un promedio de 3.3 (bien).

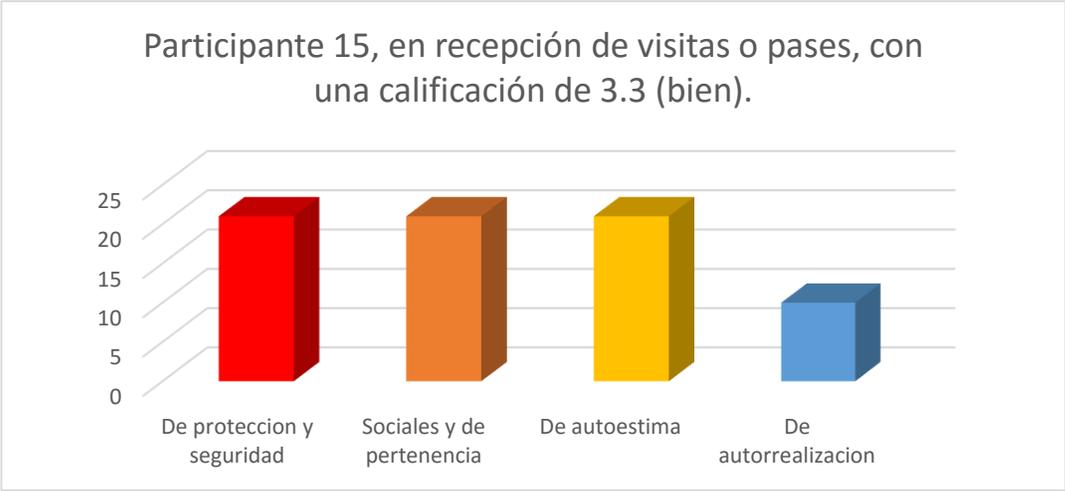


Fig. 26. Gráfico de necesidades motivantes del participante 15 correlacionándolo con la calificación asignada a su eficacia o eficiencia en su puesto de trabajo.

Los resultados para el participante 16, policía asignado a recepción de vistas o pases, masculino, casado, con estudios de secundaria, con 38 años de edad y 16 años de antigüedad en la empresa, el muestra sobresaliente las necesidades sociales y de pertenencia y obtuvo una calificación de 2.3 (ni mal ni bien). Ver figura 27.

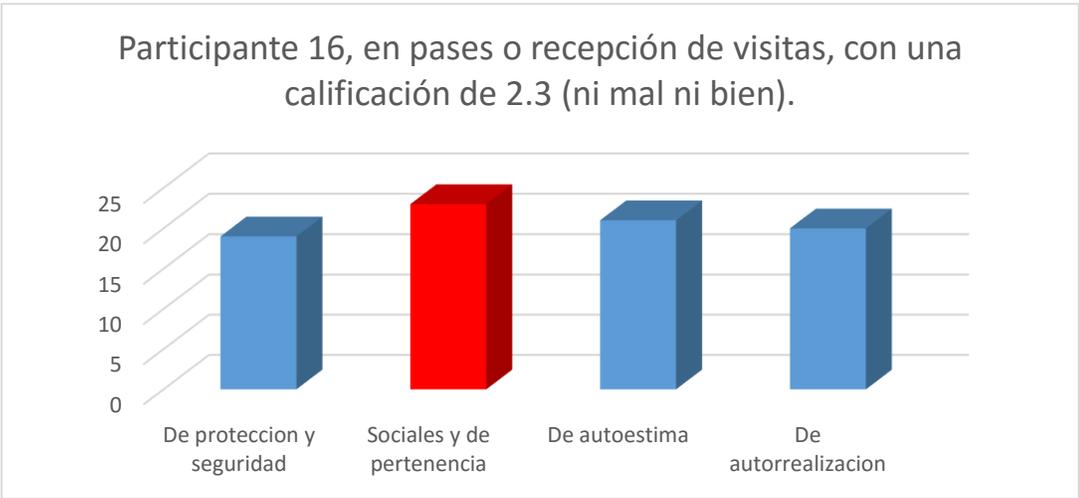


Fig. 27. Gráfico de necesidades motivantes del participante 16 correlacionándolo con la calificación asignada a su eficacia o eficiencia en su puesto de trabajo.

Los resultados para el participante 17, policía asignado a ginecología, femenino, soltero, con estudios de preparatoria, con 27 años de edad y 6 de antigüedad en la empresa, muestra sobresaliente la necesidad de autoestima, y tiene una calificación de 3.3 (bien). Ver figura 28.

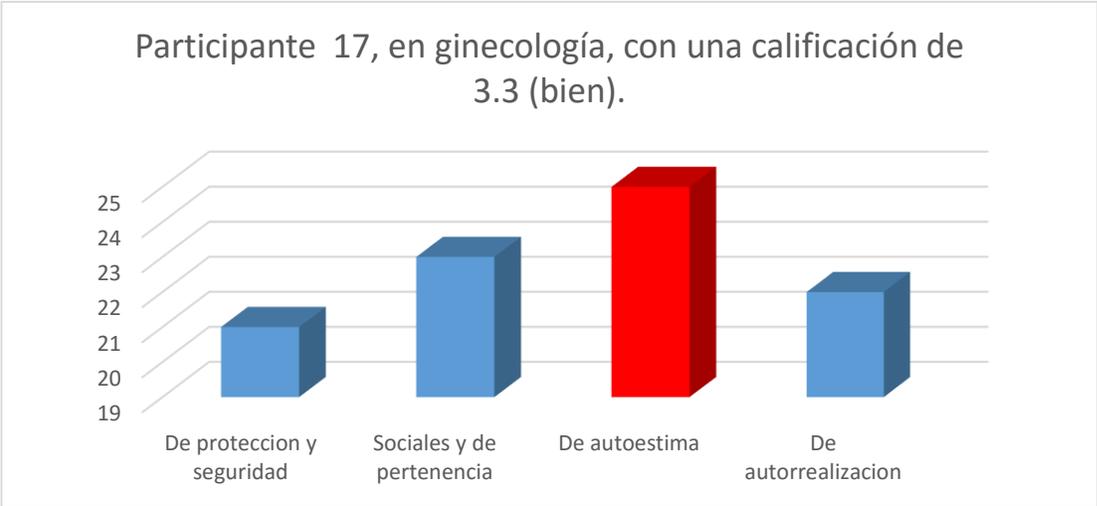


Fig. 28. Gráfico de necesidades motivantes del participante 17 correlacionándolo con la calificación asignada a su eficacia o eficiencia en su puesto de trabajo.

Los resultados para el participante 18, policía asignado a urgencias, femenino, casada, con estudios de secundaria, con una edad de 38 años y 19 de antigüedad en la empresa, muestra sobresaliente las necesidades de protección y seguridad, y tiene una calificación de 3.0 (bien). Ver figura 29.

