



**El Colegio
de la Frontera
Norte**

El arraigo laboral de la policía en México y su relación con la
intención de renunciar

Tesis presentada por

Natalia Torres Osorio

para obtener el grado de

MAESTRA EN DESARROLLO REGIONAL

Tijuana, B. C., México
2020

CONSTANCIA DE APROBACIÓN

Directora de Tesis: _____
Dra. Martha Cecilia Miker Palafox

Aprobada por el Jurado Examinador:

1. Dra. Lorena Raquel Pérez Floriano, codirectora
2. Dr. Vicente Sánchez Munguía, lector interno
3. Dr. Jorge E. González, lector externo

AGRADECIMIENTOS

A Dios por guiarme en este proceso y no dejarme sola en ningún momento. Sin Él nada hubiera sido posible.

A mi familia, cada miembro de ella me demostró su amor y apoyo en los momentos más complicados. En esta aventura de dos años, su incondicionalidad me hizo valorar su presencia más que nunca.

A cada compañero de la Maestría en Desarrollo Regional que fácilmente se convirtió en mi amigo, que me proporcionó su ayuda, me demostró su amor, me ofreció su casa, me brindó comida, me dio una palabra de aliento y me regaló su abrazo en cada etapa. Entre todos hicimos de esta experiencia una de las más fructíferas de nuestras vidas. Aprendí sumamente de ellos, mi admiración por siempre.

A la Doctora Lorena R. Pérez Floriano, por animarme a aplicar a la maestría cuando era becaria, sin ella no hubiera tomado esta oportunidad. Gracias por compartir su experiencia y conocimientos, por ver en mí a alguien capaz de desarrollar este trabajo y brindarme su tiempo.

A la Doctora Martha Miker Palafox, por no dejarme sola, por ver siempre por las necesidades de los estudiantes. Su empatía y comprensión fueron claves para mí y todos mis compañeros, su paciencia y dedicación contribuyó de gran manera a nuestra formación.

A los Doctores Vicente Sánchez Munguía y Jorge Gonzáles por tomarse el tiempo de leerme y elaborar valiosas observaciones como lectores académicos. Agradezco profundamente su disposición y la manera en la que coadyuvaron en el desarrollo de esta tesis.

Al Colegio de la Frontera Norte (Cofe) por darme la oportunidad de formarme profesionalmente y concluir mis estudios de grado. Asimismo, a cada docente que llevo mi mente al límite, gracias porque que cada clase impartida me permitió adquirir valioso conocimiento y a su vez, crecer como persona. Agradezco de igual manera a El Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) por la oportunidad de becarme para mi preparación académica.

En última instancia, reconozco a mis amigos fuera de Colef, cada ser querido que ha estado en diversos momentos de mi vida me motivó a seguir en este camino, agradezco su amor y cada palabra transformada en acciones que me ayudaron a continuar y concluir la maestría. A mis profesores de preparatoria y universidad que expresaron su orgullo por mí. Su vocación y dedicación docente inspiran a cientos de alumnos que al igual que yo buscan luchar y superarse en la vida.

RESUMEN

La falta de policías en Tijuana es un problema recurrente desde el año 2013. Esto conlleva complicaciones en ajustes de turnos, estrés laboral, falta de motivación e incumplimiento de labores. El que una organización no cuente con el personal suficiente para llevar a cabo sus actividades, representa un problema de rotación laboral. Para estudiar la rotación en la corporación policíaca se utilizó la teoría de arraigo laboral, la cual explica los factores dentro y fuera de la organización que unen a las personas con el lugar de trabajo. Mediante esta teoría se pretendió cumplir el objetivo de analizar el efecto del arraigo laboral en la intención de renunciar, predictor cognitivo del acto real de renunciar, y conocer la incidencia del arraigo laboral en el salario de los policías. El enfoque del estudio es cuantitativo, el diseño de investigación es transversal correlacional. La fuente de información es una encuesta aplicada a la corporación policíaca de Tijuana en el año 2016. Los datos proporcionados se analizaron por medio de técnicas estadísticas descriptivas y multivariantes. Como resultados se presentan las variables sociodemográficas de los policías. Los análisis revelan que existen diferencias en el salario dependiendo del género de los elementos, la antigüedad laboral es una variable predictiva del salario policial y las dimensiones del arraigo laboral presentaron una relación con la intención de renunciar y el salario de los policías tijuanaenses.

Palabras claves: policía, arraigo laboral, intención de renunciar, salario, rotación laboral, condiciones laborales.

ABSTRACT

The lack of police officers in Tijuana has been a recurring problem since 2013, this has led to complications in terms of shift adjustments, job stress, absence of motivation, and failure to perform the daily tasks. The fact that an organization does not have enough personnel to carry out its regular activities, represents a problem of job rotation. The theory of job embeddedness, which explains the factors inside and outside the organization that unite people with the workplace, was used to study the turnover of members in the police corporation. The aim was to analyze the effect of job placement on the intention to resign, a cognitive predictor of the actual act of resigning, as well as finding out the incidence of job placement on police officers wages, through this theory. The study focus method is quantitative, while the research design is cross-correlational. The source of the information is a survey applied to the Tijuana police corporation in 2016. The data provided was analyzed using descriptive and multivariate statistical techniques. As a result, the socio-demographic variables of the police officers are presented, the analysis reveal that there are differences in the salary with respect to the gender of the police officers, work seniority is a predictive variable of the police salary and the dimensions of job embeddedness , are the related to the intention to quit and the salary of the Tijuana police.

Key words: police, job embeddedness, intention to quit, salary, job rotation, working conditions.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
Planteamiento del problema	2
Justificación	6
Preguntas de investigación	8
Objetivos de la investigación e hipótesis	8
Marco teórico	9
Estrategia metodológica	10
Resultados	10
Reseña del contenido de la tesis	10
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO	12
1.1 Rotación Laboral.....	12
1.2 Conductas y rotación laboral.....	14
1.2.1 Intención de renunciar al trabajo como precursor de la rotación laboral	14
1.3 Antecedentes teóricos de la rotación laboral.....	16
1.3.1 Modelo de March y Simon (1958)	16
1.3.2 Modelo de las uniones intermedias de Mobley (1977).....	17
1.3.3 Modelo de la inversión de Farell y Rusbult (1981)	18
1.3.4 Modelo de la cúspide de la catástrofe de Sheridan y Abelson (1983)	19
1.3.5 Modelo económico del trabajo de Hulin, Roznowski y Hachiya (1985)	20
1.3.6 Modelo de la perspectiva de elaboración de políticas de incentivos de Osterman (1987)	21
1.3.7 Modelo de la motivación dinámica de Fichman (1988)	22
1.3.8 Modelo de procesos de empuje del mercado de Judge, Bourdreau, y Bretz (1994)	23
1.3.9 Modelo del desdoble de rotación de personal de Lee y Mitchell (1994)	24
1.3.10 Modelo de medida estructural de Lambert, Hogan, y Barton (2001).....	25
1.3.11 Modelo de sistemas de Davis y Werther (2004).....	26
1.3.12 El modelo de desempeño laboral de Hong, Wei-Chiang y Chao, Ruey-Ming (2007)	27
1.3.13 Distintos enfoques de la teoría del involucramiento laboral (<i>job engagement</i>)	28
1.4 Teoría del arraigo laboral de Mitchell, Holtom, Lee, Sablynski, y Erez (2001).....	30
1.1.1 Dimensiones del arraigo laboral.....	34
1.2 Aplicaciones de la teoría del arraigo laboral.....	36
1.6 Conclusiones.....	39
CAPÍTULO II. CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN	41
2.1 Estructura Policial	41
2.2 Contexto nacional.....	43
2.2.1 Condiciones laborales de las y los policías en México	43
2.3 Contexto regional.....	50

2.3.1 La policía de Tijuana	50
2.4 Conclusiones.....	56
CAPÍTULO III. ESTRATEGIA METODOLÓGICA.....	56
3.1 Diseño de la investigación	56
3.2 Levantamiento de la información correspondiente a las unidades de análisis.....	57
3.3 Participantes.....	58
3.4 Variables para medir	59
3.4.1 Intención de renunciar.....	59
3.4.2 Salario.....	59
3.4.3 Arraigo laboral	60
3.4.4 Datos sociodemográficos	62
3.5 Análisis estadísticos	63
CAPÍTULO IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	66
4.1 Variables para medir	66
4.1.1 Características sociodemográficas de la población en estudio.....	66
4.1.2 Arraigo laboral	74
4.1.3 Intención de renunciar.....	77
4.1.4 Salario.....	78
4.2 Análisis estadísticos	80
4.2.1 Correlaciones.....	80
4.2.2 Prueba T para muestras independientes	81
4.2.3 Análisis de varianza ANOVA	84
4.2.4 Regresión lineal múltiple	86
CONCLUSIONES	90
BIBLIOGRAFÍA	94

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Porcentaje de elementos de la policía de Tijuana por sexo, 2016.	66
Gráfica 2. Porcentaje de edad de la policía en Tijuana, 2016.	67
Gráfica 3. Porcentajes de la antigüedad los elementos policiales de Tijuana, 2016.	69
Gráfica 4. Porcentajes de familiares trabajando en la policía de Tijuana, 2016.	69
Gráfica 5. Porcentajes del número de familiares trabajando en la policía de Tijuana, 2016.	70
Gráfica 6. Porcentajes horas trabajadas por el policía de Tijuana, 2016.	72
Gráfica 7. Porcentajes del nivel de escolaridad del policía de Tijuana, 2016.	73
Gráfica 8. Porcentajes de nivel de Ajuste de la policía de Tijuana, 2016.	75
Gráfica 9. Porcentajes de nivel de Enlace de la policía de Tijuana, 2016.	76
Gráfica 11. Porcentajes de nivel de Intención de Renunciar de la policía de Tijuana, 2016.	78
Gráfica 12. Porcentajes del salario de la policía de Tijuana, 2016.	78

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Dimensiones del Arraigo laboral	35
Cuadro 2. Arraigo laboral en la encuesta de Salud Ocupacional y Clima Organizacional	62
Cuadro 3. Variables de criterio y predictoras de las dos regresiones lineales múltiples.	64
Cuadro 4. Estadística descriptiva de las variables sociodemográficas de policías de Tijuana, 2016.	74
Cuadro 5. Media, desviación estándar y correlaciones de las variables de estudio.	80
Cuadro 6. Diferencia de medias del salario entre hombres y mujeres policías.	81
Cuadro 7. Diferencia de medias de las horas trabajadas por semana entre hombres y mujeres policías.	82
Cuadro 8. Diferencia de medias entre variables por sexo.	83
Cuadro 9. Salario de los policías por nivel de escolaridad	85
Cuadro 10. Resultados del ANOVA del salario de los policías con el nivel de escolaridad.	85
Cuadro 11. Análisis del modelo 1 de regresión múltiple.	86
Cuadro 12. Análisis del modelo 2 de regresión múltiple.	88

INTRODUCCIÓN

Para López Portillo (2000) “la policía es el elemento de un proyecto de sociedad establecida dado a situaciones históricas determinadas. Formando parte de los principios de orden social que sustentan el paradigma del Estado moderno”. No obstante, cada sociedad le ha asignado atributos específicos a lo largo de su historia, tanto formales como reales, que han respondido a las demandas culturales, sociales, políticas y económicas que se crean en su seno

De acuerdo con el Plan Municipal de Desarrollo 2017-2019, la falta de elementos policiales en la ciudad de Tijuana es un problema recurrente desde el año 2013. Aunado a eso, en el año 2010 la criminalidad y la seguridad pública se convirtieron en temas centrales para la administración pública municipal haciendo que el cumplimiento de sus funciones requiriera más demanda policial. Esto resulta una problemática si se toma en cuenta la recomendación de la Oficina para la Droga y el Delito de la Organización de las Naciones Unidas, la cual indica que debe de haber un promedio de 300 agentes de la policía por cada 100 mil habitantes (ONU, 2010). Tijuana posee la tasa más alta de policías por habitante en el estado ya que es la ciudad que más pobladores tiene. Sin embargo, existe un rezago histórico de 3 mil oficiales para cubrir eficazmente el servicio policial.

En el año 2019, el representante de la Secretaría de Seguridad y Protección Ciudadana (SSPC) Jorge Alberto Ayón Monsalve, señaló que la policía de Tijuana requería de manera urgente más de 3,200 policías para garantizar la seguridad de la ciudad. De acuerdo con los estándares internacionales Tijuana tendría que contar con al menos 5,000 agentes operativos, de los cuales la ciudad no dispone ni de la mitad. El hecho de que una organización policial no posea la cantidad de elementos que se consideran suficientes para cumplir sus labores ni su despliegue operativo, es sin duda un fenómeno que mantiene inconforme a la policía. Por ejemplo, de acuerdo con el director de la policía municipal de Tijuana, Roberto Esparza Trujillo (2020) la falta de elementos afecta los turnos de trabajo, extendiendo las jornadas laborales, reduciendo los descansos, originando una inconformidad generalizada en todas las delegaciones de la ciudad.

Aunado a eso, en la organización policial de Tijuana, conlleva problemas en ajustes de turnos, estrés en el trabajo, falta de motivación e incumplimiento con las labores diarias. En ese

sentido, el que una organización no cuente con el personal suficiente para llevar a cabo todas las actividades diarias, es un problema, este problema es llamado rotación de personal (Almeda, 2017).

Planteamiento del problema

Para David Arrellano (2000) las organizaciones son un constructo social de la modernidad donde las acciones de los actores y grupos adquieren sentido, las organizaciones son constructos humanos creados y estructurados intencionalmente con la idea de perseguir ciertos fines, a su vez están compuestos por grupos e individuos específicos que persiguen objetivos particulares, sin embargo, son ambiguos.

En ese sentido, las organizaciones policiales han sido largamente percibidas como herméticas y resistentes a la indagación en ámbitos políticos, científicos y periodísticos (Sirimarco, 2010). Cuando se trata de entender a la policía como parte de un orden social no solo jurídico sino administrativo, es central conocer sus prácticas y sus posibles deformaciones, para comprenderlas así, no sólo como un problema de la policía, sino sobre todo como una manifestación de ese orden social (Suárez de Garay, 2016).

La institución policial constituye una organización compleja que se materializa y se expresa en, y a través de las acciones e interacciones llevadas a cabo cotidianamente por sus integrantes y por los sujetos con los que se relacionan. Asimismo, configuran una construcción social que no solo se limita en parámetros legales y organizativos (Sirimarco, 2010). Por lo que llegamos a la idea de que la organización policial es dual dado que, por un lado, está compuesta por un conjunto de normas y directivas formales y, por el otro, se articula mediante las prácticas de sus actores.

En México, las principales dificultades o problemas que las corporaciones policiales sobrellevan, señalados en el propio el Programa Nacional de Seguridad Pública 1995-2000 son los siguientes: carencia de criterios racionales de planeación que faciliten la administración y operación de los servicios policiales, presupuestos precarios, asignación de recursos sin criterios específicos, inexistencia de “criterios adecuados” en la asignación de salarios, escasa remuneración salarial e inestabilidad laboral que no permite la racionalización de los recursos a mediano y largo plazo (López Portillo, 2000).

Acercándonos a la problemática sobre la que se centra esta investigación se menciona que existe una rotación de personal entre unas y otras instituciones a lo largo del país, así como disparidad y desproporción en la tasa de policía por habitante (López Portillo, 2000). Ante esto, los gobiernos anteriores han dado pasos para reformar a la policía en México y para desarrollar un nuevo modelo policial como una manera de establecer fuerzas policiales más efectivas (Meyer, 2014).

El Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública realizó la actualización del Diagnóstico Nacional sobre las policías preventivas de las entidades federativas, con fecha de corte de la información al 31 de enero de 2018. Este modelo ha permitido a las entidades, definir metas claras, establecer acciones precisas para fortalecer capacidades de prevención y combate a la delincuencia, identificar sus principales áreas de oportunidad y simultáneamente dignificar la labor policial. La estructura del diagnóstico es por indicadores, el primero tiene un título sugerente: “Estado de fuerza mínimo” (Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública, 2017).

El Estado de fuerza se refiere, al número de elementos operativos activos en la corporación, dejando fuera personal administrativo, elementos asignados a Instituciones de Procuración de Justicia o del Sistema Penitenciario con los que cuenta la policía preventiva estatal, en relación con su población (Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública, 2017). Es en este primer apartado es donde se presentan el estándar nacional policial por cada mil habitantes.