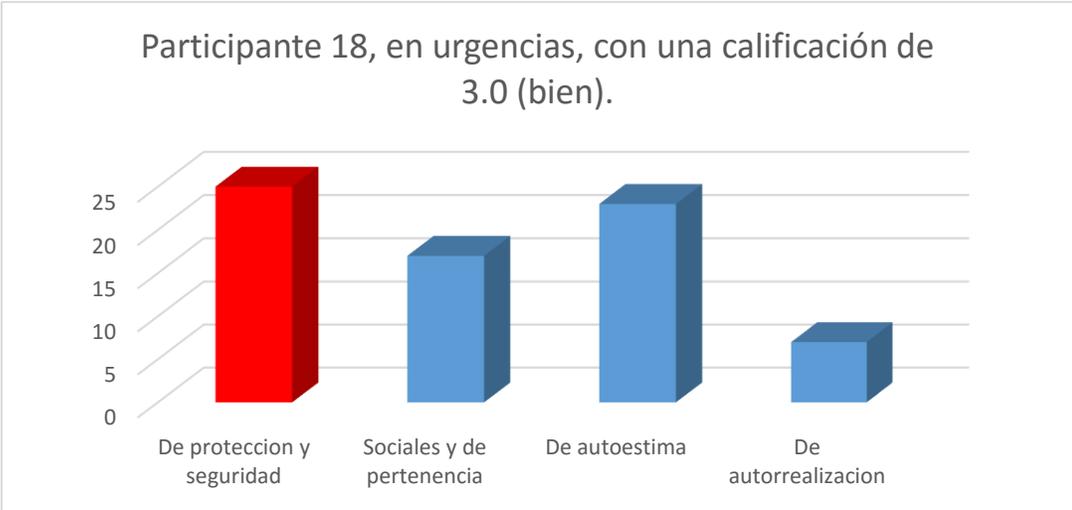


Fig. 29. Gráfico de necesidades motivantes del participante 18 correlacionándolo con la calificación asignada a su eficacia o eficiencia en su puesto de trabajo.

Los resultados para el participante 19, policía asignado a urgencias, masculino, casado, con estudios de secundaria, con una edad de 42 años y con una antigüedad en la empresa de 16 años, muestra sobresaliente la necesidad de protección y seguridad, y le fue asignada una calificación de 3.7 (bien). Ver figura 30.

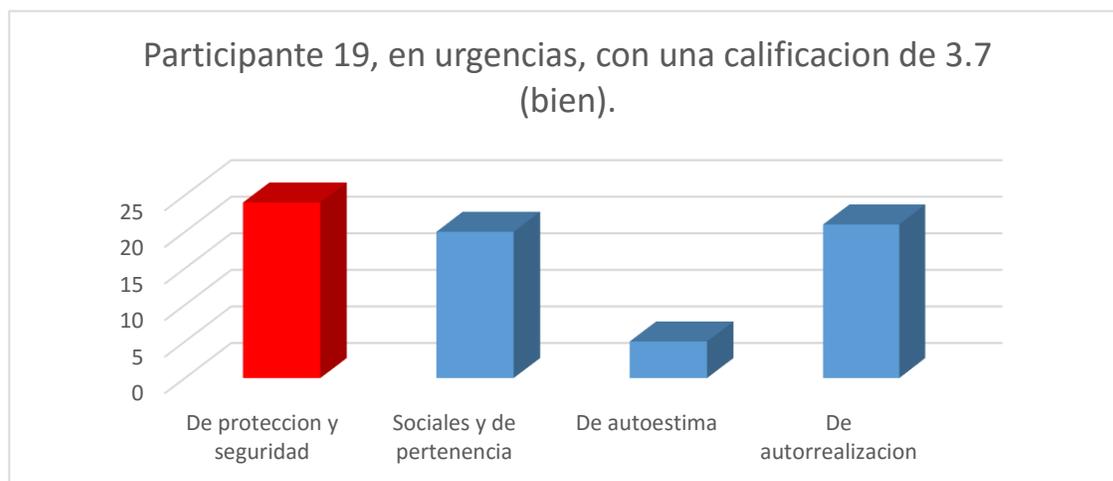


Fig. 30. Gráfico de necesidades motivantes del participante 19 correlacionándolo con la calificación asignada a su eficacia o eficiencia en su puesto de trabajo.

Los resultados para el participante 20, policía asignado a tóxico cirujía, masculino, casado con estudios superiores truncaos, de 53 años y con una antigüedad en la empresa de 16 años, muestra sobresaliente la necesidad de seguridad y protección, y le fue asignada una calificación de 2.7 (ni mal ni bien). Ver figura 31.

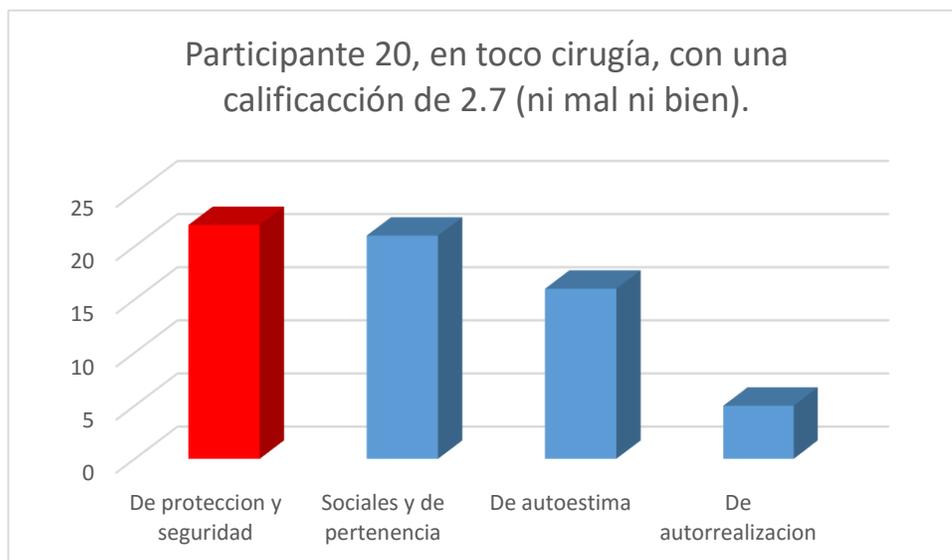


Fig. 31. Gráfico de necesidades motivantes del participante 20 correlacionándolo con la calificación asignada a su eficacia o eficiencia en su puesto de trabajo.

Los resultados para el participante 21, asignado a acceso de personal, es masculino, casado con estudios de secundaria, tiene 41 años y una antigüedad de 14 años en la empresa, muestra las necesidades de protección y seguridad sobresalientes, y tiene una calificación de 3.3 (bien). Ver figura 32.