Se muestran las 32 entidades federativas que constituyen la República Mexicana, donde se señala el estándar nacional mínimo de 1.8 agentes de policía por cada mil habitantes. Por su parte, con datos de la Secretaría de Gobernación (SEGOB) en 2017, Baja California es el Estado más bajo de todo el país teniendo un estándar de 0.3 policías por cada mil habitantes. Dicho lo anterior, es de esperarse que dentro de las ciudades que conforman Baja California se tenga de la misma manera un estándar por debajo de elementos de seguridad. Este diagnóstico nacional construyó su indicador tomando los resultados de las encuestas que la Organización de las Naciones Unidas

realizó en materia de seguridad y justicia, dentro de las cuales un rubro es el número de policías por cada 100 mil habitantes de los países miembros (ONU, 2006).

Abordemos de manera particular la ciudad a estudiar, Tijuana. De acuerdo con las recomendaciones de la Oficina para la Droga y el Delito de la Organización de las Naciones Unidas y los datos de United Nations Surveys on Crime Trends and the Operations of Criminal Justice Systems (UN-CTS) indican una media de aproximadamente 300 oficiales de policía por cada 100 mil habitantes. Tijuana posee la tasa más alta de policías por habitante en el estado ya que es la ciudad que más pobladores tiene, de acuerdo con la Encuesta Intercensal de INEGI 2015 con un total de 1,641, 570 residentes. Ante esto, Tijuana requiere de 4, 925 policías y en 2019 según la Secretaría de Seguridad Pública Municipal solo se contaba con 2, 300, oficiales de policía. Existe un rezago de más de 2 mil oficiales para cubrir eficazmente el servicio de seguridad policial, por lo que se requiere aumentar el número de elementos policíacos.

En 2013 el periódico de Reino Unido “The Sun” enlistó los trabajos más riesgosos en el orbe. El de policía de México se posicionó en décimo lugar, detrás de los periodistas en Siria, mineros de carbón en China y agentes de seguridad privada en Irak. Tomando esto en cuenta, no resulta difícil notar que pocas personas desean ser parte de la policía mexicana (Olivas, Rivera, Martínez, y Gutiérrez, 2018). Por su parte, la policía de Tijuana es catalogada como una de las mejor pagadas del país (Durazo, 2019). Un factor que influye en esto es que la ciudad está ubicada en la zona fronteriza, por ello, los niveles de ingreso en Tijuana han sido mayores que en las demás ciudades del país históricamente (Coubès y Silva Hernández, 2009).

Esto debido a la rápida incorporación en el mercado de trabajo de las personas. Es decir, existe una facilidad para acceder a la esfera económica de la sociedad fronteriza lo que permite un nivel de vida más elevado que en otras regiones y a su vez, demanda salarios más altos que en resto de país (Coubès y Silva Hernández, 2009). Sin embargo, los ingresos relativamente mejores que el resto del país, se ven afectados por el costo elevado de vivir en la frontera. El promedio nacional de un sueldo policial asciende a los \$13, 187.00 pesos, mientras que el promedio salarial de los policías en Tijuana corresponde a \$18,436.70 pesos. Esta información se precisará más adelante en el capítulo de resultados.

La Policía Municipal de Tijuana trabaja con un promedio de 120 unidades patrulla por turno para más de 900 colonias que existen en la ciudad. En promedio cada unidad de patrulla debe atender las solicitudes ciudadanas de ocho colonias. Como se había mencionado anteriormente de conformidad con los requerimientos de sectorización la policía trabaja con un 50% de su capacidad (PMD, 2017) lo que se traduce en un promedio mensual de mil reportes de los ciudadanos sin atender. Por lo tanto, se puede decir que no existe la cobertura de servicio adecuada para atender las necesidades de la población, aunado a que no se tiene una distribución equilibrada del servicio de seguridad pública, en función al área territorial de la ciudad.

Si bien, se desconocen las razones por las cuales existe esta falta de elementos, lo que se sabe es que existe una rotación de personal laboral, la cual es definida como, el número de empleados o el porcentaje de la fuerza laboral que abandona la organización ya sea de manera voluntaria o involuntaria (Mobley, 1982). De acuerdo con Orrick (2008) y Wilson (2010) a nivel práctico, la rotación laboral en la policía representa un problema importante para la aplicación de la ley, especialmente con respecto a los costos económicos de reclutar, evaluar y capacitar a los oficiales de reemplazo. De la misma forma, si existe una alta rotación de elementos se reduce el número de oficiales con experiencia y por ende se reduce la capacidad de organización para una buena toma de decisiones (Schuck y Rabe-Hemp, 2018).

Se han desarrollado una serie de modelos teóricos para explicar la rotación de personal, sin embargo, la mayoría de la literatura sobre vigilancia policial se centra en la satisfacción laboral y compromiso organizacional (Schuck y Rabe-Hemp, 2018). Aunque estos modelos han servido para comprender y prevenir la rotación laboral, los modelos tradicionales se basan más en las cuestiones meramente organizacionales, dejando de lado factores externos, fuera del trabajo relacionado con la comunidad, ambiente o el contexto en el que se vive y que pueden influir en el empleado.

Dicho lo anterior, y para fines de esta investigación, la perspectiva teórica que se adopta es la de *Job embeddednes* (Mitchell, Holtom, Lee, Sablinski, y Erez, 2001) misma que se explicará más adelante en la sección de marco teórico. De esta teoría se desprende el término de *embeddedness*, el cual ha sido traducido al español como embebido, empotrado, incrustado, arraigo o encuadrado; y no existe –y quizá no se tenga que llegar a– un consenso sobre su significado en

este idioma (Fonseca Gómez, 2004). Para esta investigación la traducción que se le dará será la de *teoría del arraigo laboral*.

Esta teoría se postuló como un constructo compuesto de fuerzas contextuales y perceptivas que unen a las personas a lo local (Jiang, Liu, McKay, Lee, y Mitchell, 2012). La teoría sostiene que existe una amplia red de fuerzas en el trabajo y fuera del trabajo que determinan por qué las personas permanecen en sus organizaciones. Thomas William Lee, Tyler C. Burch, y Terence R. Mitchell (2001) apuestan por la idea original de un indicador causal. Asimismo, mencionan que el arraigo laboral es el nivel de "atascamiento" de un empleado, dentro de un sistema social más grande, y resulta de numerosas fuerzas externas (o contextuales), etiquetadas en las dimensiones de enlaces, ajuste y sacrificio; en la organización y la comunidad que operan en un empleado. Esto se traduce a que, el nivel de arraigo del trabajador, en este caso del policía puede determinar, la intención de renunciar y por ende la rotación laboral.

Justificación

Existe una incertidumbre en cuanto a las reglas de actuación por parte de la policía mexicana (Olivares Ferreto, 2010). Según el artículo publicado por Análisis Político (2010) el 91.06% de los trabajadores de las corporaciones de seguridad pública de México labora en condiciones laborales precarias desiguales. Esto explica la elevada rotación, las salidas de los elementos, que en algunas entidades representa el 30 y hasta el 100 por ciento anual, de acuerdo con el documento del Cuarto Informe de Gobierno de la Secretaría de Seguridad Pública en el año 2010. La persistencia de desigualdades en las condiciones laborales de la policía mexicana, lejos de estimular o promover sus habilidades y capacidades para efectuar sus labores de seguridad representan un gran obstáculo.

La rotación laboral policial implica el reemplazo de empleados capacitados o empleados que no pueden transmitir fácilmente sus conocimientos a sus reemplazos. Se enfrentan a desafíos que hacen que sea importante retener a los oficiales (Sirimarco, 2010). Comprender los mecanismos detrás de la rotación laboral, resulta útil para diseñar estrategias que reduzcan la rotación laboral de los policías, sus costos y repercusiones (Zhang, Fried, y Griffeth, 2012).

El estigmatizar a la institución policial como un aparato represivo y corrupto impide considerar que en ella convergen un conjunto complejo de acciones y prácticas institucionales que inciden en lo social. Considerar a la policía como parte de un orden social no solo jurídico sino administrativo, es central para conocer sus prácticas y sus posibles deformaciones, es importante no solo verlo como un problema de la policía, sino como una manifestación del orden social (Suárez de Garay, 2016).

Para Suárez de Garay (2016), en México la percepción que se tiene del policía es principalmente la del guardián del orden, generalmente relacionándolo con estigmas de criminalidad, corrupción, inseguridad, lo cual termina por condenarlos a la marginación social (p.11). Por ello, es importante no dejar de ver al policía como un trabajador miembro de una corporación, por lo que se debe de acatar la importancia de entornos laborales favorables, ya que estos pueden repercutir en impactos positivos o negativos en su trabajo y, por ende, en la ciudad.

Por último, Tijuana, es considerada como líder en aspectos de desarrollo local e internacional, pero a su vez de acuerdo con el Consejo Ciudadano para la Seguridad Pública y la Justicia Penal A.C., en el documento *Metodología del ranking 50 de las ciudades más violentas del mundo (2018)* con fecha de cierre de investigación 4 de marzo del 2019. En los años de 2018 y 2017 la ciudad se encontraba dentro de las cinco urbes más violentas del mundo (CCSPJP, 2018). Por ello existe un interés en analizar el fenómeno de la rotación laboral en la corporación policíaca ya que esto trae consecuencias indirectas que se manifiestan de alguna u otra manera en Tijuana.

Lo anterior lo podemos relacionar con lo mencionado por el Plan Municipal de Desarrollo (2017) en tanto que, por esta falta de elementos la policía trabaja al 50 por ciento de su capacidad, de acuerdo con los requerimientos de sectorización de la policía. Lo que significa que cerca de mil servicios en promedio mensualmente no son atendidos, esto de conformidad con los reportes del 911 (PMD, 2017). La falta de policías impide atender todas las necesidades de la población a través de una distribución desequilibrada del servicio de seguridad pública. Es de gran importancia la provisión de personal en la institución para el cumplimiento y seguimiento de las denuncias que se emitan por parte de la ciudadanía para el esclarecimiento del delito, y para evitar que se

propaguen. En ese sentido, analizar las causas de la rotación laboral puede evitar a la larga analizar sus consecuencias.

Preguntas de investigación

- ¿Cuál es el efecto de los componentes del arraigo laboral (ajuste, enlaces y sacrificio) en la intención de renunciar al trabajo de los elementos policiales de corporación de Tijuana en el año 2016?
- ¿En qué medida el salario interacciona con los componentes del arraigo laboral (ajuste, enlaces y sacrificio) ayudando a retener a los elementos policiales de la corporación de Tijuana en el año 2016?

Objetivos de la investigación e hipótesis

Objetivo general

Analizar el efecto del arraigo laboral en la intención de renunciar al trabajo y en el salario de los elementos policíacos de la corporación de Tijuana en el año 2016.

Objetivos específicos

- Conocer el efecto del arraigo laboral y los factores sociodemográficos en la intención de renunciar al trabajo de los elementos policíacos de la ciudad de Tijuana en el año 2016.
- Conocer el efecto del arraigo laboral y los factores sociodemográficos en el salario que reciben los elementos policíacos de la ciudad de Tijuana en el año 2016.
- Identificar las condiciones laborales en las que opera la corporación policíaca de Tijuana en el año 2016.

Hipótesis

- H1: Hay una diferencia significativa entre el salario que reciben los hombres policías en comparación con el salario que reciben las mujeres policías.
- H2: Se encontrarán diferencias significativas entre las horas que trabaja el personal masculino de la corporación policíaca, con las horas que el personal femenino labora.
- H3: Existirán diferencias significativas entre el salario que los policías reciben y el nivel de escolaridad que poseen.
- H4: Los policías que manifiesten intención de quedarse en el trabajo (una baja intención de renunciar) presentarán un nivel mayor de arraigo laboral.
 - H4(a): El ajuste por la comunidad predecirá la intención de quedarse en el trabajo.
 - H4(b): El enlace por la comunidad predecirá la intención de quedarse en el trabajo.
 - H4(c): El sacrificio por la comunidad predecirá la intención de quedarse en el trabajo.
- H5: Existirá una relación significativa entre el salario y la antigüedad laboral. Siendo remunerados con un mayor sueldo los policías cuya antigüedad sea superior a la del promedio en la corporación.
- H6: El nivel de arraigo laboral predice el salario que el policía recibe.
 - H6(a). El ajuste por la comunidad predecirá el salario del policía.
 - H6(b): El enlace por la comunidad predecirá el salario del policía.
 - H6(c): El sacrificio por la comunidad predecirá el salario del policía.

Marco teórico

Como marco teórico analítico, para esta investigación se utilizó la teoría del arraigo laboral (Mitchell, Holtom, Lee, Sablinski, y Erez, 2001). Ya que, esta teoría explica los mecanismos que inciden en la permanencia de los trabajadores en su organización, de la misma manera el arraigo laboral se destaca por ser un modelo teórico con un valor predictivo de los factores internos y externos que unen a las personas con su lugar de trabajo. Esto por medio de las tres dimensiones

que la conforman, ajuste, enlace y sacrificio, las cuales a su vez se dividen en dos subdimensiones, organización y comunidad (Mitchell et al., 2001).

Estrategia metodológica

El enfoque del estudio es de corte cuantitativo con un diseño de investigación no experimental, tipo transversal correlacional. La población objetivo fueron los y las policías de la corporación de Tijuana. La fuente de información de donde se recolectaron los datos es, la Encuesta de Salud Ocupacional y Clima Organizacional longitudinal y transversal donde se describen las actitudes organizacionales de los policías que conforman la institución policial de Tijuana contestada en el año 2016 (Pérez Floriano, 2019). Para obtener los resultados se implementaron una serie de análisis por medio de técnicas estadísticas descriptivas y multivariantes, tales como: correlaciones, prueba T para muestras independientes, análisis de varianza ANOVA y regresión lineal múltiple.

Resultados

Primeramente, se muestran los resultados sociodemográficos de los y las policías de la corporación policíaca de Tijuana. Posteriormente, se exponen los resultados de las variables utilizadas para el análisis. Se plasman los hallazgos del arraigo laboral, la intención de renunciar y el salario de los policías. Dos de las hipótesis establecidas en esta investigación fueron apoyadas por los datos y dos hipótesis más fueron apoyadas parcialmente. Los resultados revelaron: 1) existe una diferencia significativa entre el salario que reciben los hombres policías en comparación con el salario que reciben las mujeres policías; 2) no existe una diferencia significativa entre las horas que trabaja el personal masculino de la corporación policíaca, con las horas que el personal femenino labora; 3) no existen diferencias significativas en entre el salario que los policías reciben y el nivel de escolaridad que poseen; 4) El enlace y sacrificio por la comunidad predicen la intención de quedarse en el trabajo de los policías tijuanaenses; 5) los policías cuya antigüedad laboral sea superior a la del promedio en la corporación son remunerados con un mayor sueldo y 6) el enlace por la comunidad tiene una relación significativa con el salario policial.

Reseña del contenido de la tesis

En la presente introducción expuesta, se planteó el problema de estudio, las preguntas de investigación, se establecieron los objetivos y las hipótesis que dirigen el estudio, asimismo se

justificó el trabajo de investigación, describiendo brevemente tanto el marco teórico como la estrategia metodológica y los resultados hallados a raíz de los análisis y técnicas estadísticas implementadas. La tesis se desarrolla por medio de cuatro capítulos. Primero, se expone el marco teórico analítico a partir del estudio del fenómeno de la rotación de policías. Segundo, se presenta el contexto de la investigación donde se describen las condiciones laborales en las que opera la policía de México y el contexto regional de las condiciones laborales de la policía de Tijuana. Tercero, se detalla la metodología empleada, describiendo el instrumento de medida, los participantes, las variables utilizadas en el trabajo y los tipos de análisis estadísticos empleados con los datos. En el cuarto capítulo, se presenta la información de las variables sociodemográficas y de estudio de la unidad de análisis. Para terminar, se exponen los resultados de las técnicas estadísticas empleadas para la comprobación de las hipótesis, la discusión analítica y las conclusiones.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

Introducción

En este capítulo se expone el marco analítico para estudiar el fenómeno de la rotación de policías en Tijuana, Baja California y conocer el nivel de arraigo laboral. La finalidad del primer capítulo de este trabajo consiste en exponer y analizar las perspectivas teóricas y modelos considerados idóneos para entender el vínculo entre intención de renunciar o abandonar la organización, rotación y arraigo laboral.

Se parte definiendo qué es la rotación laboral y exponiendo los principales modelos desde la corriente de la psicología organizacional que ha estudiado este fenómeno. Dado que el concepto de rotación ha llamado la atención desde hace más de tres décadas y son varias las investigaciones que han desarrollado modelos sobre el proceso de la misma (Littlewood Zimmerman, 2006).