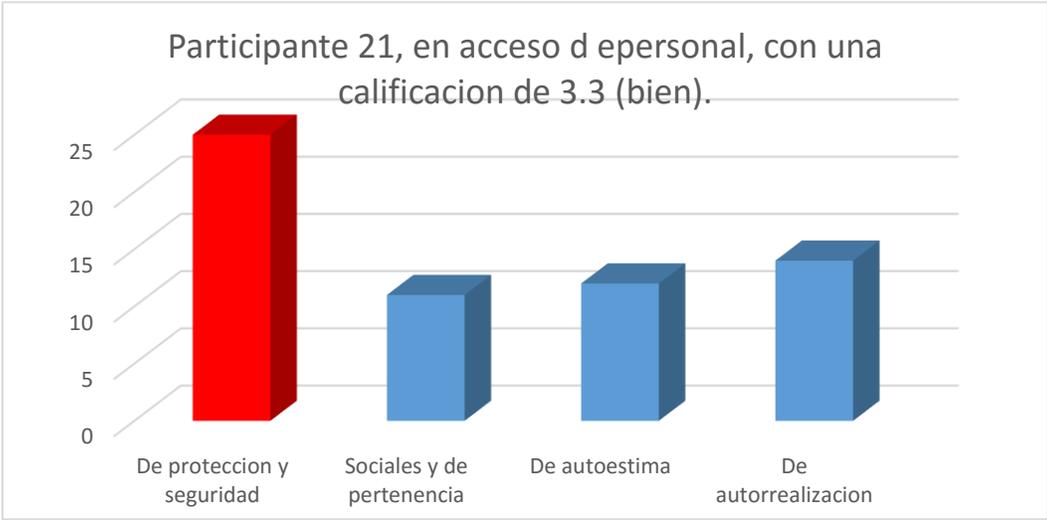


Fig. 32. Gráfico de necesidades motivantes del participante 21 correlacionándolo con la calificación asignada a su eficacia o eficiencia en su puesto de trabajo.

Por último los resultados para el participante 22, él es comodín, masculino, es casado, tiene estudios de preparatoria, una edad de 36 años y 12 años de antigüedad en la empresa, muestra sobresalientes las necesidades de protección y seguridad, y fue calificado con 3.7 (bien). Ver figura 33.

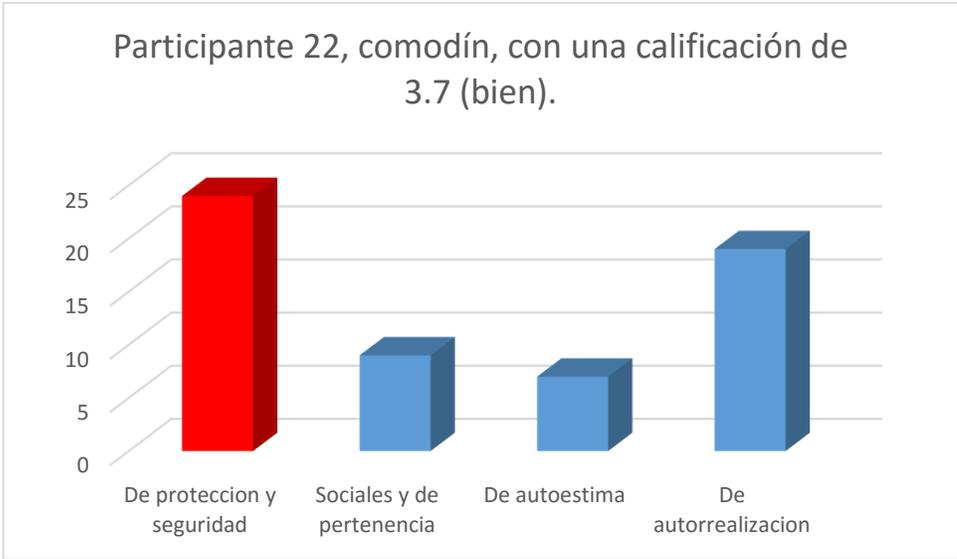


Fig. 33. Gráfico de necesidades motivantes del participante 22 correlacionándolo con la calificación asignada a su eficacia o eficiencia en su puesto de trabajo.

Contrastación de hipótesis.

Se realiza la contrastación de hipótesis mediante una correlación de Pearson con los datos resultantes entre las variables de estudio que se expusieron en la hipótesis; la motivación y la eficacia/eficiencia. Es decir, ¿si hay relación entre los valores de la motivación y la eficacia o eficiencia de los participantes? como se expone en la figura 34.

Eficiencia-eficacia Promedio de calificación asignada	Motivación. Puntaje general de nivel de motivación global
3.7	83
4.3	86
3.3	66
3.3	72
2.0	88
2.7	78
2.3	84
3.7	66
3.0	80
2.0	84
3.7	70
3.3	67
1.7	77
2.0	67
3.3	73
2.3	83
3.3	91
3.0	72
3.7	70
2.7	64
3.3	62
3.7	59

Fig.34 Tabla de variables para contrastación de hipótesis.

Los resultados utilizando el paquete estadístico SPSS mediante la correlación de Pearson fueron los siguientes, ver figura 35.

Correlaciones			
		Promedio de calificación asignada	Puntaje general de nivel de motivación
Promedio de calificación asignada	Correlación de Pearson	1	-.265
	Sig. (bilateral)		.233
	Suma de cuadrados y productos cruzados	10.526	-36.291
	Covarianza	.501	-1.728
	N	22	22
Puntaje general de nivel de motivación	Correlación de Pearson	-.265	1
	Sig. (bilateral)	.233	
	Suma de cuadrados y productos cruzados	-36.291	1779.091
	Covarianza	-1.728	84.719
	N	22	22

Figura 35. Correlación de Pearson para contrastación de hipótesis.

Como se puede ver la motivación y la eficiencia/eficacia obtenida por los ocupantes del puesto tienen un índice de coeficiente de correlación de $-.265$ indicando que el si no cercano a 1 para tener muy buena correlación, si sobre 0 para estar dentro de una correlación mínima como se puede ver en la figura 36 de índices de interpretación del índice R de Pearson.

Índices R y Rho	Interpretación
0.00-0.20	Ínfima correlación
0.20-0.40	Escasa correlación
0.40-0.60	Mediana correlación
0.60-0.80	Buena correlación
0.80-1.00	Muy buena correlación.

Figura 36. Interpretación de Correlación de Pearson.

Por otro lado encontramos un p valor de $.233$ que al compararla con un 5% de significancia o 0.05 vemos que $p = 0.233 > 0.05$ encontrando un riesgo grande de equivocarnos en rechazar la hipótesis de investigación por lo que se rechaza la nula.

Es decir $p = 0.233 > 0.05$ nos dice que si existe relación entre el nivel de motivación y el nivel de eficiencia/eficacia, concluyendo que existe significancia, aunque esta sea ínfima. Es decir teórica y prácticamente se acepta la hipótesis de investigación

Hi: existe relación entre el nivel de motivación del policía y la eficacia/eficiencia en su actividad en el hospital general.

Y se rechaza H0: no existe relación entre el nivel de motivación del policía con la eficacia/eficiencia de su actividad en el hospital general.

Aunque es de resaltar que es una relación ínfima y negativa o estocástica como se puede ver en el gráfico de dispersión en la figura 37.

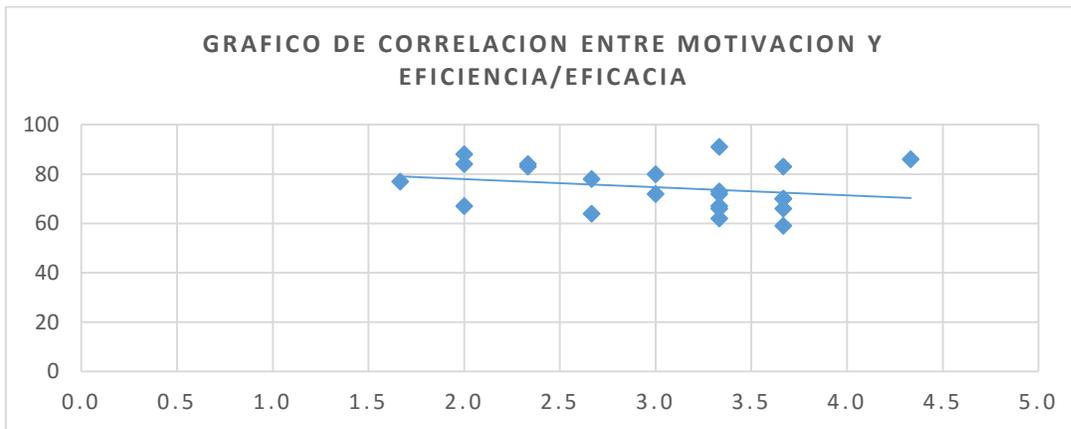


Fig.37. Gráfico de dispersión con los valores correlacionados de motivación y eficiencia/eficacia.

DISCUSIÓN.

La eficacia o eficiencia en las organizaciones, concretamente de los ocupantes de puestos como ya se había mencionado es un producto multifactorial posiblemente del ambiente de trabajo, de la capacitación, de la dificultad de las tareas, de los incentivos, de los descansos, de los horarios extensos, de situaciones personales, de otras actividades, de la gestión de la estructura de los equipos de trabajo, de la falta de metas, de la descripción de las finalidades del puesto, de la motivación entre muchas otras, es importante tener claro que cada uno de los posibles factores tienen un efecto en la eficacia o eficiencia del ocupante del puesto, en este sentido y tomando en cuenta los resultados de la investigación se sustenta la influencia de la motivación en la eficacia/eficiencia aunque sea una relación mínima que se presenta según el gráfico de la figura 37 en que cuando la variable motivación disminuye la variable eficiencia/eficacia también.

Entonces en los policías auxiliares asignados al hospital general es posible la gestión de la eficiencia/eficacia por medio de la modificación de la motivación del policía, es decir; la modificación del estímulo que genera el esfuerzo para mantener la conducta y alcanzar los objetivos. Estos estímulos como ya se mencionó son personales y particularmente propios de cada ocupante del puesto, pero pueden ser usados para impulsar un esfuerzo en el logro de metas.

Actualmente estos estímulos desde la gestión operativa son concretamente solo castigos y recompensas, las recompensas solo son el salario que permanece invariable y los castigos que son el motivante pero por el temor a ser castigado a ser sancionado o despedido. Por lo anterior es recomendable ante una necesidad sobresaliente de necesidades de protección y seguridad que precisamente hacen referencia a un interés económico o una estabilidad económica, bien pudiera ser usado para crear incentivos que generen motivación y por ende mejorar el desempeño de los ocupantes de puestos laborales operativos no solamente intramuros como los policías auxiliares asignados al hospital general sino, a todos los funcionarios de seguridad pública.

Por otro lado es importante resaltar los resultados individuales de cada instrumento tanto el cuestionario MbM de gestión por motivación como los cuestionarios-entrevistas y la bitácora de observación de descripción y análisis de puestos.

El cuestionario MbM orienta sobre cuatro de las principales fuentes de motivación humana que se puede aplicar en las organizaciones laborales, para distinguir el aspecto más relevante de cada ocupante de un puesto para en base a ello gestionar adecuados sistemas de incentivos como producto del logro de metas.

Por su parte al describir y analizar los puestos es posible observar todo lo que influye en la eficiencia y eficacia del ocupante de un puesto, desde la personalidad, las habilidades, las aptitudes, hasta el ambiente mismo. Y gracias a la calificación asignada en conjunto con el ocupante del puesto, el jefe de servicio que funge como superior inmediato y el investigador es posible valorar a los ocupantes del puesto que por sus características propias son efectivos en la actividad que realizan y hacen posible con más facilidad generar un perfil adecuado al momento de describir un puesto.

CONCLUSIONES.

Los objetivos de esta investigación fueron simples como se muestra en el planteamiento del problema, las instituciones de seguridad pública desde la perspectiva de los medios de comunicación presentan en muchos sentidos una incapacidad para realizar su trabajo y principalmente para dar un trato cordial a la ciudadanía sin mencionar que en la actualidad las competencias del policía han aumentado y basta con salir a las calles para notar las tantas necesidades tanto de trato social como de obligaciones jurídicas sin mencionar las nuevas responsabilidades y atribuciones que se les van encomendando y que no han podido cumplir.

La investigación finalmente arroja resultados positivos al encontrar una relación, si bien no muy significativa entre la motivación y la eficacia/eficiencia de los ocupantes de los puestos policiales en el hospital general, si da la posibilidad de realizar nuevos estudios en este sentido pero a largo plazo y modificando las variables de motivación para observar los efectos en la eficiencia y eficacia, porque recordemos que actualmente en la policía del D.F., solo se conocen limitados métodos para hacer frente a la falta de eficiencia o eficacia de sus policías.

Recordemos que las policías son dependientes del estado, lo que hace que recaiga en este gran parte de la responsabilidad de su falta de eficiencia y eficacia.

Por ello es que el estado creo el sistema de evaluación y control de confianza que se exponen en el artículo 21 y 22 de la ley del sistema nacional de seguridad pública que tiene la finalidad de evaluar a los integrantes de las policías en cuestiones causantes de destitución o de no cumplimiento de los requisitos de permanencia. Es decir la solución del estado es eliminar a los malos policías por medio de evaluaciones.

Esta solución posiblemente lleva a que los individuos sin uniforme, ni normas, sin trabajo, sin recursos con una indemnización miserable y sin posibilidad de ingresar a ninguna institución policial u otra, porque son expuestos en el sistema conocido como plataforma México donde se exponen además de a los delincuentes, a los policías que han salido de las instituciones por pérdida de confianza relacionada a algún tipo de delito o por la tendencia a ello.

Entonces sin la posibilidad de otro trabajo sin experiencias laborales en otra actividad solo podrán ser parte a futuro de las filas del trabajo informal o posiblemente de alguna forma de delincuencia.