Posteriormente, se llega al enfoque teórico donde se centra esta investigación, el cual es la teoría del arraigo laboral. En primera instancia se presenta su origen empírico proveniente de la psicología y posteriormente se explica a fondo su enfoque teórico. Se parte de la perspectiva de la psicología organizacional, la cual se ha enfocado a entender e incrementar el nivel de calidad de vida para los individuos en su ambiente laboral, ya que la calidad de vida en el trabajo ofrece satisfacción social y psicológica que se refleja de diversas maneras (Flores Zambada y Madero Gómez, 2012). Por último, se presenta una conclusión de lo visto a lo largo del capítulo presentado.

1.1 Rotación Laboral

De acuerdo con Ramesh & Gelfand (2010) durante décadas, la rotación de empleados ha sido un tema clave en las organizaciones, del mismo modo se ha posicionado como uno de los fenómenos más estudiados en las organizaciones. El autor, William Hodges Mobley (1982) define la rotación laboral como, el número de empleados o el porcentaje de la fuerza laboral que abandona la organización ya sea de manera voluntaria o involuntaria. La rotación puede ser de manera voluntaria cuando el individuo decide separarse de la empresa por motivos particulares, y se da de

manera involuntaria cuando la organización decide despedir a la persona, ya sea por reducción de personal o por desempeño insuficiente (Tamayo Contreras, 2016).

Schuck y Rabe-Hemp (2018) precisan particularmente, que la rotación policial voluntaria es, si la persona renuncia, concluyendo intencionalmente su membresía dentro de la organización donde recibía una compensación monetaria por su trabajo. Mientras que la rotación policial es involuntaria cuando la persona es obligada a abandonar la organización por causas de fuerza mayor. Ya sea, por incapacidad física, muerte, o como consecuencia de los procesos de depuración policial.

Dado que la rotación involuntaria es atribuida a causas de fuerza mayor, es decir, no depende del trabajador, en esta investigación hay un interés mayor en ahondar en la rotación voluntaria, ya que en esta el trabajador si tiene el control de decidir si se retira, dejando una incógnita por conocer las razones. Esto ha llevado a la creación de modelos y teorías que expliquen la rotación laboral como un fenómeno, pero en su mayoría han contado con una modesta fuerza predictiva (Zhang, Fried, y Griffeth, 2012). Una salida implica contemplar contrataciones nuevas que no siempre se concretan o se obtienen los resultados esperados, lo cual hace que los investigadores intenten comprender y predecir la rotación, mientras las organizaciones se han esforzado por reducir la rotación y el costo asociado (Steel y Ovalle, 1984).

La rotación laboral es un concepto relevante en la organización de trabajo, comprenderlo como un fenómeno lleva a relacionar la rotación con la y eficiencia y el rendimiento de los trabajadores, lo cual se traduce en pérdidas o utilidades para la organización (Cabrera Piantini, Ledezma Elizondo y Rivera Herrera, 2011). “La expresión rotación de personal se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente” (Chiavenato, 1999, p. 135). Chiavenato (1999) indica que, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de individuos que ingresen y salgan de ella, lo cual siempre generará efectos, dado que no es un proceso estático, sino que suscita impactos que, a su vez, se manifestarán en el lugar de trabajo y en quienes lo conforman.

Garza Treviño (2000) menciona que, la fluctuación de empleados genera cambios, por ende, la tasa de rotación se considera un indicador valioso de la estabilidad laboral y de la

organización. Los impactos de la rotación han despertado gran interés en la investigación. Por ejemplo, al suscitarse una rotación de personal alta, las organizaciones experimentan altos costos monetarios, perdiendo recursos ya sea financieros o humanos. La persona que abandone su puesto lleva consigo información del cargo ocupado que no siempre puede transmitirse a quien ocupe su puesto de trabajo o en las capacitaciones. Aunado a ello, el empleado constituye una parte importante dentro de la cadena de productividad de la organización (Avadeñano Montaña, Bello Bonell, Calderón Rojas, Escobar Bustos y Rativa Méndes, 2019).

Hulin (2002) desarrolló una propuesta exponiendo que existen múltiples rutas de retiro para una persona, dejando atrás la forma tradicional de pensar, que asume una fuerza laboral relativamente homogénea. Esto deja como resultado una variación inexplicada de la intención de renunciar, razón clave para el estudio continuo de la rotación. A pesar de las investigaciones bajo diversos sustentos teóricos, la rotación es un fenómeno de causas heterogéneas, por lo que un solo modelo teórico no explicaría en su totalidad la causalidad de este. Sin embargo, de acuerdo con Davis y Werther (2004) la principal preocupación de las organizaciones radica en las consecuencias que tiene la intención de renunciar. Es decir, la rotación de trabajadores, manifestado en el incremento de salidas o bajas de personal.

1.2 Conductas y rotación laboral

1.2.1 Intención de renunciar al trabajo como precursor de la rotación laboral

Las investigaciones académicas se inclinan por el estudio de la intención de renunciar en lugar de estudiar el acto real de renunciar (Mobley, Horner, y Hollingsworth, 1978). Lo cual señala que la intención de renunciar al trabajo funge como un factor precedente cognitivo de la rotación real, anudado a que es una medida favorable que se aproxima a la conducta real de abandonar el empleo (Lambert, Lynne Hogan, y Barton, 2001). Es decir, la intención de abandonar conlleva a la decisión de renunciar y por ende a la rotación.

La intención de renunciar o intención de abandono, es definida como la posibilidad de que un colaborador sostenga consciente y deliberadamente la intención de irse de su trabajo en el presente o en el futuro cercano (Mobley et al., 1978).

Mobley et al., (1978) son los precursores del estudio del vínculo entre retención vs rotación de personal con las actitudes del trabajador. Su primer modelo propuesto enfatiza las variables con las que se relacionan las conductas de la organización y la rotación. Por ejemplo, las conductas relacionadas con la intención de renunciar y, de manera colateral, con el acto de la renuncia. Estos autores postulan que la renuncia oscila entre el nivel de satisfacción en la organización que el trabajador posea. Al igual que, el explorar nuevas fuentes de empleo será el resultado de una valoración comparativa que hace el empleado sobre su puesto actual con sus demás opciones de trabajo (Pérez Floriano, 2019).

En el segundo modelo propuesto por Mobley et al., (1978) se establecieron otras variables que coadyuvan en el análisis de la rotación, por tanto, se toman en cuenta un rango más vasto de factores. Tales como, el nivel de satisfacción, beneficios del puesto de trabajo actual, expectativas de crecimiento y desarrollo profesional y otros factores externos, como las consideraciones familiares. Posteriormente, crearon la escala de intención de renunciar, la cual definieron como la probabilidad de que un trabajador sostenga una consciente y deliberada intención de renunciar a su trabajo en el presente o futuro cercano.

Por su parte, Price y Mueller (1997) utilizaron el concepto de intención de renunciar en sus investigaciones, definiéndose como la percepción individual que posee el trabajador hacia la probabilidad de suspender la membresía en su organización, terminando con la relación laboral que lo unía a su lugar de trabajo. Está a su vez, es un reflejo de la orientación cognitiva hacia la separación de su empleo y esta orientación determina la decisión final por permanecer o renunciar (Littlewood Zimmerman, 2006).

La intención de renunciar se ha probado en diversas metodologías, dentro de ellas se encuentran los metaanálisis, dicha metodología se trata de una investigación sistemática y exhaustiva sobre un tema en concreto, analizando resultados y valorando cuantitativamente mediante diversos procesos estadísticos. En el caso de la intención de renunciar autores como, Steel y Ovalle (1984), Hom, Carnikas, Prussia y Griffeth (1992), Tett y Meyer (1993) y Griffeth, Hom, y Gaertner, (2000) realizaron una serie metaanálisis para describir el vínculo entre la intención y la rotación, concluyendo en su mayoría que la intención de renunciar al trabajo está

positivamente relacionada con la rotación. De manera que, la intención de renunciar se correlacionó significativamente con la rotación y la correlación fue positiva (Hassell, 2005).

1.3 Antecedentes teóricos de la rotación laboral

De acuerdo con Borjas Mayorga (2016) los modelos teóricos que explican la importancia de entender el problema de la rotación de personal parten de sus causas para comprender las consecuencias y con ello poder controlar dicho fenómeno. A continuación, se presentan de manera cronológica los principales modelos centrados en los motivos de la rotación laboral. Asimismo, se muestra como en su mayoría se relacionan primero con la conducta de intención de renunciar al trabajo para posteriormente ejecutar la renuncia y hacer efectiva la rotación.

1.3.1 Modelo de March y Simon (1958)

Bowen y Siehl (1997) mencionan que la mayor parte de las teorías e investigaciones surgieron de las ideas de March y Simon (1958) ellos presentaron el primer modelo de rotación de empleados, relacionando con la facilidad y la conveniencia de irse. Sugieren que la decisión voluntaria de salir de la organización por parte del individuo está sujeta a la percepción del trabajador sobre sus motivaciones de renunciar y qué tan sencillo sería hacerlo.

Para explicar las causas, los autores utilizaron dos variables: el mercado laboral y la conducta individual a través del estado psicológico mostrado como satisfacción laboral. Asimismo, dentro de este modelo se incluyen motivadores que el trabajador posee y que influyen en la permanencia de la organización, estos motivadores son denominados incentivos, tales como: el salario, las prestaciones laborales, el desarrollo profesional, las políticas y los procedimientos, las condiciones laborales, el bienestar laboral y la seguridad de permanencia. Estos incentivos se exteriorizan en el individuo como la satisfacción laboral (Tamayo Contreras, 2016).

De acuerdo con Tamayo y Contreras (2016), cuando la satisfacción es baja, la sensación y relación con el empleo no es favorable y deriva la intención de abandonar la organización. Esa intención es denominada por March y Simon (1958) deseo de movimiento. A la inversa cuando la satisfacción es elevada, se indica que la respuesta a los incentivos mencionados anteriormente es

adecuada y mediante las contribuciones, el trabajador mantiene una colaboración positiva con su organización.

La inclusión y combinación de estas variables como elementos claves permitieron posicionar este modelo como una guía para la realización de investigaciones posteriores en la comprensión de la rotación laboral, siendo una base sólida para trabajos futuros. Ello, debido a que presentaron un enfoque de equilibrio con los factores que consideraba relevantes para su estudio (Chávez Hernández, Chávez Hernández, y Ramírez Mendieta, 2013).

1.3.2 Modelo de las uniones intermedias de Mobley (1977)

Posteriormente, Mobley (1977) integró en su modelo la satisfacción laboral en función de las variables: conformidad con el trabajo, relaciones laborales y la identificación con el trabajo. Este es considerado un modelo donde predominan los componentes de tipo impulsivo más que los de corte racional (Chávez Hernández et al., 2013). Este autor hizo hincapié en describir cómo el individuo percibía y evaluaba la satisfacción y el mercado laboral externo. Por el contrario del modelo expuesto anteriormente de March y Simon (1958), aquí se agregaron componentes individuales como elementos que pueden influir la percepción.

Se designó a este modelo de uniones intermedias, ya que estudia de manera contigua la satisfacción laboral, el mercado laboral externo y los aspectos individuales como mediadores entre la intención de renunciar y la rotación laboral. Ante esta rotación Mobley (1977) señala que como organización se debe de tener una postura proactiva y no reactiva, reconociendo los resultados positivos, como, por ejemplo: desplazamiento de trabajadores con un bajo nivel de desempeño, flexibilidad, adaptabilidad y reducción de conflictos en el ambiente laboral. Por el contrario, los resultados negativos, que de acuerdo con el autor son: costos, perturbación en el desempeño de los demás trabajadores, inquietud por aspectos sociales e indiferencia en las estrategias de control. Sin embargo, Mobley (1977) incita a considerar la rotación de una manera integral y a su vez como un proceso continuo, dado que posee múltiples causas y consecuencias.

Dentro de la literatura de la satisfacción laboral una de las variables que Mobley consideraba más importantes es la estabilidad laboral. No obstante, esto varía de acuerdo con la región ya que, por ejemplo, la evidencia para países desarrollados sugiere a la seguridad en el empleo como más relevante (Origo y Pagani, 2009). Aunque esta variable presenta cambios dependiendo del lugar, bajo este modelo se infiere también que una mayor antigüedad en el mismo permite generar un círculo favorable entre empresas y trabajadores.

Una de las aportaciones de Mobley (1977) con este modelo es la conclusión de que en los estudios sobre el fenómeno de la rotación laboral se debe ir más a fondo de la simple réplica entre la satisfacción y la rotación, por lo que, se debe profundizar en el proceso cognitivo y conductual, retomando como base los principios de la psicología organizacional. Con relación a esto, Tamayo Contreras (2016) señala que, en el modelo de uniones intermedias la satisfacción tiende a promover pensamientos o deseos de quedarse en la organización laborando e incitan a la persona a una evaluación de las expectativas externas, costos e implicaciones de lo que representaría abandonar el trabajo.

1.3.3 Modelo de la inversión de Farrell y Rusbult (1981)

Farrell y Rusbult (1981) incorporaron el compromiso laboral relacionándolo a la probabilidad de que el trabajador abandone su empleo. Ellos definen el concepto de compromiso laboral como: el grado de lealtad que la persona como trabajador tiene hacia su organización. Las variables, grado de lealtad, unión y afecto hacia la organización determinarán la probabilidad de que el empleado tenga la intención de dejar su trabajo. Asimismo, añaden en este modelo el concepto de grado de responsabilidad, retomando la satisfacción laboral donde consideran que, a mayor satisfacción laboral, mayor será el grado de compromiso hacia la organización.

Es decir, la satisfacción laboral que el individuo posee generará un sentimiento de fidelidad y de responsabilidad que en su momento determinará la intención del trabajador de permanecer o en su defecto, renunciar a su trabajo. En este proceso, el individuo igualmente toma en cuenta las

oportunidades que se le ofrecen en su trabajo actual contrastándolas con las que el mercado laboral le brinda.

Una de las aportaciones de este modelo es que se añadieron predictores de la satisfacción laboral. La palabra predictor, es procedente de predecir que significa anunciar el futuro, pronosticar y vaticinar (García Lorenzo, 2005). En los modelos estadísticos un predictor, es un factor variable que puede influir en el comportamiento o resultados futuros de un individuo, tal como lo hemos visto en estos modelos de rotación laboral, utilizados para pronosticar un criterio. En este caso para predecir la satisfacción laboral y para el compromiso laboral los predictores son: la unión de recompensas, el valor de los costos, el valor de las alternativas y el tamaño de la inversión.

En suma, en este modelo el compromiso laboral es determinado por la satisfacción que el individuo perciba y la calidad de las opciones de trabajo externas. Las conclusiones de sus primeros experimentos arrojan que la recompensa laboral, los costos del compromiso en el trabajo predicen, de manera significativa, la satisfacción laboral, lo que contribuye en la intención de abandono, y esta a su vez influye en la decisión de renunciar, dejando como resultado la rotación de personal (Tamayo Contreras, 2016).

1.3.4 Modelo de la cúspide de la catástrofe de Sheridan y Abelson (1983)

Sheridan y Abelson (1983) indican que el concepto cúspide de catástrofe denota que la tensión laboral puede causar en el trabajador estrés, entendido como catástrofe, lo cual incide en la cúspide de insatisfacción. El modelo se basa en dos determinantes: el compromiso organizacional y la tensión laboral, mismas que pueden conducir a la conducta de abandonar el trabajo. Ya que un empleado insatisfecho terminará externando un nivel bajo de compromiso con la organización, lo que hará que eventualmente su intención de renunciar se convierta en un hecho.

En el proceso de renunciar los autores denominaron zona estéril y superficie de control al área de satisfacción, el área de bifurcación corresponde al área de toma de decisión de abandonar o permanecer en la organización. Por último, el plano de terminación, es decir donde el trabajador toma la elección definitiva de renunciar a la organización (Tamayo Contreras, 2016).

Por consiguiente, este modelo cuenta con tres características, la primera radica en que la conducta de dejar el trabajo es considerada como variable discontinua susceptible a cambios repentinos entre sus diferentes estados. La segunda está asociada a que el modelo presenta una zona estéril de conducta la cual ocasiona el deseo de cambio y, por último, la conducta es divergente a que se presente cuando se llega a los niveles más altos de estrés y tensión laboral.

Dentro de las investigaciones que Sheridan y Abelson (1983) realizaron, consideran que la tensión se origina cuando el individuo no recibe retribución monetaria acorde a sus funciones, ya sea por no ser tomado en cuenta en la toma de decisiones de la organización o porque no se respetan las tareas a desempeñar estipuladas en un principio para las cuales fue contratado.