Por otro lado la institución de la policía auxiliar del D.F, como responsable directa de sus policías para hacer frente a la falta de eficiencia y eficacia ha tomado acciones concretas como la capacitación, la coerción y la remuneración.

La capacitación: ya sea en protocolos de actuación, derechos humanos, uso racional de la fuerza, aseguramiento de presuntos e infractores, habilidades de comunicación, trato al público, manejo de armas, entre otros.

Se da por medio de duplicadores del conocimiento; es decir, primero se capacita a un elemento de cada sector que posteriormente debe capacitar a sus compañeros de sector pero sin tener seguramente las herramientas o una metodología adecuada para una transmisión eficiente de la información.

Por otro lado intenta racionalizar la capacitación en academia de sus más de 27 mil elementos en programas a largo plazo, pero es importante mencionar que no existe incentivo alguno, además de que esta capacitación se da en horarios de descanso, después de jornadas de trabajo de 12 o 24 horas continuas donde seguramente el elemento se encuentra con sueño, hambre, sed, etc., y no se tiene la seguridad de que la capacitación sea en ambos casos lo más exitosa posible.

La coerción: se da desde la operatividad por parte de los mandos es decir hacer a hacer o de no hacerlo se hace el elemento acreedor a un castigo. Es un buen método, muchas instituciones lo hacen y es válido, pero no sustenta su éxito.

Cabe mencionar que los integrantes de las instituciones de policía a pesar de ser de carácter civil, disciplinados y jerarquizados como se expone en el artículo 6 de la ley general del sistema nacional de seguridad pública, son dirigidos por elementos militares, imponiendo sus políticas operativas de castigos militares que no ofrecen más que éxitos a medias por coerción y no por voluntad; pero si ofrecen rencores, miedos, inestabilidad laboral y un pésimo ambiente laboral, que por supuesto no ofrece nada positivo. Algunos de los castigos son amonestación, arresto, cambio de adscripción o baja.

La remuneración: como se explica en el artículo 127 constitucional para los servidores públicos son toda percepción en efectivo o en especie, incluyendo dietas, aguinaldos, gratificaciones, premios, recompensas, bonos, estímulos, compensaciones etc., pero no se ofrece para mejorar la eficiencia y eficacia con una metodología, ya que no se ofrece como incentivos por el logro de éxitos, sino solo como mero premio por éxitos en aspectos sin relación al trabajo.

podemos pensar en otros métodos para atender la falta de eficiencia o eficacia como mejorar el ambiente laboral, crear estabilidad o la creación de equipos complementarios posiblemente algunos funcionarían otros no por las características particulares de la labor del policía, como los ambientes adversos por naturaleza y no hay posibilidad de modificar las variables de estos, la constitucionalización de sus normas orgánicas también adversas, crear equipos complementarios sería posible, pero si casi siempre por la falta de elementos trabajan de manera individual y sin mencionar que sería necesario modificar el sistema de incentivos individuales, si los hubiera, por incentivos de equipos.

La constante en todos estos métodos es el promover, favorecer, fomentar, exigir, mejorar, estimular, el forzar a hacer, lograr etc.; que hacen referir al término motivar, que como ya se menciono es el impulso que genera esfuerzo para alcanzar metas y objetivos.

Que desde nuestros intereses es el método para hacer frente a la falta de eficiencia y eficacia de los policías.

Entonces la institución puede usar la motivación por medio de incentivos por el logro de metas con el fin de elevar la eficacia y eficiencia, que es algo viablemente manipulable para cambios de conductas. Esto es precisamente el tema a recomendar como efecto de esta investigación

RECOMENDACIONES.

Se recomienda lo siguiente:

De manera general por la tendencia global no puedo recomendar un programa de incentivos por el logro de metas en base a la motivación, ya que según los resultados al menos en esta concreta muestra de población de policías asignados al hospital general estaremos ilógicamente disminuyendo la motivación para tratar de elevar la eficiencia o eficacia. Pero por su parte de manera individual y concreta observando cada caso de forma independiente aunque aumentando los costos de investigación y del mismo programa de incentivos por la dispersión en forma de los mismos se estaría teóricamente hablando de una forma de mejorar la eficiencia y eficacia de los policías partiendo de la fuerza que implica satisfacción sus necesidades para lograr metas u objetivos organizacionales cualquiera que estas sean.

Se recomienda a la administración de la policía auxiliar del DF en general aprovechar el conocimiento del tipo de motivación que tienen los elementos policiales que se obtiene del cuestionario de gestión por motivación (MbM) que concretamente detecta la categoría de motivación o de necesidad específica que motiva al policía y se pueden tomar medidas a modo de incentivos por el logro de metas, así el cumplimiento de estas, y sus beneficios generen eficacia y eficiencia continua.

Se recomienda observar los valores de manera tanto individual como global. De manera individual aunque es un proceso laborioso se puede observar la motivación concreta de un ocupante de un puesto policial y generar un plan de incentivos personalizado, pero si se realiza de manera global se puede generar un plan de incentivos de forma generalizada aunque un poco menos eficiente y sin elevar el tiempo, los costos de investigación.

Es importante tomar en cuenta las variables sociodemográficas como la edad, la escolaridad, el estado civil, el tener hijos, etc., ya que en caso de hacerlos individuales dan la posibilidad de personalizar los programas de incentivos ante el logro de metas para cada uno de los policías.

Algunos casos concretos:

Un beneficio de conocer sus necesidades motivantes del policía, como en el caso del participante 3; que entre sus necesidades; la que para el menor importancia tiene es la de necesidades sociales y de pertenencia que fue calificada con un 7 dos puntos arriba del mínimo; esto habla de que es un empleado que no se siente a gusto en ambientes donde la interacción social es obligatoria. Entonces este policía

en ambientes de poca interacción social sería más eficaz o eficiente, esto no es posible incentivarlo pero mejoraría la efectividad en su actividad.

En algunos casos con en el caso del participante 5, es muy notorio su estado de falta de motivación ya que se observa con un nivel bajo en todos los aspectos excepto en el de necesidades de autoestima que implica sentirse una persona valiosa y con respeto por sí mismo, la empresa podría al verificar su historial generar una forma de incentivarlo para elevar su autoestima, pudiera ser un plan de compensaciones o incentivos a cambio del logro de metas en adquisición de conocimientos o títulos por medio de capacitación, cursos, becas, etc., todas viables hacia un proceso de superación.

Caso concreto en el hospital general.

Algo muy común en quejas en el hospital es la falta de tacto y mal trato de parte de sus policías que se traduce en falta de eficiencia y eficacia, por lo que para incentivar el cambio en este aspecto podría ser posible colocar un buzón destinado para insertar comentarios positivos sobre un policía concreto (podría existir uno en cada área o colocar el número de placa o nombre para distinguirlo) en base a la colecta de puntos buenos en opinión de los usuarios sobre el trato que reciben podría crearse un programa de metas en cuanto a opiniones buenas para que en base a ello se ofrezca el incentivo concreto dependiendo de la necesidad motivante:

Si sobresalen las necesidades de protección y seguridad se puede ocupar el factor dinero o bienes (estimulo económico, aumento de sueldo, bienes y muebles etc.)

Si sobresalen las necesidades sociales y de pertenencia se puede ocupar el factor social, de amistades y de pertenencia a grupos (eventos sociales o boletos para asistir a eventos sociales, culturales, deportivos o recreativos).

Si sobresale el factor de necesidades de autoestima se puede ocupar el factor fama por medio de la presentación de por ejemplo exhibición de placas del policía del mes.

Si fuese el factor de necesidades de autorrealización se puede ocupar como incentivo la facilidad para crear y fomentar la creatividad, la belleza, la virtud la aceptación, la originalidad, etc. Por medio de certámenes de pintura, creación literaria, etc.

En nuestro caso concreto de esta investigación al ser la necesidad motivante sobresaliente las necesidades de protección y seguridad se sugiere ofrecer un incentivo económico ante el logro de metas. Por ejemplo si en promedio logra 10 opiniones positivas, el elevarlo a 20 durante un turno el policía se haría acreedor de un aumento salarial de 200 pesos en ese turno y si lo aumenta a 30 en el siguiente turno el aumento sería de 300 así consecutivamente. Claro que previamente se les informaría del programa de incentivos por el logro de metas, ya que es importante que relacionen y tengan presente lo que causa el incentivo.

Definitivamente la historia de las policías a través del tiempo puede cambiar, las policías pueden dejar de ser calificadas con antipatía y múltiplemente cuestionadas por problemáticas como negligencia, incompetencia, lentitud en brindar auxilio y desinterés, autoritarismo y abuso de poder, corrupción o delincuencia como tal que se traducen en una clara falta de eficiencia y eficacia, y para ello es importante observar la parte humana desde sus necesidades más básicas que son las que mueven todos y cada uno de los actos y en las organizaciones policiales no se da la excepción.



Bibliografía.

Tsunetomo, Y. (2012). Hagakure. el camino del samurái. Editorial Oxobuco. Traducción Alejandro pareja Rodríguez Pp. 17, 53. Disponible en http://www.academia.edu/5405899/Hagakure_El_Camino_del_Samurai_-_Yamamoto_Tsunetomo

Cartledge, P (2002). Llos espartanos una historias épica editorial Ariel. España Pp 19,23, 67 disponible en <https://books.google.com.mx/books?id=dRSbjUQ6c-QC&printsec=frontcover&dq=Penades.+A+%282005%29+esparta+pdf&hl=es&sa=X&ei=eNkNVbroFKzfsASFpYH4Cg&ved=0CCsQ6AEwAg#v=onepage&q&f=false>

Goldsworthy, A. (2003). El ejército romano. Editorial Akal España Pp. 20,76 disponible en https://books.google.com.mx/books?id=u2IRQLkzEPQC&pg=PA54&dq=antiguo+ej%C3%A9rcito+romano&hl=es&sa=X&ei=uOgNVcPVI_C1sATHjYF4&ved=0CCEQ6AEwAQ#v=onepage&q=antiguo%20ej%C3%A9rcito%20romano&f=false

Declaración universal de los derechos humanos (1948) disponible en <http://www.un.org/es/documents/udhr/>

Berges A. (2011). Validación de Procedimientos de Selección de Policías Locales. Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid, España. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal. Redalyc. Pp. 83-84. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=315026314009>

Moya, S. (2012). Los Procesos de formación policial en costa rica. Avances y desaffos pendientes. Pp. 266-269, 270-271 Ciencias económicas Disponible en <http://www.wiphala.org/desafiospolicia2.pdf>

Aguilar, R. (2012). Propuesta de proyecto de formación inicial para los cuerpos de policial local en valencia. Universidad de valencia. Pp. 15-110 Disponible en <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/81859/aguilard.pdf;jsessionid=9FC1D2CC3774F71B4902D4F7BE8BFE4D.tdx1?sequence=1>

Arnau, J. (1994). El estudio de la motivación humana. Departamento de psicología. Universidad de Barcelona Pp. 40-41. Disponible en <http://www.raco.cat/index.php/anuariopsicologia/article/viewFile/59760/88068>

Quintanar, G. (2005). Factores motivacionales que influyen en los trabajadores a nivel de piso en un centro comercial ubicado en Pachuca hidalgo. Tesis de licenciatura en psicología. Universidad autónoma del estado de hidalgo. Instituto de ciencias de la salud. Pp. 18-20. Disponible en <http://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/10733/Factores%20motivacionales.pdf?sequence=1>

Ruiz, H y Ramírez, M. (2008). Ensayo: motivación del hombre policial para ser policía. Escuela de estudios superiores de policial. Curso de ascenso de teniente a capitán. Bogotá. Pp. 5.15.
http://www.policia.gov.co/portal/page/portal/UNIDADES_POLICIALES/Escuelas_formation/sespo/LA_ESCUELA/AREAS/AREA_INVESTIGACION/PROCESOS_INVEST/INVESTIGACION_FORMATIVA/MOTIVACION%20DEL%20HOMBRE%20POLICIA%20PARA%20SER%20POLICIA.pdf

Castellano, R. (2011). Abraham Maslow: teoría motivacional de un psicólogo humanista. Pp. 10-14 disponible en <http://www.marbletreegroup.com.ar/blog/wp-content/uploads/ABRAHAM-MASLOW.pdf>

Soberanes, L. (2012) modelo de motivación para organizaciones en Morelos. Red nacional para la competitividad e innovación en el trabajo Pp. 4- 7. Disponible en http://buenaspracticas.stps.gob.mx/buenaspracticas/administrador/lecturas/pdf/modelo_motivacion_lugarda_soberanes.pdf

Arias, F. (1996). Introducción a la metodología de investigación en ciencias de la administración y del comportamiento. Biblioteca de ciencias de la administración. Editorial trillas. México P. 58

El reglamento del servicio profesional de carrera policial (2011). Gaceta oficial del distrito federal del 11 de noviembre de 2011 disponible en www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=38&ved=0CEcQFjAHOB4&url=http%3A%2F%2Fcgservicios.df.gob.mx%2Fprontuario%2Fvigente%2Fr373701.doc&ei=879bVZTEHcaiyAT884G4Dw&usg=AFQjCNG0HYPZcMZwu6iDJxg_MF-OWaSgmA&bvm=bv.93756505,d.aWw

Maristany, J. (1994) motivación; claves para una empresa exitosa. Editorial layetana ediciones. Argentina. Pp. 81- 98.

Hernández, R., Fernández, C., y Batista. (1997). *Metodología de la investigación*. México: McGrawhill. Caps. 4,5, 6. 7 y 8.

Sashkin, M. (1996). *El Cuestionario MbM, Gestión por motivación*. Pp. 1-4. Disponible en <https://downloads.hrdpressonline.com/files/7320080417160937.pdf> revisado el 24 de abril de 2015.

Anexos.

Anexos 1.