Siguiendo con los anteriores autores citados, por el contrario, un trabajador con un nulo o bajo nivel de tensión indica que no hay estrés y sus niveles de satisfacción se manifestarán en una conducta de compromiso hacia la organización donde se desempeña. Cuando un trabajador se encuentra satisfecho se puede decir que, se encuentra dentro de la zona estéril mencionada anteriormente, la cual está conformada por la superficie de control y el plano de retención. Cabe mencionar que este modelo toma solo las condiciones laborales como factores para influir en la intención de renunciar. Es decir, de índole relacionados con su trabajo y no los externos.

1.3.5 Modelo económico del trabajo de Hulin, Roznowski y Hachiya (1985)

La base de este modelo consiste en comprender el problema de la intención de renunciar o abandonar el empleo enfocándose en lo que impera en el mercado laboral. Por ejemplo, los niveles de crecimiento económico, las oportunidades laborales que aumentan para los miembros de la organización, demanda laboral y desempleo, debido a que estos elementos forman parte del marco de referencia y contextualizan con mayor precisión las oportunidades del mercado laboral.

Entre más se conozca dicho mercado la organización puede utilizar esta información a su favor mediante la creación e implementación de programas para asegurar la estadía de sus empleados (Hulin et al., 1985).

Principalmente este modelo tiene como base dos aspectos. El primero data que la expansión económica en una sociedad da como resultados la oferta de salarios altos, los cuales ocasionarán llamar la atención de los trabajadores que busquen mejorar sus condiciones económicas. Por consiguiente, el segundo aspecto radica en que las oportunidades laborales inciden de manera directa en la satisfacción laboral. De manera que, estas oportunidades o alternativas son costos de oportunidad que inciden en la decisión de mantenerse en su trabajo actual o desistir de él. La satisfacción laboral, dependerá, de qué tan convenientes le parecen estas nuevas oportunidades de trabajo externas en semejanza con las actuales, en dado caso que las haya.

De acuerdo con Mayorga (2016) este modelo económico de trabajo arroja que la valoración del mercado laboral ha precedido a un nivel bajo la rotación, mientras que las estadísticas del mercado laboral, tales como el índice de desempleo, predicen con mayor exactitud la rotación de personal. Por tanto, este modelo presenta una propuesta de re-exploración del estudio de la relación entre las alternativas de trabajo en el proceso de intención de abandonar la organización que conducen a la rotación.

Por último, Hulin et al., (1985) mencionan que también se da el caso de empleados insatisfechos que debido a sus condiciones laborales no toman la decisión de renunciar, a este tipo de empleados los denominan de baja autoestima. Es decir, aunque no abandonen la organización estos trabajadores si manifestarán conductas negativas relacionadas a bajos niveles de compromiso laboral. Estas conductas suelen externarse de manera cíclica hasta que haya una variación en el nivel de insatisfacción. Estos autores concluyeron que la intención del individuo de abandonar el empleo se precisa cuando él ya cuente con la certidumbre de tener otro trabajo concreto en el cual se encuentran mejores oportunidades laborales.

1.3.6 Modelo de la perspectiva de elaboración de políticas de incentivos de Osterman (1987)

A partir de este modelo, el problema de la intención de renunciar puede ser visto desde la perspectiva del desempeño de los trabajadores y con el propósito de promover en ellos un nivel alto de satisfacción en su organización. De acuerdo con Osterman (1987) la falta de incentivos apropiados en la organización da pie a la insatisfacción laboral, y está por ende a la intención de

renunciar y la rotación laboral. La promoción interna es considerada como una práctica eficaz ya que contribuye a incrementar el compromiso de los empleados al cumplimiento de objetivos organizativos (Valle, Lorente, y Gómez, 2003). Mientras que en la organización se desarrollan las capacidades de aprendizaje y la apertura a nuevas ideas o a la innovación.

Dado que este modelo se caracteriza por la creación de un programa de incentivos que motive a sus empleados, es importante señalar lo que Osterman (1987) considera como los elementos necesarios para formulación y establecimiento de las políticas de incentivos, los cuales radican en la experiencia laboral, la capacitación que posee el trabajador y el puesto de trabajo. Asimismo, se tomaron como guía las ideas de Mobley (1977), donde es importante reconocer a las personas con altos y bajos niveles de productividad, ya que tal vez los incentivos no puedan ser los mismos para todos los empleados y se puedan crear incentivos de acuerdo con su productividad. Debido a que es difícil implementar algo homogéneo en un espacio lleno de heterogeneidades.

Osterman (1987) indica que, dentro del proceso de creación de políticas de incentivos, es de suma importancia la función de las evaluaciones, caracterizadas por la transparencia y los adecuados recursos de medición. Ya que de ahí se obtiene una retroalimentación del proceso y el resultado de los incentivos implementados. Esto a su vez, genera recursos en un entorno dinámico, de motivación para los empleados, fomentando un buen clima laboral en la relación de los grupos de trabajo, arrojando las debilidades y fortalezas de los empleados. De igual manera, conforme esta información se puede asesorar y desarrollar a los empleados, cumpliendo así, el propósito de maximizar el desempeño de las personas apropiadas para la organización.

1.3.7 Modelo de la motivación dinámica de Fichman (1988)

En cuanto al modelo de motivación dinámica, podemos decir que consiste principalmente en considerar que todo individuo se encuentra motivado para desempeñar algún acto y la motivación puede depender de qué tan atractivo sean los resultados a obtener (Fichman, 1988). Esta idea es aplicable para cualquier tipo de organización. Lo que varía es la motivación, ya que cambia

dependiendo de qué tan atractivo sea el objetivo. De igual modo, si la organización logra la motivación de sus trabajadores, por consiguiente, se logra su satisfacción también.

La teoría de la motivación de Maslow (1954) se integró a las investigaciones de Fichman (1988) debido a que la base de su modelo es la comprensión de las necesidades de los trabajadores. De Maslow (1954) se retoma el concepto de necesidades, y la relevancia de su reconocimiento en el trabajador. Dichas necesidades, se clasifican en físicas básicas, llamadas necesidades primarias y las necesidades sociales psicológicas, llamadas necesidades secundarias. Las necesidades físicas incluyen aspectos imprescindibles fisiológicos. Con respecto a las necesidades sociales, son de índole abstracta ya que representan necesidades psicológicas y simbólicas más que físicas.

De acuerdo con Tamayo Contreras (2016) bajo este modelo las conductas conscientes motivadas son causadas. En ese sentido, las organizaciones deben aprender a reconocer los impulsos y las necesidades que imperan en los trabajadores para analizar su comportamiento y así, incentivarlos a través de motivaciones hacia el mejor desempeño de sus actividades y tareas. De manera que, si se cumplen sus motivaciones y necesidades se aumenta su satisfacción, lo que lleva a su permanencia en el trabajo.

El modelo de la motivación dinámica aparte de utilizar las aportaciones de Maslow (1954) se basa en la teoría económica para entender el fenómeno de la rotación laboral. De aquí, emerge el concepto de costo de oportunidad, definiéndolo como “los costos al utilizar recursos de capital humano capacitados y experimentados para que rindan en un desempeño adecuado, que beneficie tanto a la organización como a la persona” (Borjas Mayorga, 2016, p. 65).

1.3.8 Modelo de procesos de empuje del mercado de Judge, Bourdreau, y Bretz (1994)

Judge, Bourdreau, y Bretz (1994) denominaron procesos de empuje del mercado (*market pull process*) al modelo que indica que las oportunidades de empleo futuro y los porcentajes de ascensos en la empresa actual serán un estímulo para el abandono. Dentro de esta investigación destacan tres factores importantes que imperan en la intención de renunciar, estos son los factores individuales, laborales y organizacionales.

Es así como, los factores individuales están asociados a los procedimientos de reclutamiento de personal, los cuales están relacionados con las características biográficas, tales como, el número de años de vida, el género y la experiencia previa. Los hallazgos de estos autores en varios estudios son: que las personas con un mayor predominio a abandonar la organización son hombres, jóvenes, con escasa escolaridad y pocas responsabilidades familiares.

Mientras que los factores laborales están caracterizados por el salario, beneficios sociales, políticas salariales de la organización, jornada de trabajo, oportunidades en la profesión y turno, dicho de otra manera, todo lo relacionado al puesto de trabajo. En última instancia, están los factores organizacionales que van más de la mano con la autonomía, responsabilidad, reconocimiento, liderazgo, presión, estrés, relaciones humanas en la empresa o condiciones físicas del trabajo que poseen un peso grande en el individuo y pueden influir en la conducta de rotación (Bretones y González, 2009).

Por tanto, los factores intervinientes para que una persona decida abandonar su actual empleo resultan ser una mezcla de condiciones de sobreoferta del mercado de trabajo (*pull*) junto con características psicológicas y organizacionales que empujan (*push*) al individuo a dejar su trabajo actual de ahí la importancia que algunos autores han dado a las variables perceptivas y cognitivas del proceso.

1.3.9 Modelo del desdoble de rotación de personal de Lee y Mitchell (1994)

Los autores Lee y Mitchell (1994) se basaron en la teoría de la imagen de Beach (1990) para entender el proceso de la toma de decisión y de terminación con el empleo. Por medio de esto postulan el modelo de desdobles (1994). Donde proponen que el proceso de la proyección y la toma de decisiones parte de un “shock en el sistema” el cual significa que un evento específico impacta al empleado para tomar juicios deliberados en la relación de trabajo y es ahí donde se considera su retiro, tomando en cuenta también el contexto social y cognitivo como determinantes que proveen de experiencias y un marco de referencia con el cual se interpreta el “shock”.

Los autores anteriormente citados postularon que los individuos toman decisiones al cotejar las alternativas laborales que se les presentan como nuevas con las que tienen actualmente. En este modelo se enfatiza que las personas filtran el conjunto de información que reciben a de manera continua para seleccionar las opciones de trabajo idóneas. Sin embargo, esta filtración es una proyección que requiere de un proceso cognitivo para comparar las tres características de las opciones percibidas como imágenes internas. Dichas características son, valor, trayectoria, y estrategias (Tamayo Contreras, 2016).

Para Lee y Mitchell (1994) el valor es definido como el conjunto de virtudes generales y estándares que se definen a uno mismo. La trayectoria es entendida como el conjunto de metas que animan o dirigen la conducta individual. Por último, las estrategias son el grupo de conductas tácticas y acciones para alcanzar las metas personales. Para estos autores, el proceso completo de proyección comienza con un shock en el sistema cognitivo, generando en el trabajador un impacto que lo instiga a realizar juicios premeditados sobre su trabajo. También consideran que si después de hacer esta introspección, se examina que las condiciones no son propicias en su entorno y se encuentra insatisfecho, puede que potencialmente tenga la intención de abandonar su trabajo.

En la experiencia del shock, los contextos social y cognitivo son fundamentales ya que son estos los que ofrecen al trabajador un marco de referencia por el cual el individuo interpreta la experiencia en su totalidad como una novedad, una oportunidad o en su defecto una amenaza. De acuerdo con esta interpretación, posteriormente poder tomar un camino de decisión.

1.3.10 Modelo de medida estructural de Lambert, Hogan, y Barton (2001)

Lambert et al., (2001) enunciaron que, a finales del siglo XX, las organizaciones de Estados Unidos se vieron afectadas debido a las pérdidas financieras ocasionadas por la rotación de personal, lo cual en investigadores intensificó el interés sobre la intención de abandono y su consecuencia, la rotación. Ellos realizaron sus investigaciones tomando como base los resultados anteriormente postulados por Mobley, Horner y Hollingsworth (1978), Hulin et al., (1985) y, Jacobs y Gerson (1998). De acuerdo con Mayorga (2016) su metodología de trabajo utilizada consistía en una revisión documental en cuatro fases.

Su principal hallazgo radica en que la satisfacción laboral posee un nivel significativo mayor en influencia sobre la intención de renunciar, siendo un antecedente, clave entre el medio ambiente laboral, la intención y por ende la rotación. Este modelo incorpora cuatro variables, como cuatro factores de estudio, los cuales son: las características demográficas, el medio ambiente laboral, la satisfacción laboral y la intención de rotación de personal (Tamayo Contreras, 2016). Lambert et al., (2001) señalan en su investigación que “el trabajo significa una porción importante en la vida de las personas, y que no debe de sorprendernos que las relaciones positivas entre los trabajadores tengan efecto sobre la satisfacción en el trabajo” (p. 244).

Estos autores realizaron una serie de estudios en trabajadores estadounidenses, obteniendo como resultado que el medio ambiente laboral es más importante en la formación de la satisfacción laboral para el trabajador que las características demográficas. Las cuales comúnmente eran incluidas en los estudios de satisfacción laboral como variables de control (Chávez Hernández et al., 2013). Por ejemplo, variables como la edad, el género, la educación y la permanencia del empleado, estabilidad laboral. Y posteriormente, se le pueden añadir variables como, la variedad en las actividades o tareas, recompensas financieras y relaciones con los compañeros de trabajo.

1.3.11 Modelo de sistemas de Davis y Werther (2004)

Con este modelo se parte de conceptualizar a la organización como un grupo de diversas actividades relacionadas entre sí, pero que poseen límites claros y precisos, yéndose más por las cuestiones de producción y administrativas. Por ello, cuando la organización trabaja de manera sincronizada genera en el trabajador un incremento en su nivel de satisfacción laboral, reduciendo su intención de abandono (Abowd, Milkovich, y Hannon, 1990). El enfoque de sistemas de una organización está integrado por los sistemas de producción, de ventas, financiero, legal y administrativo que a su vez este último despliega el subsistema de recursos humanos y de servicios.

El esquema de sistemas que Davis y Werther (2004) propusieron, permite que el conjunto de las actividades de administración mantenga una relación entre sí con todos los sistemas que la componen y los subsistemas que puedan formarse. Cabe señalar que, de igual manera, este modelo

ayuda a visibilizar las variables básicas que pueden incidir en la satisfacción del individuo y, en su medida, puedan disminuir o aumentar la intención de renunciar. Por su parte, en este modelo el factor del ambiente o entorno funge como un elemento relevante, ya que la mayoría de los sistemas son abiertos y están expuestos al ambiente o contexto dentro del cual funciona.

Dicho ambiente cuenta con elementos que lo forman. Por ejemplo, la diversidad de la fuerza de trabajo, características demográficas, condiciones económicas, tecnológicas y gubernamentales. Por consiguiente, las organizaciones y las personas que la conforman son inducidas, como resultado del entorno en el cual operan. En suma, para el modelo de la organización como un sistema, la rotación de personal no es una causa, sino un efecto, la consecuencia de ciertos fenómenos localizados interna o externamente en la organización sobre la actitud y el comportamiento del personal (Borjas Mayorga, 2016).

La utilización de este modelo permite poner en práctica una constante y verdadera evaluación del funcionamiento de las políticas del subsistema de recursos humanos desarrolladas por parte de la organización. En cuanto a los procedimientos de, reclutamiento y selección, integración de personal recién contratado, remuneraciones, beneficios sociales, capacitación, planificación de personal, higiene y seguridad en el trabajo, fomento de valores organizacionales, relaciones formales e informales entre trabajadores y en última instancia, evaluación de desempeño (Davis y Werther, 2004).

1.3.12 El modelo de desempeño laboral de Hong, Wei-Chiang y Chao, Ruey-Ming (2007)

Estos autores indican que los modelos precisos de predicción de rotación de empleados son críticos en la detección temprana de la rotación no anticipada, es decir la rotación voluntaria. Lo que les da a los altos mandos de la organización el tiempo suficiente para tratar los problemas de dirección relacionados con la rotación. Sin embargo, la viabilidad de aplicarlos a la predicción de rotación voluntaria aún no se ha explorado suficientemente, en investigaciones. Por lo que ellos consideran que su modelo ofrece una alternativa prometedora para predecir la rotación de empleados en la gestión de recursos humanos.

El modelo de Wei-Chiang H. Ruey- Ming C. (2007) incorpora cuatro factores relacionados con el desempeño laboral: la edad, el género, la nacionalidad y el compromiso organizacional. Sostienen que si estos factores están relacionados con un alto nivel de desempeño laboral repercutirán en la intención de renunciar a la empresa y viceversa, entre menos desempeño laboral, más intención de renunciar, lo que conduce a la rotación laboral.

Por su parte Joseph (2007) complementa con recopilaciones literarias para mostrar como factores relacionados con la organización, tales como particularidades del trabajo, comportamientos, estrés y características propias del individuo, como rasgos demográficos, capital humano, motivación, aunado a factores percibidos en la organización influyen en el compromiso y el grado de satisfacción, de manera que si se encuentran en un nivel bajo y no se elevan, influyen en la decisión de buscar un nuevo trabajo, lo que lleva la intención de renunciar y eleva la rotación.

1.3.13 Distintos enfoques de la teoría del involucramiento laboral (*job engagement*)

En 1990, Kahn publicó un documento seminal sobre el concepto involucramiento laboral, su argumento era que los empleados eligen invertir de manera completa y auténtica su papel en función de sus experiencias dentro del entorno laboral. Desde entonces, el interés en el involucramiento se multiplicó, lo que llevó al desarrollo de una diversidad de definiciones, medidas, conceptualizaciones y teorías del compromiso (Macey y Schneider, 2008). Una de las maneras de entender este concepto es considerándolo como un estado mental positivo activado y dirigido hacia las tareas laborales (Shuk, 2011). Bajo esta perspectiva, Grupo 'Utrecht' definió el compromiso como 'un estado mental positivo, satisfactorio y relacionado con el trabajo', proponiendo que un empleado comprometido tiene un fuerte sentido de vigor, dedicación y absorción en las actividades laborales (Bailey, Madden, Alfes, y Fletcher, 2017).

Por su parte, Bakker, Schaufeli, Leiter, y Taris, (2008) indican que el involucramiento puede ampliar la visión del significado y efectos del trabajo. Los empleados con altos niveles de energía e identificación con su trabajo tienen muchos recursos disponibles y parecen tener un mejor desempeño. Incluso es concebible que los trabajadores comprometidos creen sus propios recursos laborales con el tiempo. Su visión general sugiere que centrarse en el involucramiento laboral

puede no solo beneficiar al individuo sino también ofrecer a las organizaciones una ventaja competitiva.

Rich, Lepine y Crawford (2010) teorizaron el involucramiento como la inversión autocompleta de un individuo en un papel, lo cual proporciona una explicación más amplia de las relaciones con el rendimiento de hacer bien las cosas. A su vez, establecen que el involucramiento interviene en las relaciones entre la congruencia de valores, el apoyo organizacional percibido y las autoevaluaciones centrales. Por último, lo dividen en dos dimensiones de desempeño laboral: desempeño de tareas y comportamiento de ciudadanía organizacional.

Christian, Garza, y Slaughter, (2011) investigaron el papel del involucramiento como una construcción motivacional que está relacionada con factores contextuales e individuales. Encontraron evidencia tentativa de que el liderazgo estaba relacionado con el involucramiento. Sin embargo, los resultados de su modelo sugirieron que, en el mejor de los casos, el liderazgo sólo está débilmente relacionado con el involucramiento cuando se tienen en cuenta otros factores.

Por su parte, Saks (2006) definió el compromiso como "una construcción distinta y única que consta de componentes cognitivos, emocionales y conductuales que están asociados con el desempeño de roles individuales", distinguiendo entre el involucramiento laboral y el compromiso organizacional. Aunque existen diferentes puntos de vista sobre el involucramiento laboral, la mayoría de los académicos coinciden en que los empleados comprometidos tienen altos niveles de energía y se identifican fuertemente con su trabajo.

A partir de aquí se concluye con los antecedentes teóricos del estudio de la rotación laboral. Se mencionaron debido a que es importante tener una idea de los precedentes y las referencias del análisis de la rotación laboral. Los modelos teóricos mencionados anteriormente de manera cronológica se describieron para mostrar y tener una noción de cuáles habían sido los modelos tradicionales utilizados para la investigación de la rotación. El principal objetivo de estos modelos era la comprensión de las actitudes que conducen a la rotación, así como las causas de estas actitudes (Mitchell, Holtom, Lee, Sablinski, y Erez, 2001).

En resumen, dichos modelos se centran en los factores relacionados con la satisfacción, insatisfacción y compromiso laboral de los trabajadores como enfoque principal para comprender y prevenir la intención de abandonar el trabajo y la rotación (Lee, Mitchell, Sablynksi, Burton y Holtom, 2004). Asimismo, la mayoría se centran en los factores internos de la organización, y los factores externos no tienen tanto peso. De acuerdo con Mitchell et al., (2001). Conforme pasó el tiempo, se apostaron por direcciones diferentes en el estudio de la rotación y varios investigadores han intentado romper con las actitudes y alternativas de los modelos prescritos por los teóricos anteriormente mencionados.

Empero, varios estudios revelan que la teoría del arraigo laboral predice una variación incremental en la intención de abandono y la rotación laboral más que los modelos tradicionales debido a su combinación de factores internos y externos (Zhang et al., 2012). Dado a ese enfoque dual, la teoría del arraigo laboral se considera la ideal para esta investigación, ya que la organización de policías es intrincada y diversa, formada por sujetos y agrupaciones que coexisten dentro y fuera del lugar de trabajo (Robles Torrente, 1997). Dicha teoría se explicará desde sus inicios, su desarrollo y sus aplicaciones, a profundidad más adelante.

1.4 Teoría del arraigo laboral de Mitchell, Holtom, Lee, Sablynski, y Erez (2001)

El arraigo laboral es una teoría que se ha introducido para mejorar los modelos desarrollados para predecir la rotación laboral (Mitchell et al., 2001). La construcción teórica del arraigo laboral se deriva de dos conceptos principales. La primera es la teoría de campo de Lewin (1951). Y el segundo concepto principal incluye tres ideas, los factores no laborales de Price y Mueller (1981) en segundo lugar, otros predictores centrados en la organización de Reicher (1985) y en tercer lugar el modelo de despliegue de rotación, de Lee y Mitchell (1994). Estos dos conceptos principales se desarrollarán a profundidad más adelante.

Como se mencionó anteriormente, el primer fundamento teórico y del arraigo laboral proviene de la teoría de campo de Kurt Lewin y los estudios de figuras integradas (Witkin, Moore, Goodenough, Cox, 1977). Las figuras incrustadas están inmersas en su campo y están conectadas

a través de muchos enlaces dentro de sus antecedentes y entorno, son difíciles de separar del campo y se convierten en una parte intrínseca del entorno (Mitchell et al., 2001). Por ejemplo, ingresar a un nuevo trabajo y organización es compatible a ingresar un campo cognitivo no estructurado, es decir desconocido, lo que motiva a los individuos a mapear cognitivamente y encontrar estructura en el nuevo campo (Lewin, 1951).

Por su parte, la teoría de campo es una teoría proveniente de la psicología, dentro de la psicología social es una de las más prácticas e influyentes del siglo XX (Argyris, 1989) esta se ha aplicado en la literatura organizacional para explicar fenómenos como la gestión de cambio de sistemas complejos (Burnes, 2004), confianza interpersonal (Lewicki, McAllister, & Bies, 1998), actitudes organizacionales (Mathieu, 1991), los efectos de focos de compromiso (Becker, Billings, Eveleth y Gilbert, 1996) y retención de empleados (Mitchell et al., 2001).

La teoría de campo se enfoca en comprender una gama de fuerzas de conducción y restricción interdependientes que influyen en el comportamiento. El arraigo laboral se desarrolló para abarcar varios tipos diferentes de fuerzas que afectan el motivo por el cual los individuos permanecen en las organizaciones. Intentando ubicar a los individuos dentro de una red de fuerzas para ayudar a comprender qué podría impulsar o impedir que la persona se quede. De la misma manera, los empleados se vinculan a su organización de trabajo a través de diversos enlaces, inversiones, evaluaciones afectivas y cognitivas que crean una red de fuerzas de restricción, los individuos con más tipos de fuerzas de restricción son los que más arraigados están, por ende, menos probabilidad hay que salgan voluntariamente de la organización (Allen, 2006).

La teoría de campo presenta la idea de que las personas tienen un espacio vital donde parte de sus vidas están conectadas con otras personas (Lewin, 1951). En esencia, la idea de incrustado proviene de las figuras y los campos que suponen que cada individuo dentro de una organización es simultáneamente miembro de muchos grupos (por ejemplo, organizaciones familiares, sociales y profesionales) que dan forma a sus pensamientos, actividades y opciones. A medida que los individuos se apegan a estas organizaciones, se convierten en figuras que están integradas en esta red de grupos, lo que sirve como un fondo que debe considerarse si se quieren entender sus actitudes, creencias, valores y decisiones.

La teoría del arraigo laboral se basa en Lewin (1951) al afirmar que las personas tienen muchas influencias de otras personas que afectan su espacio de vida y conducen a integrarse en una organización o comunidad. El segundo concepto principal del cual se despliega la teoría del arraigo laboral se deriva de las tres ideas mencionadas anteriormente. La primera consiste en los factores no laborales de Price y Mueller (1981), los cuales incluyen el profesionalismo, definido como el grado de dedicación a los estándares ocupacionales. La capacitación generalizada, entendida como, el grado en que la socialización ocupacional de una persona resulta en una mayor productividad. Y, por último, la responsabilidad familiar, la cual consiste en el grado de las obligaciones de una persona con los miembros de la comunidad.

La segunda idea es de Reicher (1985), y se centra en la identificación con los objetivos de los múltiples aspectos de una organización, como la alta dirección, los clientes, los sindicatos y el público en general como un signo de compromiso. La tercera idea no tradicional fue el modelo de despliegue de la rotación de Lee y Mitchell (1994) el cual tiene la premisa de que los trabajadores que se van lo hacen debido a una situación impactante. Como conceptos adicionales están, los predictores centrados en la organización, sindicatos, beneficios de la empresa y proyectos (Hassell, 2005). Los factores no laborales como amistades comunitarias, lazos familiares, el tener hijos o estar casado puede contribuir al impacto en la rotación voluntaria (Lee y Maurer, 1999).

Los autores Thomas William Lee, Tyler C. Burch, y Terence R. Mitchell en su artículo *The story of why we stay: A review of job embeddedness* (2014) examinan la historia y el desarrollo del arraigo laboral y su estructura empírica original, la cual fue por parte de Tom Lee y Terry Mitchell proveniente de la universidad de Washington. Su enfoque era predecir la rotación voluntaria de los empleados, el énfasis se centró más en factores contextuales externos y menos en cuestiones internas como la satisfacción en el trabajo, debido a que consideraban el arraigo laboral como un importante predictor de la rotación voluntaria de empleados.

En 2001, Mitchell et al., introdujeron el concepto del arraigo laboral. Del mismo modo, escribieron acerca de cómo este representa una gran constelación de fuerzas que inciden en la retención de los empleados. Sugieren que las personas pueden quedar "atrapadas" en sus trabajos

y que los factores de la comunidad pueden contribuir a este sentimiento. Contrario a los estudios de March y Simon (1958) declararon que tanto en la organización, como en la comunidad se dan fuerzas que pueden impedir que los empleados dejen sus trabajos y propusieron este nuevo constructo, es decir, el arraigo laboral. Desde la perspectiva de que el trabajo es la red en la que individuo puede quedarse estancado (Mitchell et al., 2001).

El arraigo laboral se define como una amplia constelación de influencias psicológicas, sociales y financieras en la retención de empleados (Yao, Lee, Mitchell, Burton, y Sablynski, 2004). Estas influencias están presentes en el trabajo, así como fuera de el, interviniendo en la retención de los empleados. Este concepto se centra en una serie de elementos que inciden en la permanencia de una persona en un trabajo. Las personas con un mayor número de filamentos se enredan más en la red y tienen más dificultades para dejar su trabajo (Mitchell et al., 2001).

Brooks Holtom (2006), escribe acerca del arraigo laboral como una nueva construcción desarrollada para capturar una visión más completa de la relación empleado-empendedor que se refleja típicamente en medidas de actitud tales como la satisfacción o compromiso. El arraigo laboral también difiere de los modelos tradicionales en el sentido de que está dirigido a la retención de empleados, en lugar de la rotación de empleados. Por lo tanto, el enfoque central es cómo mantener a las personas en una organización, en lugar de cómo evitar que se muevan a un lugar diferente a la organización. Este autor aborda este concepto desde una perspectiva donde describen el arraigo laboral como una red en la que el individuo se puede atascar, los aspectos críticos del arraigo laboral son:

- La medida en que las personas tienen vínculos con otras personas o actividades.
- La medida en que sus trabajos y comunidades son similares o se ajustan a los otros aspectos en sus espacios de vida.
- La facilidad con que se pueden romper los enlaces, lo que los hizo renunciar si es que se fueron, especialmente si tuvieron que mudarse físicamente a otras ciudades u hogares.

Se dice que las personas se integran por completo cuando han sentido un vínculo, ajuste y sacrificio entre la organización y la comunidad. Además, los individuos pueden tener un cierto

sentido de vínculo, ajuste y sacrificio con la organización que es distinto del sentido de vínculo, ajuste y sacrificio que los individuos tienen con respecto a su comunidad (Hassell, 2005). De aquí se hace una etiquetación, de tres dimensiones, llamadas, ajuste, enlaces y sacrificio las cuales se explicarán a fondo a continuación.

1.1.1 Dimensiones del arraigo laboral

Ajuste

El ajuste se define como la compatibilidad o comodidad percibida de un empleado con una organización y con su entorno. En ese sentido, el clima, las comodidades, los valores, las metas profesionales y los planes para el futuro son factores adicionales que afectan el ajuste. Por ello asegurar que las personas encajen bien en el entorno de la organización es una forma en que los gerentes pueden reducir la rotación temprana (Mitchell et al., 2001).

Enlace

Los enlaces se conceptualizan como conexiones formales o informales entre una persona y las instituciones u otras personas. La teoría del arraigo sugiere que una serie de hilos conectan a un empleado y su familia en una red social, psicológica y financiera que incluye amigos, grupos, la comunidad y el entorno físico en el que vive.

Cuanto mayor sea el número de enlaces entre la persona en la red, mayor será la vinculación de un empleado, no solo al trabajo, sino también a la organización (Mitchell et al., 2001). Por ejemplo, los amigos de una persona pueden crear vínculos con la comunidad u organización. El amigo de una persona en el trabajo ayuda a construir un vínculo organizacional, mientras que un vecino probablemente proporciona un vínculo comunitario (Hassell, 2005).

Sacrificio

El sacrificio captura el costo percibido de los beneficios materiales o psicológicos que pueden perderse al dejar el trabajo. Por ejemplo, dejar una organización probablemente promete pérdidas personales, dejar colegas muy queridos, un equipo de trabajo altamente efectivo o beneficios únicos. La cohesión de los grupos de trabajo resulta ser una forma particularmente importante para que las organizaciones aumenten la retención entre el personal (Mitchell et al., 2001).

Cada una de estas dimensiones (enlaces, ajuste y sacrificio) son importantes tanto dentro como fuera del trabajo. De aquí se derivan 2 subdimensiones, las cuales son organización y comunidad, la primera es asociada con los factores internos, es decir dentro del trabajo, por consiguiente, en la segunda subdimensión se engloban factores, externos y contextuales. Así, Mitchell et al., (2001) desarrollan esta conceptualización que sugiere una matriz de 3× 2 con 6 dimensiones de incrustación:

Cuadro 1. Dimensiones del Arraigo laboral

Dimensión	Organización	Comunidad
Ajuste	Ajuste-Organización	Ajuste-comunidad
Enlaces	Enlaces-organización	Enlaces-comunidad
Sacrificio	Sacrificio-organización	Sacrificio-comunidad

Fuente: Elaboración propia con base a la información de Mitchell et al., 2001 y Holtom 2004.

De acuerdo con Mitchell et al., (2001) al considerar estas tres dimensiones, la intención de un individuo de abandonar la organización voluntariamente se puede predecir con mayor precisión. Asimismo, ellos sugirieron que, en conjunto, estas dimensiones forman una construcción global agregada de incrustación y mostraron que la incrustación explicaba una variación incremental significativa en el comportamiento más allá de satisfacción laboral, compromiso organizacional, alternativas laborales y búsqueda de empleo.

Es importante señalar que la incrustación es una construcción agregada, y los niveles de arraigo no se consideran del todo completamente si solo se analizan las dimensiones por separado. Ya que esta incrustación significa una combinación de diversas de estas fuerzas (Holtom y O'Neill, 2004). Asimismo, uno de los principios del arraigo laboral es que, conforme aumente la cantidad de enlaces, ajuste y sacrificio genera una integración del trabajo se hace más fuerte, lo que, disminuye la rotación laboral (Yao et al., 2004).