El propósito de este test es conocer los principales factores motivantes de su vida laboral, no tomará más de 10 minutos. La información que se obtenga será anónima y confidencial, solo tiene fines académicos. Por lo que le pedimos conteste con la mayor sinceridad posible. De ante mano, gracias por tu participación.

Datos personales:

Nombre: _____ Edad: _____ Sexo: M F Puesto: _____ Antigüedad en la corporación: _____

Test MbM (Gestión por motivación).

Instrucciones: Por favor, responda a cada una de las afirmaciones siguientes indicando su grado de acuerdo con las mismas, es decir, hasta qué punto concuerda cada afirmación con sus propios puntos de vista y opiniones. Marque la letra que más fielmente refleje su punto de vista personal, de acuerdo con la siguiente clave:

C = Estoy Completamente de acuerdo
 B = Estoy Básicamente de acuerdo
 P = Estoy Parcialmente de acuerdo
 S = Sólo estoy un poco de acuerdo
 N = No estoy de acuerdo

No	Afirmaciones.	Claves				
		C	B	P	S	N
1	Lo más importante para mí es tener un empleo estable	C	B	P	S	N
2	Prefiero trabajar de manera independiente, más o menos por mi cuenta	C	B	P	S	N
3	Un sueldo alto es un claro indicativo del valor que tiene el trabajador para la empresa	C	B	P	S	N
4	Buscar aquello que te haga feliz es lo más importante en la vida.	C	B	P	S	N
5	La seguridad del puesto de trabajo no es especialmente importante para mí.	C	B	P	S	N
6	Mis amigos significan más que casi ninguna otra cosa para mí.	C	B	P	S	N
7	La mayor parte de las personas creen que son más capaces de lo que realmente son.	C	B	P	S	N
8	Quiero un trabajo que me permita aprender cosas nuevas y desarrollar nuevas destrezas.	C	B	P	S	N
9	Para mí, es fundamental poder disponer de ingresos regulares.	C	B	P	S	N
10	Es preferible evitar una relación demasiado estrecha con los compañeros de trabajo.	C	B	P	S	N
11	La valoración que tengo de mí mismo es más importante que la opinión de ninguna otra persona.	C	B	P	S	N
12	Perseguir los sueños es una pérdida de tiempo.	C	B	P	S	N
13	Un buen empleo debe incluir un plan de jubilación sólido.	C	B	P	S	N
14	Prefiero claramente un trabajo que implique establecer contacto con otros clientes o compañeros de trabajo	C	B	P	S	N
15	Me molesta que alguien intente atribuirse el mérito de algo que yo he conseguido.	C	B	P	S	N
16	Lo que me motiva es llegar tan lejos como pueda, encontrar mis propios límites.	C	B	P	S	N
17	Uno de los aspectos más importantes de un puesto de trabajo es el plan de seguros de enfermedad de la empresa.	C	B	P	S	N
18	Formar parte de un grupo de trabajo unido es muy importante para mí	C	B	P	S	N
19	Mis logros me proporcionan una importante sensación de autorrespeto.	C	B	P	S	N
20	Prefiero hacer cosas que sé hacer bien que intentar hacer cosas nuevas.	C	B	P	S	N

Anexos 2.

TAREAS PERIODICAS Y TAREAS ESPECIALES ESPORADICAS.

Relacione aquellas tareas que no son habituales pero que se tramitan en este puesto de trabajo.

_____	_____
_____	_____ calificación _____
_____	_____
_____	_____ calificación _____
_____	_____
_____	_____ calificación _____
_____	_____

Calificación promedio: muy mal (0), mal (1), ni mal ni bien (2), bien (3) muy bien (4) excelente (5)

Especifique de donde (o quien le encomienda) proceden las tareas que se tramitan en este puesto.

Especifique a donde (o a quien) tramita o entrega las tareas que realiza.

Calificación promedio: muy mal (0), mal (1), ni mal ni bien (2), bien (3) muy bien (4) excelente (5)

Observaciones.

Aplico: Hernández, J. Pág. 2/2.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO.
 FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES IZTACALA.
 PSICOLOGÍA; MANUSCRITO DE TESIS RECEPCIONAL
 CUESTIONARIO PARA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO.
 PARA EL JEFE INMEDIATO O SUPERVISOR.



El propósito de este test es conocer los principales factores motivantes de su vida laboral, no tomará más de 10 minutos. La información que se obtenga será anónima y confidencial, solo tiene fines académicos. Por lo que le pedimos conteste con la mayor sinceridad posible. Donde se le solicite asigne una calificación al ocupante del puesto. Entre 0 y 5. De ante mano, gracias por tu participación.

Departamento.	
Puesto de trabajo.	
Nombre, rango y placa.	
Antigüedad.	
Fecha de realización.	

Requerimientos específicos del trabajo (formación).

Estudios.	Especificar especialidad.
Sin estudios básicos.	
Primaria.	
Secundaria.	
Bachillerato o equivalente.	
Diplomados.	
Licenciatura.	
Otros: idiomas informática etc.	

Objetivo del puesto de trabajo: defina brevemente en que consiste el trabajo de ese puesto.

	calificación
	calificación
	calificación

Calificación promedio: muy mal (0), mal (1), ni mal ni bien (2), bien (3) muy bien (4) excelente (5)

DECISIONES. Indique las decisiones principales que se toman desde este puesto indicando con un (1) si la propone un superior o con un (2) si la propone el mismo ocupante del puesto.

	1	2
	1	2
	1	2
	1	2
	1	2
	1	2
	1	2

Calificación promedio: muy mal (0), mal (1), ni mal ni bien (2), bien (3) muy bien (4) excelente (5)



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO.
 FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES IZTACALA.
 PSICOLOGÍA; MANUSCRITO DE TESIS RECEPCIONAL
 CUESTIONARIO PARA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO.
 BITÁCORA DE OBSERVACIONES.



El propósito de este test es conocer los principales factores motivantes de su vida laboral, no tomará más de 10 minutos. La información que se obtenga será anónima y confidencial, solo tiene fines académicos. Por lo que le pedimos conteste con la mayor sinceridad posible. De ante mano, gracias por tu participación.

Tareas. Indicar la tarea, indicar en porcentaje del tiempo dedicado a cada una y el grado de autonomía que requiere.

TAREAS NORMALES.

Tarea.	% de complejidad.	% de tiempo.	% de autonomía.	calificación

TAREAS PERIÓDICAS.

Tarea.	% de complejidad.	% de tiempo.	% de autonomía.	Calificación

TAREAS ESPECIALES O ESPORÁDICAS.

Tarea.	% de complejidad.	% de tiempo.	% de autonomía.	Calificación

Calificación promedio (0), mal (1), ni mal ni bien (2), bien (3) muy bien (4) excelente (5)

Requerimientos específicos del puesto de trabajo.

Formación mínima y porque.

Estudios	Especificar especialidad.	Porque.
Sin estudios básicos		
primaria		
secundaria		
Bachillerato o equivalente		
diplomados		
licenciatura		
Otros: idiomas informática etc.		