1.2 Aplicaciones de la teoría del arraigo laboral

De acuerdo con Hassell (2005) la teoría del arraigo laboral tiene una desviación de los modelos tradicionales de rotación que se centraban en la idea de que las personas consideraban dejar sus trabajos y comenzaban a buscar alternativas solo cuando no se encuentran satisfechas con sus trabajos actuales. Ante esto Mitchell et al., (2001) argumentan que, muchos empleados satisfechos pueden irse voluntariamente de su trabajo, lo que sugiere que otros factores pueden desencadenar la decisión de un individuo de irse, ya sean factores relacionados con el trabajo o bien, factores que no tienen que ver con el trabajo o la organización. El arraigo laboral difiere de los modelos tradicionales que incluyen variables como el compromiso y satisfacción laboral al abordar los factores de la comunidad vinculados con las tres dimensiones de enlace, ajuste y sacrificio.

Debido a que el arraigo laboral se enfoca en los factores que hacen que un individuo sea más probable que permanezca en el trabajo, además de indagar el qué puede hacer que un empleado se vaya y enfatizando en los factores internos y externos como roles importantes para comprender el apego de los empleados a sus organizaciones. Este es considerado el enfoque ideal para los propósitos de esta investigación, dado que interesa comprender qué factores -tanto internos como externos- influyen en el policía en su intención de renunciar y posteriormente en la rotación. Es decir, en este trabajo se adopta la visión de los investigadores del arraigo enfocándose en por qué los empleados permanecen con sus empresas, para así predecir la intención de renunciar (Thomas y Feldman, 2014).

De acuerdo con Ramesh y Gelfand (2010) la teoría del arraigo laboral cuenta con una validez predictiva, además que explica la variación en la rotación laboral. Posicionándose como un constructo viable (Crossley, Bennett, Jex y Burnfield, 2007) ya que este enfoque ofrece una visión más amplia, tomando en cuenta factores internos y externos en los que el individuo está inmerso. Al tomar en cuenta no solo lo interno sino también lo externo se parte de que el trabajador está inmerso en una totalidad de fuerzas que solidifican la permanencia en la organización (Kiazad, Holtom, Hom, y Newman, 2015). En ese sentido, la relación entre arraigo laboral y la rotación de

empleados está garantizada para ayudar a los profesionales a gestionar mejor la rotación (Jiang et al., 2012).

Autores como Tanova y Holtom (2008) revelaron que el arraigo laboral explicaba una variación significativa en la rotación más allá de los efectos predictores sobre otras aproximaciones, como, por ejemplo, la satisfacción laboral; sin embargo, precisan que la teoría del arraigo laboral se debe de adaptar a contextos culturales particulares. También, sostienen que el arraigo laboral es un complemento y no un reemplazo de los modelos tradicionales de rotación basado en las actitudes. Sostienen que el arraigo laboral explica una cantidad significativa más allá de las medidas de satisfacción laboral y compromiso organizacional. De la misma manera, ellos indican que en la rotación no solo radican las actitudes laborales, oportunidades de mercado laboral o cuestiones sociodemográficas, sino también abarcan la cantidad de apego real y percibido a la organización y la comunidad.

Algo a destacar de la teoría de arraigo laboral en comparación con los modelos tradicionales para la rotación de empleados radica en que en ella se resaltan la importancia a las experiencias no laborales, demostrando que estas crean apego al lugar del trabajo, de manera que las relaciones comunitarias externas, influyen en la vida organizacional interna (González, Ragins, Ehrhardt y Singh, 2018). Asimismo, la creación de la teoría del arraigo laboral ha hecho una contribución significativa a la literatura existente sobre la rotación laboral (Zhang et al., 2012).

Robison, Kralj, Solnet, Goh y Callan (2014) presentaron un estudio sobre pensar en el arraigo laboral y no en la rotación, examinando las relaciones específicas que se dan entre las dimensiones y subdimensiones del arraigo laboral con las actitudes de los empleados. Por lo que se destacan los matices particulares, el ajuste, el enlace y el sacrificio en la organización y la comunidad, ya que de esta manera se pueden entender mejor que si se incluyen en un todo compuesto. Sugieren que, cuando los valores personales de un empleado, los objetivos profesionales y los planes futuros están alineados con las demandas del trabajo, el individuo experimenta una alineación con la cultura corporativa más amplia y se siente adecuado para su comunidad y entorno, por ende, eso se verá reflejado en su trabajo.

Allen, Peltokorpi, y Rubenstein (2016) optan por una visión más holística del arraigo laboral, muestran cómo se asume que este beneficia a las organizaciones, grupos de trabajo y empleados, en el sentido de que atrae mayor rendimiento, cohesión social y menor rotación voluntaria. Sin embargo, desafían esa suposición y examinan los resultados potencialmente negativos que pueden ocurrir si los empleados están incrustados en un entorno laboral adverso, sintiéndose "atascados" pero incapaces de salir de una situación negativa. Más específicamente, considerando dos factores que representan condiciones laborales adversas: supervisión abusiva e inseguridad laboral.

De modo que los empleados integrados en entornos más adversos tendrían menos probabilidades de dejar, pero no porque no lo deseen, sino porque no pueden y experimentarían resultados personales más negativos mientras siguen en su trabajo (Allen, Peltokorpi y Rubenstein, 2016).

Ampofo, Coetzer y Poisat (2017) exploran las relaciones entre arraigo laboral y satisfacción, asimismo relacionan las dimensiones y subdimensiones de arraigo con la satisfacción. También, consideran que adoptar prácticas que incorporen a los empleados en la organización y las comunidades donde viven es potencialmente beneficioso tanto para las organizaciones como para el bienestar de los empleados, creando relaciones positivas entre la comunidad y la organización, lo cual se ve reflejado en la satisfacción. Estos autores señalan, que la mayoría de las investigaciones de arraigo laboral y temas relacionados con el trabajo se centran en las pérdidas o beneficios para la organización, pasando por alto el bienestar de los empleados. Por lo que enfatizan trabajar en lo que ellos llaman un desequilibrio en los estudios del arraigo. (Ampofo, Coetzer y Poisat, 2017).

Lee, Hom, Eberly, Junchao y Mitchell (2017) sostienen la importancia de investigar más a fondo cómo el contexto en el que residen los empleados influye en su decisión de renunciar, es decir ahondar también en la subdimensión de la comunidad y su incidencia en la decisión consciente y deliberada de quedarse o abandonar su trabajo. La rotación tiene efectos sociales sobre el conjunto de la organización, ya que lleva a una alteración de las organizaciones sociales y de comunicación en el trabajo, lo cual lleva tiempo recomponer y en algunas ocasiones tal como Levin

y Kleiner (1992) mencionan, conlleva además la salida de nuevo personal de la organización. Por último, de acuerdo con Ramesh y Gelfand (2010). Cabe mencionar que este tema ha sido clave en la psicología, gestión y comportamiento organizacional.

1.6 Conclusiones

La literatura sobre la rotación laboral es muy importante para este trabajo ya que el analizar las diferentes perspectivas desde las cuales se ha visto este fenómeno, permite que al momento de estudiar algún caso en particular se tenga noción de qué modelo se considera el ideal para resolver los objetivos de estudio. A lo largo de esta exposición de modelos teóricos de la rotación laboral se pudo observar cómo los enfoques han ido variando, algunos rescataban más los factores psicológicos, otros los económicos o sociales, de la misma manera algunos modelos se enfocan más en las organizaciones que en los empleados y viceversa. Asimismo, a lo largo del tiempo algunos modelos se han posicionado sobre otros, lo importante es que no se reemplacen, sino que se complementen para el beneficio de las investigaciones y sus objetos de estudio

En este trabajo se considera importante la visión de los investigadores del arraigo, ya que estos se enfocan más en por qué los empleados permanecen con sus organizaciones en lugar de por qué se van. Los resultados han resultado favorables, para predecir la intención de renunciar de los individuos.

Se puede señalar que la rotación no es una causa, si no es el efecto de una serie de fenómenos que como la teoría del arraigo laboral muestra, están dentro y fuera de la organización de trabajo. Dichos factores fungirán el papel de condicionantes en la actitud y el comportamiento del empleado, por lo que las conductas de abandono tanto como las conductas de permanencia obedecerán a una multitud de factores psicológicos, individuales, organizacionales y ambientales. En última instancia, se considera importante para esta investigación que se rescate el valor humano del trabajador dentro de su organización, ya que de esta manera se podrá obtener un equilibrio en el estudio tanto de la corporación como del policía.

CAPÍTULO II. CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN

Introducción

En su definición doctrinal más general, la policía se refiere a los “cuerpos de seguridad pública encargados de la prevención e investigación de los delitos y faltas, en auxilio del ministerio público y de los tribunales judiciales” (López Portillo, 2010, p. 24).

El objetivo de este capítulo es describir la estructura y el estado de las condiciones laborales en las que trabajan los policías en México. Este capítulo se compone de cuatro apartados. Primeramente, se expone la estructura que conforma la policía mexicana. Segundo, se presenta un contexto nacional donde se describen las principales condiciones laborales en las que trabajan los policías en México. Tercero, se presenta un contexto regional donde se exponen las principales características de la policía de Tijuana, todo ello para posicionar la figura del trabajador policial dentro del contexto sociocultural e institucional donde opera. Por último, se exponen las conclusiones donde se presentan las reflexiones del presente capítulo

2.1 Estructura Policial

La estructura policial mexicana está organizada conforme al ordenamiento constitucional en tres niveles, correspondientes a los de gobierno: la Policía Municipal, Estatal y Federal, cada nivel está coordinado y en cada uno se realizan diversas funciones. Su estructura es jerárquica estricta, su clima es competitivo y su cultura compleja (Botello y Rivera, 2000). De la misma manera enfrenta, salarios bajos y restringido acceso a la calidad del equipo (LaRose y Maddan, 2009) al mismo tiempo que la organización policial está incrustada en un rígido sistema político institucionalizado secreto (Arellano-Gault y Lepore, 2011).

Asimismo, la actuación de los policías en México se encuentra regulada por 55 procedimientos sistemáticos de operación (PSO), por ejemplo: la actividad diaria policial en carreteras, los operativo anti-asaltos, las infracciones, la preservación del lugar de los hechos, la cadena de custodia, la puesta a disposición y la elaboración del Informe Policial Homologado (IPH), con los que se genera una base de datos estructurada a nivel nacional de personas, armas, vehículos y hechos delictivos, que permite hacer estadísticas y mapas criminales (Calderón, 2011).

De manera tradicional, la institución policial opera bajo el modelo burocrático para la formalización y estandarización centralizada de funciones (Llanos Reynoso, Rivas, Lambarry, y Trujillo, 2017). Bajo este modelo se definen de manera corporativa las reglas y los procedimientos precisos de cómo se deben de efectuar las cosas para obtener así un trabajo efectivo (Rivas, 2011). Por su parte, Sabet (2010) indica que las agencias de policía a menudo se presentan como organizaciones cuasi militares que funcionan jerárquicamente, por medio de las cuales el jefe da las órdenes y luego de desliza a través de la cadena de mando a los oficiales de nivel de línea por lo que, la policía también podría verse como una burocracia compleja que comprende diversos intereses y está sujeta a problemas de agente principal (p.8).

Este modelo representa un enfoque homogéneo de toma de decisiones, sin embargo, no todas las tácticas, ni estrategias de las organizaciones policiales funcionan en todos los ambientes sociales. Es decir, no existe una “talla única” que cubra las diversidades y todos requerimientos regionales (Wells y Falcone, 2005). En ese sentido, algunos investigadores coinciden en que la ubicación geográfica de los cuerpos de policía es una variable fundamental en cuestión de las necesidades operativas (Llanos Reynoso et al., 2017). Por ejemplo, la policía de Tijuana por su ubicación geográfica fronteriza no tendrá las mismas necesidades, ni modos de operación que la policía del centro del país, por lo que una misma estandarización de funciones dejaría algunas deficiencias dependiendo las necesidades que imperen en la región.

López Portillo (2000) menciona que, históricamente las mayores dificultades que radican en los programas nacionales de seguridad pública son: la carencia de criterios racionales de planeación que favorezcan la administración y operación de los servicios policiales; los presupuestos precarios; la asignación de recursos sin criterios específicos; la inexistencia de criterios adecuados en la asignación de salarios; la escasa remuneración salarial; la inestabilidad laboral; el cambio constante de personal entre las instituciones a lo largo del país; la disparidad y desproporción en la tasa de policía por habitante; el ingreso de policías al “mercado de trabajo criminal” y; la carencia de sistemas de coordinación adecuado y por último que la estructura escolar, salarial y laboral no corresponde a las características constitucionales, sociales, profesionales y funcionales mínimas para la sociedad mexicana.

Ante ello, la postura que el gobierno ha optado consiste en sumar esfuerzos para intentar desarrollar y fortalecer un mecanismo nacional de coordinación, agilizar el crecimiento de todo tipo de incentivos y apoyos para la labor policial (López Portillo, 2000). Frühling (2006) señala que la policía moderna requiere de profesionales de excelente formación ética y técnica, por lo que se debe poner particular atención a los criterios de selección de los aspirantes a policías.

De ahí que, surgieran ciertas iniciativas como, por ejemplo, el Acuerdo Nacional por la seguridad, la Justicia y la Legalidad (ANSJL, 2008) que indica que el ejecutivo federal se compromete a establecer un Sistema Nacional de Desarrollo Policial, con el objeto de perfeccionar los mecanismos de reclutamiento, selección, capacitación, promoción y retiro de los elementos de las instituciones policiales del país. Esto para establecer las bases de coordinación del Sistema Nacional de Seguridad Pública donde se establece que las autoridades federales, estatales y municipales desarrollarán lineamientos, mecanismos e instrumentos para la formación de los elementos de las instituciones de seguridad pública (López Medrano y Pérez de la Rosa, 2017).

Ante la duda acerca de la efectividad de los modelos de gestión policial (García Luna, 2006) es relevante también la creación de políticas de seguridad actualizadas y caracterizadas por un enfoque integral. Cohesionando lo social, educacional, urbanístico, policial y judicial, dando importancia también a la participación de la comunidad. González y Pérez Floriano (2015) indican a su vez que en dichos esfuerzos de cambio organizacional es parte relevante el abordar los procesos de liderazgo y socialización de los elementos de la institución.

El éxito de cualquier organización depende de sus empleados y, en ese sentido, las organizaciones policiales invierten una gran cantidad de recursos en el reclutamiento con el propósito de obtener candidatos calificados (Doerner, 1995). De la misma manera, en las organizaciones policiales se invierten generosos recursos en la contratación, la capacitación y el desarrollo de los agentes de policía (Orrick, 2005).

2.2 Contexto nacional

2.2.1 Condiciones laborales de las y los policías en México

Los agentes de policía en México se posicionan ante una desventaja en comparación con otros trabajadores del Estado, la Suprema Corte de Justicia de la Nación indica que, jurídicamente hablando, los agentes no se encuentran en una “relación laboral” frente al Estado. En este sentido, los tribunales mexicanos han concluido que los policías se encuentran en una relación meramente administrativa frente al Estado. Aunado a este problema, de acuerdo con el Análisis de las Condiciones Sociolaborales de los Cuerpos Policiales y Seguridad Pública (2010) permea una segregación entre las condiciones laborales de quienes integran la policía y los cuerpos de seguridad pública (Olivares Ferreto, 2010).

La más importante formulación de los derechos y condiciones laborales de las y los policías mexicanos se manifiesta en la Ley Federal del Trabajo, en las fracciones XIII párrafo tercero y fracción XI del apartado B de la ley reglamentaria del artículo 123, de las cuales se despliega el artículo 7 y 84 de la Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública (LGSNSP), en donde se engloba fortalecer el sistema de seguridad social de servidores públicos. Empero, de acuerdo con Olivares Ferreto (2010) el 91.6% de los elementos de las corporaciones de seguridad del país trabaja en condiciones laborales desiguales y precarias.

La escasa regulación de las condiciones laborales adecuadas lleva a una conducta disfuncional, problema que ataca a las organizaciones públicas, y que afecta de primera mano la dinámica organizacional, el contexto organizacional y cultural (Ashforth, Gioia, Robinson y Treviño, 2008) Asimismo, es indispensable que todos los cuerpos policiales del país cuenten con los recursos materiales y tecnológicos que les permitan desarrollar sus labores eficientemente y con el menor riesgo posible para su integridad física (Suárez de Garay, 2009).

Llanos Reynoso et al., (2017) señala que un sistema de profesionalización está bien implementado cuando: 1) los mandos acaten el sistema de profesionalización; 2) los mandos proporcionan al personal el financiamiento y equipamiento necesario; 3) el personal tenga un amplio acceso a la información para evaluar los niveles de desempeño; 4) el sistema profesional tenga alertas tempranas de problemas; 5) el personal esté facultado para actuar e innovar; 6) existan mecanismos para la corrección de proyectos o acciones que se han desviado; y 7) el sistema profesional demuestre un valor agregado en las operaciones de la policía (Roberts, 2006).

Adicionalmente, para la formación y profesionalización se requiere reforzar los programas sistemáticos de evaluación, ya que, si los conocimientos adquiridos no se aplican correctamente, las corporaciones tienden a centrarse en la cantidad de policías y no en su calidad (Mastrofski, 2007). Evidentemente, la tarea de organizar a la policía y proporcionarle las condiciones básicas para su efectivo funcionamiento dentro y fuera de la institución no es una tarea fácil, por lo que se requiere poner atención al sistema multifactorial que afecta su eficacia (Llanos Reynoso et al., 2017). A continuación, se presentarán las condiciones de trabajo de las y los agentes policíacos de México consideradas imprescindibles y a la vez con áreas de mejora, para el favorable cumplimiento del deber del agente; ya que estas, afectan directamente la formación y calidad de la carrera policial.

2.2.1.1 Remuneraciones

El artículo 84 de la LGSNSP establece que el criterio para fijar la remuneración del policía debe ser en función de la calidad y riesgo de las labores en sus rangos y puestos respectivos, así como de las misiones que cumplan, las cuales no podrán ser disminuidas durante el ejercicio de su encargo, además de garantizarles un sistema de retiro digno (Olivares Ferreto, 2010). Sin embargo, uno de los problemas encontrados por la SEGOB plasmados en el Diagnóstico de Salarios y Prestaciones de Policías Estatales y Municipales (2015) es que la disparidad o desigualdad salarial entre niveles jerárquicos se acentúa de manera negativa conforme se avanza en el escalafón salarial.

Es un derecho indispensable que todo policía reciba su salario íntegro y a tiempo. Cualquier deducción no prevista de sus ingresos deberá comunicárselo por escrito justificándose el descuento después de haberlo escuchado (Haro-Reyes, 2013) por lo que es importante mantener bien definidos los esquemas de recompensas ya que así la policía tiene una mayor eficacia y motivación del personal, pero a su vez son estos incentivos económicos los elementos más críticos de la policía (Llanos Reynoso et al., 2017).

2.2.1.2 Prestaciones

Dentro del catálogo principal de prestaciones de los policías estatales y municipales, se encuentran: la prima vacacional; despensa; ayuda de transporte; ayuda para útiles escolares; becas para hijos; previsión social múltiple; seguro de vida; seguro social; seguro de gastos médicos mayores; fondo de retiro; aguinaldo; gastos funerarios y; acceso a préstamos personales (SEGOB, 2015).

En el resumen de prestaciones expuesto por la SEGOB, el 100% de los elementos cuenta con las prestaciones de: aguinaldo, prima vacacional, seguridad social, acceso a fondo de vivienda y fondo para el retiro. Un menor porcentaje de elementos reciben: becas escolares (9%) y seguro de gastos médicos. Por su parte, solo el 29.73% de los elementos recibe, como prestación adicional, seguro de vida. El 21.08% cuenta con seguro de gastos médicos, 16.02% cuenta con becas escolares y el 9.9% con apoyo para gastos funerarios.

Olivares Ferrero (2010) señala que, en 2008, el 71% del personal de seguridad pública tenía algún padecimiento que afectaba su salud, en su mayoría se trataba de obesidad, diabetes, hipertensión o deficiencias visuales. Eso es un problema si se toma en cuenta que el buen estado de salud es un derecho humano básico, pero además es indispensable para que el agente realice actividades comunes, como el mantenerse alerta, largas jornadas de trabajo, persecuciones, puntería, etc. De no prestar atención al estado de salud de los agentes, se podrían generar repercusiones a la larga para los mismos policías y para la corporación policíaca.

De manera formal en México, es en el año 2008 cuando se fundaron las primeras organizaciones sindicales de policías, reconocidas de manera oficial y formada por las Secretarías de Seguridad Pública como por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Humberto Cóporo, Secretario General del Sindicato Independiente de la Secretaría de Gobernación, explica que existen cuatro sindicatos para los cuerpos policiales en México: el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Secretaría de Seguridad Pública Federal; el Sindicato Independiente de Trabajadores de la Secretaría de Seguridad Pública Federal; el Sindicato de Trabajadores de la Secretaría de Seguridad Pública perteneciente al Gobierno de la ciudad de México, y “Grupo Contraste” que no está reconocido oficialmente como organización sindical, pero que agrupa a policías de los estados del norte de la República Mexicana (Olivares Ferreto, 2010).

2.2.1.3 Jornada laboral

Humberto Cópore señaló que los policías federales trabajan, teóricamente, en un horario de 24 por 48 horas. Sin embargo, la hora de salida está sujeta a las necesidades institucionales, por lo que puede extenderse según la voluntad de los jefes. Respecto a los datos de la organización Causa Común acerca de las Jornadas Laborales de la Policía en México (2019) las largas jornadas laborales son condiciones que impactan negativamente al desempeño de los policías y, consecuentemente, a la seguridad de los ciudadanos. A pesar de los efectos negativos que sobresalen de las condiciones laborales, la regulación de las jornadas de los policías es un pendiente que el gobierno ha dejado en el olvido (Causa en Común, 2019).

Esta falta de regulación asume la existencia de una heterogeneidad en el país y disparidades en las necesidades y los recursos. De la misma manera Causa en Común indica que dentro de la subcultura policial, erróneamente se considera que las corporaciones policiacas deben ser organizadas bajo parámetros que convierten los horarios de trabajo en jornadas extenuantes. De acuerdo con la encuesta “¿Qué piensa la policía? Los principales motivos por los que se incrementan las jornadas laborales o necesidades de servicio son: exigencias de mando; falta de personal; eventos; comisiones; llenar informes y sanciones (Morera Mitre, 2019).

2.2.1.4 Incertidumbre en las reglas de actuación y estigma policial

Según Suárez de Garay (2009) es común que los policías al ingresar se ubiquen por debajo en la jerarquía organizacional, sin protocolos definidos de sus rutinas profesionales u órdenes. Las condiciones para el desarrollo de una carrera profesional como policía son inciertas (Olivares Ferreto, 2010), lo cual explica la corrupción y la elevada rotación o salida de elementos, estimada en algunas entidades del país entre el 30 al 100% anual, esto de acuerdo con los datos del Cuarto informe de Gobierno, Secretaría de Seguridad Pública (2010). Cabe destacar que la rotación es elevada a pesar de que los costos personales y organizacionales de dejar su trabajo son a menudo muy altos (González y Pérez Floriano, 2015).

El Instituto Ciudadano de Estudios Sobre la Inseguridad (2010) señala que ofrecer un proyecto de vida atractivo a las y los elementos de las corporaciones policiales es indispensable

para elevar la calidad y la eficacia en el combate a la inseguridad. Sin embargo, en México el ser policía no es considerado como un proyecto de vida (Olivares Ferreto, 2010), esto debido a que las reformas legales orientadas a profesionalizar a los cuerpos policiales parecen ignorar la precariedad de las condiciones laborales en las que operan las instituciones.

Por ello, se considera preciso que los individuos que laboren en la policía tengan las condiciones laborales mínimas, por ejemplo, estabilidad, salarios dignos, prestaciones que les permita construir un patrimonio, seguridad y no solo eso, sino que es necesario que se reconozca el peligro al que están sometidos para que se valore su desempeño. Esto se puede materializar en condiciones laborales como seguro de gastos médicos mayores, seguro de vida complementaria y vacaciones para toda la institución no solo para unos cuantos (Olivares Ferreto, 2010).

De acuerdo con la Tercera Cumbre por un Estado Democrático de Derechos Sin Corrupción Ni Impunidad (2018), el trabajar como policía debe ser visto como una opción verdadera integral del desarrollo de una carrera profesional, y no solamente como una última opción. Por lo que se requiere que las personas que entren a las corporaciones de policía posean y desarrollen un sentido de arraigo y pertenencia hacia su organización, es decir, valorizar el aspecto humano de la función policial.

Si bien, es cierto que los policías mexicanos pasan por duros procesos de socialización en la academia y sus organizaciones, debido al estigma ocupacional, muchos atraviesan por una falta de integración social (Azaola, 2009). Dicho estigma negativo se debe a la mala conducta y la corrupción que se encuentra presente en la policía de todo el mundo (Frühling, 2007). Otro problema que deben de superar es la falta de equipo o su mal estado, Azaola (2006) revela cómo las y los policías deben gestionar no solo su reclutamiento con algún jefe que los lleve a mejorar o ascender, sino que dé la oportunidad de equiparse y en otras ocasiones ellos mismos tienen que financiar el equipamiento para su seguridad, por ejemplo, los chalecos antibalas.

Suárez de Garay (2016), comenta que la imagen de quienes portan el uniforme de policías y cuya tarea principal ha sido ser los guardianes del orden, es asociada a los vicios añejos atribuidos a su figura: prepotencia, pereza, ineficiencia, corrupción y violencia. Esto ha terminado por

condenarlos a la marginación social. Al mismo tiempo, menciona que se sabe muy poco de los policías, de su universo de valores y de sus maneras de habitar la institución, lo cual coincide con lo dicho por Olivares Ferreto (2010) donde destaca que la información sobre la policía, en general y sobre sus condiciones laborales en particular, es sumamente escasa, lo cual denota que no se ha generado una cultura de transparencia en las instituciones policiales mexicanas (p.2).

Bajo ese mismo tenor, el costo del policía al estar inmerso en un sistema policial deshumanizado y despersonalizado desprende implicaciones en su labor diaria, factores como la inseguridad en el puesto, ambigüedad de roles, falta de apoyo para la actualización y pobres condiciones laborales conllevan a una certeza de un desamparo institucional y no solo eso, sino una vulnerabilidad personal que en conjunto fomentan la indiferencia y la falta de interés por la labor (Suárez de Garay, 2016).

La falta de interés por su labor puede llevar a la renuncia, sin embargo, esto a su vez puede representar un dilema para ellos debido a que al separarse de la corporación policiaca les resulta complicado obtener un trabajo (Flores, 2017). Los policías argumentan que en otras empresas este tipo de experiencia laboral no es bien visto. Lo que lleva a que en ocasiones mientan u omitan que fueron policías para así, conseguir un trabajo formal. En ese sentido, lo más viable para ellos es trabajar en alguna empresa de seguridad privada o traslado de valores, debido a que son los oficios más cercanos a un policía.

Los expolicías se inclinan a este tipo de trabajo ya que las demás empresas no los aceptan por su pasado laboral policiaco (Flores, 2017). Castellanos (2016) menciona que independientemente de que algunos policías o militares hayan sido despedidos, hayan renunciado o hayan sido inhabilitados, están inmersos en una incertidumbre laboral, ya que les será difícil conseguir un trabajo lícito y honesto en la sociedad.

Ante estas y otras situaciones, resulta importante las estrategias de identidad ocupacional para los policías, ya que pueden servir de ayuda a los trabajadores para distanciarse de los aspectos adversos de la identidad estigmatizada (González y Pérez Floriano, 2015). El comportamiento de

ruptura o falta de pertenencia se puede reducir mediante la gestión de identidad, debido a que los estigmas adversos influyen en la racionalización y se pueden usar como justificación de la mala conducta que los agentes pueden presentar, contra ello se pueden usar una serie de estrategias de identidad para mejorar la solidaridad e identificación grupal enfocándose en la positivo de la ocupación (González y Pérez Floriano, 2015).

2.3 Contexto regional

Tijuana es la ciudad de mayor número de habitantes del estado de Baja California, su ubicación fronteriza ha influido en gran medida en su desarrollo. Gradualmente se ha convertido en una urbe importante, posicionándose como una de las cinco ciudades de más rápido crecimiento en México. Asimismo, ha tenido un importante auge en las actividades industriales, comerciales, culturales y sociales. De la misma manera, en los últimos años la ciudad se ha convertido en una de las zonas de mayor crecimiento poblacional de México (INEGI, 2010).

De acuerdo con reporte final del Diagnóstico Integral de la Policía Municipal de Tijuana, Justiciabarómetro (2015) Tijuana atraviesa por una serie de retos comunes de todas las áreas densamente pobladas de México y el mundo, una de ellas es la inseguridad, más aún por su ubicación geográfica la cual ha influido en que se convierta en un epicentro importante para el tráfico ilícito y la delincuencia en general, es esta índole donde la organización policía está directamente relacionada mediante el ataque a estos retos.

De acuerdo con Shirk, Suárez de Garay, y Rodríguez Ferreira (2015) la ciudad de Tijuana posee todos los elementos para mejorar su situación en materia de seguridad, y uno de los elementos claves radica en construir una narrativa diferente del municipio, esto por medio de una sociedad civil comprometida, una comunidad empresarial activa, una ciudadanía participativa y sobre todo una institución policial que a pesar de los retos que pueda enfrentar cuente con los insumos necesarios para convertirse en una policía no sólo moderna sino también profesional y de calidad que necesita Tijuana actualmente.

2.3.1 La policía de Tijuana

La policía de Tijuana representa una estructura de organización de componente humano y dimensión organizacional, que incluye el cuerpo de seguridad del municipio y relaciones comunitarias (Shirk, et al., 2015). De acuerdo con Pérez Floriano (2019) durante el período 2006-2016, la policía en el estado pasó por un fuerte proceso de cambio en cuanto a su organización interna. Para 2009 el secretario de Seguridad Pública Federal, Genaro García Luna, declaró que todos los policías de Tijuana eran corruptos y se hablaba de que nueve de cada 10 policías habían sido cooptados por los cárteles de la droga (Sabet, 2012).

A raíz de esto, se implementaron fuertes medidas, por ejemplo, la iniciativa del programa de depuración generando, entre 2008 y 2009, más de 600 policías municipales y jefes de grupo fueran removidos de sus cargos y 160 fueron consignados (Alvarado, 2010). Todo esto ocurría en una situación sin precedentes para la ciudad de Tijuana (Pérez Floriano, 2019). De igual manera, la policía de Tijuana experimentó una serie de movimientos entre las posiciones de mandos altos y medios (Sabet, Watts, & Mayagoitia, 2013) esto trajo consigo impactos negativos, incluyendo reducción de capital humano para implementar políticas públicas, una pérdida de memoria institucional, incentivos para actuar en el interés de patrones políticos y el costo de oportunidad de no brindar un incentivo positiva a cambio de trabajo policial honesto y efectivo.

Ante estas situaciones, autores como Bailey y Chabat (2003), incitan a comprender e identificar las dimensiones institucionales relativas a la organización, así como la manera en que operan debido a su situación fronteriza. Para Tijuana la prioridad ha sido, por ejemplo, la consolidación de un sistema institucional judicial y de procuración de justicia profesional y eficiente, ya que de esta manera se pueden confrontar los problemas de crimen, violencia y corrupción. Igualmente, mencionan que internamente, para consolidar una comunidad de seguridad, es necesario mejorar el conocimiento y las comunicaciones de las organizaciones, profundizando la confianza entre instituciones policiales a nivel local para que los problemas no se expandan posteriormente a nivel nacional.

La información que se presentará más adelante son los principales resultados del Diagnóstico Integral de la Policía Municipal de Tijuana, Justiciabarómetro (2015) un análisis profundo acerca de la situación de seguridad pública, la institución policial y el personal de

seguridad pública de Tijuana. Estos resultados proporcionan una base empírica sólida para comprender las opiniones y el actuar de los agentes policiales, que desempeñan uno de los papeles más importantes para la comunidad, la seguridad pública.

Como se mencionó anteriormente, la condición fronteriza de Tijuana influye en que los policías consideren que hay ciertos problemas que le importan más a la ciudadanía, tales como la deportación de delincuentes, el narcotráfico y el tráfico de armas, de la misma manera consideran que para combatir la inseguridad resultaría eficiente un incremento en el número de policías, lo cual indica que ellos están conscientes de este problema y las limitaciones que les causan en el cumplimiento de sus funciones y las repercusiones que esto tiene. Ya que los policías requieren vigilar su cuadrante, y reducir las cargas administrativas que tienen (Llanos Reynoso et al., 2017).

Las principales formas en cómo se evalúa el trabajo son: por el número de diligencias y detenciones según el 21.9%, por sus conocimientos (12.1%), por tener el trabajo al día (11.3%) y por no tener quejas de su desempeño (10.3%). El personal policial es sensible frente a la preocupación ciudadana de la creciente inseguridad, el crimen y la violencia. Como elementos de seguridad en la ciudad, indican que lo que más les agrada de ser policía es el servicio y la vocación, por el contrario, lo que les disgusta radica en que el trabajo no es valorado, el nulo apoyo de sus superiores, el pasar poco tiempo en casa y los riesgos que su profesión sobrelleva (Shirk, et al., 2015).