Aplico: Hernández, J.

Pág. 1/4.

Experiencia mínima que la persona que ocupe el puesto debe tener.

Experiencia mínima.	
En el sector.	
En el puesto.	
Conocimientos profesionales.	
Tiempo de adaptación.	

+ Requerimientos personales del puesto de trabajo: (0=poco y 5= a mucho o excesivo).

ASPECTO.	GRADOS.	El ocupante cuenta con el grado requerido.
Memoria.		
Sobre datos escritos.	0 1 2 3 4 5	
Sobre información verbal.	0 1 2 3 4 5	
Sobre datos visuales.	0 1 2 3 4 5	
Atención.		
Velocidad de captación de detalles.	0 1 2 3 4 5	
Precisión de captación de detalles.	0 1 2 3 4 5	
Atención distribuida.	0 1 2 3 4 5	
Atención mantenida.	0 1 2 3 4 5	
Atención mantenida bajo monotonía.	0 1 2 3 4 5	
Dificultad en percepción de señales.	0 1 2 3 4 5	
Exigencias físicas.		
Sentado.	0 1 2 3 4 5	
De pie permanentemente.	0 1 2 3 4 5	
Con desplazamientos.	0 1 2 3 4 5	
Andar constantemente.	0 1 2 3 4 5	
Posiciones incómodas.	0 1 2 3 4 5	
Esfuerzos físicos.		
Momentáneo.	0 1 2 3 4 5	
Continuo.	0 1 2 3 4 5	
Rápido.	0 1 2 3 4 5	
Lento.	0 1 2 3 4 5	
Exigencias sensoriales.		
Visión próxima.	0 1 2 3 4 5	
Visión lejana.	0 1 2 3 4 5	
Visión cromática.	0 1 2 3 4 5	
Agudeza auditiva.	0 1 2 3 4 5	
Sensibilidad al tacto.	0 1 2 3 4 5	
Sentido del equilibrio.	0 1 2 3 4 5	
Agudeza olfativa.	0 1 2 3 4 5	
Ejecución.		
Ritmo de trabajo.	0 1 2 3 4 5	
Precisión o destreza manual.	0 1 2 3 4 5	
Rapidez de movimientos.	0 1 2 3 4 5	
Coordinación viso-manual.	0 1 2 3 4 5	
Coordinación con las dos manos.	0 1 2 3 4 5	
Agilidad manual.	0 1 2 3 4 5	
Calidad de trabajo.	0 1 2 3 4 5	

Calificación promedio: (0), mal (1), ni mal ni bien (2), bien (3) muy bien (4) excelente (5)

Aplico: Hernández, J.

Pág. 2/4.

ASPECTO.	GRADOS.					El ocupante cuenta con el grado requerido.
Condiciones ambientales.						
Intemperie.	0	1	2	3	4	5
Ambiente cerrado.	0	1	2	3	4	5
Suciedad.	0	1	2	3	4	5
Ruido.	0	1	2	3	4	5
Polvo.	0	1	2	3	4	5
Humedad.	0	1	2	3	4	5
Irritantes respiratorios.	0	1	2	3	4	5
Irritantes de la piel.	0	1	2	3	4	5
Tóxicos.	0	1	2	3	4	5
Personalidad.						
Rapidez en la decisión.	0	1	2	3	4	5
Flexibilidad.	0	1	2	3	4	5
Autocontrol.	0	1	2	3	4	5
Autoridad personal.	0	1	2	3	4	5
Sentido pedagógico.	0	1	2	3	4	5
Trabajo en equipo.	0	1	2	3	4	5
Trabajo aislado.	0	1	2	3	4	5
Orden y sistema.	0	1	2	3	4	5
Trato con el público.	0	1	2	3	4	5
Trato personal a otras empresas.	0	1	2	3	4	5
Facilidad de comprensión.						
Verbal.	0	1	2	3	4	5
Escrita.	0	1	2	3	4	5
No verbal.	0	1	2	3	4	5
Facilidad de expresión.						
Verbal.	0	1	2	3	4	5
Escrita.	0	1	2	3	4	5
No verbal.	0	1	2	3	4	5
Habilidad espacial.						
Interpretación de planos.	0	1	2	3	4	5
Habilidad gráfica.	0	1	2	3	4	5
Apreciación de distancias.	0	1	2	3	4	5
Apreciación de superficies y volumen.	0	1	2	3	4	5
Apreciación de movimientos.	0	1	2	3	4	5
Apreciación de pesos	0	1	2	3	4	5
Razonamiento.						
Planear trabajos.	0	1	2	3	4	5
Tomar iniciativas.	0	1	2	3	4	5
Análisis de problemas.	0	1	2	3	4	5
Clasificación de datos.	0	1	2	3	4	5
Solución de problemas lógicos.	0	1	2	3	4	5
Resolución de problemas técnicos.	0	1	2	3	4	5
Improvisación.	0	1	2	3	4	5
Numérico.						
Efectuar cálculos rápidos.	0	1	2	3	4	5
Normalizar actividades repetidas.	0	1	2	3	4	5

Calificación promedio: (0), mal (1), ni mal ni bien (2), bien (3) muy bien (4) excelente (5)

Relaciones internas.

Con quien.	De donde.	Frecuencia.	Como.
Calificación: (0), mal (1), ni mal ni bien (2), bien (3) muy bien (4) excelente (5)			

Relaciones externas.

Con quien.	De donde.	Frecuencia.	Como.
Calificación: (0), mal (1), ni mal ni bien (2), bien (3) muy bien (4) excelente (5)			

Riesgos.

<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

Observaciones hacia el ocupante del puesto.

<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

<p>Suma y promedio de todas las calificaciones asignadas en cada actividad al ocupante del puesto:</p> <hr/> <p>Marque la calificación final Muy mal (0), mal (1), ni mal ni bien (2), bien (3) muy bien (4) excelente (5)</p>
--

Anexo 3.



A QUIEN CORRESPONDA.

A través de este documento, certifico que he sido informado/a con la claridad debida, respecto al trabajo de investigación que realizará el alumno de noveno semestre de la licenciatura en psicología perteneciente a la Facultad de Estudios Superiores Iztacala de la Universidad Nacional Autónoma de México; Juan José Hernández Gómez.

Actividad en la cual se responderá un cuestionario de información personal y para valorar el tipo de motivación y el nivel de esta que tenemos en nuestro trabajo, además de una serie de cuestionarios para describir nuestros puestos de trabajo y las necesidades en estos y por otro lado seremos observados sin interferir con nuestras actividades por pequeños periodos de tiempo durante algunos días.

Estoy de acuerdo en participar en la investigación, dejando claro que se respetará la buena fe, la confiabilidad y confidencialidad de la información por mí suministrada, sin mencionar mi nombre en cualquier reporte o presentación que se realice con los resultados obtenidos de la mencionada investigación.

Participante:

Nombre _____

Firma _____

Fecha _____