Solo el 33.9% de los elementos señala que el equipo con el que cuenta para trabajar es suficiente. El 74.4% señala que a veces tienen que adquirir por propia cuenta el uniforme o equipo, y 71% afirmó haber tenido que comprar sus propias botas sin que se le hubiera reembolsado. El 95.3% declaró que recibe servicio o apoyo médico por parte de la institución; gran parte de estos afiliados al ISSSTE/ISSSTECALI. La mayor parte del personal está encuadrado en áreas operativas, dedicadas a la persecución del delincuente y el mantenimiento del orden a través del patrullaje en vehículos (Shirk, et al., 2015).

De manera contraria, cuando fueron cuestionados acerca de lo que no les gusta de ser policía, la mayoría (51.9%) indicó que el trabajo no es valorado por parte de la comunidad. Desde la visión del miembro de la corporación, las razones con más peso para ser policía son el ayudar y

servir a la comunidad, combatir la inseguridad y mantener un trabajo estable. Para poder afrontar la labor de garantizar la seguridad de la comunidad y un adecuado desempeño institución, se vuelve vital garantizar las remuneraciones y las prestaciones adecuadas, diseñar políticas de igualdad para hombres y mujeres, y, sobre todo, establecer un verdadero sistema civil de carrera que permita reforzar las estructuras de incentivos y ascensos (Shirk, et al., 2015).

Para combatir la inseguridad consideran que sería eficiente una mayor participación de la comunidad (36.5%), más policías (24%), mejor coordinación con otras instancias (15%) y acabar con la corrupción (10.1%) ya que esta última es considerada como un problema urgente de resolver (Shirk, et al., 2015). Las redes y los hábitos de corrupción son parte de los problemas centrales de las instituciones policiales. Por último, casi el 50% opina que son los ciudadanos los que fomentan la corrupción, el 34.8% considera que son el ciudadano tanto como el policía por igual y el 16.6% opina que no existe corrupción en la institución.

Por su parte, un 71.1% afirma que hay mecanismos en la institución para investigar la corrupción, pero solo el 18.6% los consideran como muy eficientes. Por tanto, de acuerdo con los resultados de Justiciabárometro (2015) la institución policial debe fortalecer los mecanismos internos y externos de control y evaluación existentes para poder prevenir y sancionar casos de corrupción y abuso policial. Esto debe extenderse especialmente a los supervisores y oficiales de mayor rango para evitar problemas desde los altos mandos y evitar abusos dentro de la misma institución.

De acuerdo con Sabet (2010) uno de los temas que alude a la corrupción son los salarios, ya que de acuerdo con el programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (2017) se denomina pequeña corrupción a la que está basada en necesidades, y es practicada por los servidores públicos de mandos bajos normalmente con bajos salarios, eso deja la premisa de que, aumentando los salarios, mejorando los beneficios y proporcionando una pensión la probabilidad de corrupción se reduce (Sabet, 2010). Sin embargo, un análisis de InSight Crime de 2011, una organización de investigación y análisis de crimen organizado en Latinoamérica y el Caribe argumentan que, si bien los salarios influyen, por sí solos no eliminan la corrupción en México ya que, este enfoque es solo una parte de las reformas necesarias para que la aplicación de la ley sea más honesta.

La Secretaría de Seguridad y Protección Ciudadana (2018) indicó que el promedio salarial mensual en México de un policía es de \$13, 187.00 pesos. Tijuana lo supera con un promedio de \$18,436.70 pesos. Esto posiciona a los policías tijuanaenses entre los mejores pagados del país (Durazo, 2018). Sin embargo, el presidente del Consejo Ciudadano de Seguridad Pública de Baja California, Juan Manuel Hernández Niebla (2018), afirmó que estar entre los mejores salarios del país no significa tener las mejores condiciones laborales, ni elimina los problemas que atañen a la corporación. Ya que, en tema de los salarios influye la ubicación fronteriza de Tijuana, debido a que el mercado laboral fronterizo favorece los salarios (Meza, 2005) se consideran relativamente altos, pero se enfrentan al alto costo de vida de la ciudad en comparación con el resto del país.

Aún persisten algunas inconsistencias en temas de seguridad social policial, por ejemplo, no poseen seguro de retiro, el 95.3% declaró que recibe servicio o apoyo médico por parte de la institución; la mayoría están afiliados al Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Gobierno y Municipios del Estado de Baja California (ISSSTECALI) exclusivamente para los servicios médicos (Shirk, et al., 2015). De la misma manera, no todos poseen seguro de vida, ni programas de vivienda (Hernández Niebla, 2018).

Un dato para considerar sobre la policía de Tijuana es que, en el año de 2019, la Comisión de Acreditación para Agencias de Aplicación de la Ley (CALEA, por sus siglas en inglés) certificó a la policía municipal de Tijuana. De acuerdo con esta comisión, parte de los propósitos que deben cumplir las corporaciones inscritas son : fortalecer la prevención del delito; formalizar procedimientos; establecer prácticas justas, equitativas, no discriminatorias y con respeto a los derechos humanos; mejorar la prestación de servicios, consolidar la cooperación y coordinación dentro de la corporación, mejorar y aumentar la participación de la comunidad, así como incrementar la confianza de la ciudadanía y personal de corporación.

De acuerdo con el portal del Ayuntamiento de Tijuana (2019) la acreditación CALEA es un modelo probado de gestión moderna que, una vez ejecutado en forma continua, promueve el uso eficiente de los recursos y mejora la prestación de los servicios. Para que la policía de Tijuana estuviera inscrita en el, tuvo que pasar por las etapas de inscripción, autoevaluación, auditoría, evaluación de comisionados, decisión y mantenimiento del cumplimiento y reacreditación. Con

ello se buscó, la profesionalización de la institución y transformación de la policía municipal, demostrando que se encuentran equipados, entrenados y que respetan los derechos humanos (Ayuntamiento de Tijuana, 2019).

El 7 de junio del año 2017 la Secretaría de Seguridad Pública Municipal de Tijuana (SSPM) se inscribió para participar en el proceso de acreditación. El titular de la SSPM de la ciudad en el año 2019 Marco Antonio Sotomayor externó el compromiso por parte de la corporación para pasar por los dos niveles que la conforman, el primero contó con 189 estándares que se enfocan específicamente en la vida, salud y asuntos de seguridad pública, considerados esenciales para la prestación de un servicio eficiente. El segundo nivel, contempló más de 300 estándares.

Dentro de los beneficios que tiene esta certificación se encuentra el establecimiento de protocolos, dado a que todo proceso de atención e intervención fue escrito para implementar la debida capacitación, también la corporación estará a la altura de corporaciones estadounidenses, la certificación incluso será un referente internacional que podría servir de incentivo turístico para la ciudad (Loza Romero, 2019).

Conforme al presidente del Consejo Coordinador Empresarial de Tijuana, Humberto Jaramillo (2019) se debe reconocer la importancia del sector empresarial de la ciudad, ya que este apoyó de forma decidida este proceso de acreditación. El recurso para poder inscribir a la SSPM de Tijuana para este modelo de acreditación se obtuvo a través del fondo empresarial FIDEM promovido por el Consejo de Desarrollo Económico de Tijuana, el Consejo Coordinador Empresarial y el Consejo Ciudadano de Seguridad Pública.

En tanto a las evaluaciones o mejoras que tendrá la policía de Tijuana con esta acreditación a futuro, es necesario que para la obtención de resultados el organismo trabaje por constituir un sistema confiable para garantizar que se cumpla con los informes, análisis, revisiones y otras actividades periódicas exigidas por las normas de acreditación aplicables durante el período de reacreditación que CALEA estipule en la corporación. El cumplimiento de estas actividades constituye el punto focal de la evaluación de reacreditación, de manera que si la policía de Tijuana las cumple la acreditación se prolonga (CALEA, 2020).

2.4 Conclusiones

Es importante conocer el contexto de la corporación de Tijuana, tanto a nivel nacional como regional, ya que la mayoría de las cosas que sucedan a gran escala incidirán en el organismo local. La policía forma parte de la seguridad pública en el territorio regional, en ella confluyen sistemas de información, actividades con diversas coordinaciones y mecanismo de inteligencia para prevenir o combatir los retos diarios a los que se enfrentan las instituciones de seguridad. Entender a la policía como un organismo complejo y social, permite comprender sus transiciones a través de las diversas etapas de la historia, las cuales repercuten directamente en la sociedad.

Existen problemas sistemáticos que han atacado a la corporación desde hace años, deficiencias e inconformidades por parte de la organización y la sociedad, lo cual revela áreas de oportunidad donde se pueden elevar la calidad de los servicios, lo cual traerá un beneficio para ambos sectores. Se necesita poner atención en los derechos laborales básicos de los policías, para que realicen sus actividades diarias en óptimas condiciones y eso se vea reflejado en resultados en la ciudad a favor de la sociedad. Si se generan cambios en la organización ya sean positivos o negativos, estos se trasladarán a los trabajadores, y por ende ellos lo manifestarán en la ciudad.

CAPÍTULO III. ESTRATEGIA METODOLÓGICA

Introducción

En este capítulo se expone la estrategia metodológica de esta investigación, su estructura está compuesta por cinco apartados. Primero, se establece el diseño de la investigación, la cual es de orden cuantitativo. Segundo, se describe la unidad de análisis, los cuales son los policías de la ciudad de Tijuana. Tercero, se exponen las principales características de la base de datos, misma que funge como fuente de información de este trabajo. Cuarto, se describen las variables a analizar, las cuales se dividen en variables independientes, dependientes y sociodemográficas. Quinto, se explican los análisis estadísticos conformados por correlaciones, prueba T para muestras independientes, análisis de varianza ANOVA y regresión lineal múltiple.

3.1 Diseño de la investigación

La presente investigación aborda los factores que pueden estar relacionados con la rotación laboral de los policías en Tijuana Baja California, específicamente la relación entre el arraigo laboral con la intención de renunciar y el salario de los agentes policíacos. La presente investigación es de orden cuantitativo, este enfoque permite determinar la fuerza de asociación o correlación entre variables, la generalización y objetivación de los resultados a través de una muestra para hacer inferencia a una población de la cual toda muestra procede (Sampieri Hernández, 1998). Por medio de esta metodología se llega a una validez externa, ya que con una muestra representativa de la población se hace una inferencia por medio de la muestra a la población, con una seguridad y definición descrita.

En tanto al diseño de la investigación, corresponde a un diseño no experimental, de tipo transversal correlacional, ya que, mediante la recolección de datos en un único momento, se analiza la realidad y se observa una situación determinada (Hernández Sampieri, Fernández Collado, y Baptista Lucio, 2010). El propósito de esto es describir las variables y analizar su incidencia e interrelación.

Para cumplir el propósito antes mencionado se optó por utilizar el modelo estadístico regresión lineal múltiple, la cual se emplea para predecir con un conjunto de variables independientes (predictores) el valor de la variable dependiente (criterio) (Hair, Anderson, Tatham, y Black, 1999). Dicha técnica ha sido fundamental en el desarrollo histórico del análisis de datos estadísticos (López-Roldán y Fachelli, 2015).

Utilizando como predictores factores sociodemográficos (antigüedad, sexo, número de familiares en la corporación, horas trabajadas por semana, escolaridad) y los componentes de la Escala de Arraigo (Mitchell et al. 2001) la regresión, sirve para pronosticar la intención de renuncia (síntoma de desarraigo) y analizar el grado en qué el salario funciona como factor de arraigo. Así, en este caso en particular, se pretende establecer el valor predictivo de dicha teoría en la rotación laboral de la corporación policíaca de Tijuana.

3.2 Levantamiento de la información correspondiente a las unidades de análisis

La unidad de análisis u observación donde se recogieron los datos que se examinaron corresponde a los oficiales de policías pertenecientes a la corporación de la ciudad de Tijuana, Baja California, México. Esto se llevó a cabo por medio de la fuente principal de información que se adoptó para fines de esta investigación, la cual es la encuesta de Salud Ocupacional y Clima Organizacional longitudinal y transversal donde se describen las actitudes organizacionales de los policías que conforman la institución policial de Tijuana y contestada por medio de la escala de Likert (Pérez Floriano, 2019).

Para su elaboración, se empleó una metodología selectiva y estratificada por delegación. En total cuenta con una muestra de 653 policías pertenecientes a las 12 delegaciones de la ciudad de Tijuana. Tal encuesta es de carácter confidencial y voluntario, los participantes la completaron durante su jornada laboral con autorización de la Secretaría de Seguridad Pública Municipal.

3.3 Participantes

La encuesta se llevó a cabo en año de 2016, todos los participantes otorgaron su aprobación para ser partícipes en la investigación. La muestra corresponde a 653 oficiales miembros de las 12 delegaciones pertenecientes a la ciudad de Tijuana (Dirección General de Policía y Tránsito, Comandancia Regional Sur, Zona Centro, Los Pinos, Playas, Cerro Colorado, La Presa, San Antonio de los Buenos, Mesa de Otay, Centenario, Presa Rural y Natura).

La información recabada permite identificar las características sociodemográficas de la corporación policíaca estudiada. En cuanto al género de los elementos de la corporación el 87.5% corresponde a hombres y el 12.5 % a mujeres. Por su parte, el promedio de edad oscila en los 40 años. Para 2016, los participantes reportaron en promedio 12.6 años de antigüedad en la profesión. Asimismo, de acuerdo con los datos recabados por parte de Pérez Floriano (2019) la mayoría de los oficiales ocupan el puesto de patrullaje, le siguen en cantidad los de tránsito, peritos y finalmente los supervisores.

3.4 Variables para medir

Las variables de trabajo en esta investigación son, el salario, la intención de renunciar (Mobley et al., 1978) como variables dependientes y el arraigo laboral (Mitchell et al. 2001) como la variable independiente. Las otras variables independientes para considerar son las llamadas sociodemográficas o variables de control (Leyva Pacheco, 2012), las definiciones conceptuales y operacionales se presentan a continuación:

3.4.1 Intención de renunciar

La primera variable dependiente o de criterio de este estudio es la intención de renunciar, la cual Mobley et al., (1978) define como la probabilidad de que un colaborador sostenga una consciente y deliberada intención de irse de su trabajo en el presente. Para su medición, Pérez Floriano (2019) administró la escala de Intención de Renunciar de Cammann, Fichman, Jenkins y Klesh (1983). La cual se compone de tres ítems: “Probablemente busque un trabajo durante el próximo año”, “A menudo pienso renunciar” y “¿Qué tan probable es de que busque un trabajo nuevo durante el próximo año?”. Los cuales fueron respondidos de acuerdo con la escala Likert desde uno (totalmente en desacuerdo) hasta siete (totalmente de acuerdo).

Se incluyó la intención de renunciar como variable de análisis debido a lo mencionado por Lambert et al., (2001) ellos indican que la intención de renunciar es un factor precedente cognitivo de la rotación real, aunado a eso también mencionan que esta es una medida favorable que se acerca a la conducta real de abandonar el empleo.

3.4.2 Salario

La segunda variable criterio de este estudio es el salario. Este componente se refiere a la satisfacción relacionada con el pago y la remuneración. Según la Ley Federal del Trabajo (H. Congreso de la Unión, 2015, p. 20) el salario es “la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo. El salario puede fijarse por unidad de tiempo, unidad de obra, por comisión, a precio alzado o de cualquier otra manera”.

La inclusión del salario como variable de análisis se debe a que de acuerdo con Crow, Lee y Joo (2012) el salario está muy relacionado con las aspiraciones de los individuos, al ser el medio directo para satisfacer sus necesidades primordiales. En ese sentido, tener la satisfacción de recibir un salario justo lleva al trabajador a un mejor desempeño laboral y, por ende, a la permanencia dentro de su puesto. Aunado a que la mayor parte de los policías consideran percibir bajos sueldos (Shirk, et al., 2015). En ese sentido, se preguntó a los oficiales si compartían la cifra de salario real percibido.

3.4.3 Arraigo laboral

El arraigo laboral es definido por Mitchell et al., (2001) como una amplia constelación de influencias psicológicas, sociales y financieras en la retención de empleados. Estos elementos están presentes en el trabajo, así como fuera de él, representando una amplia constelación de fuerzas que influyen en la retención de los trabajadores.

Este concepto se concibe como una construcción mediadora clave entre el trabajo específico, factores fuera del trabajo y retención de empleados. Esto representa un enfoque en lo acumulado centrándose en la gama de factores que contribuyen en la permanencia de una persona en su organización. Por lo que las personas con un mayor número de uniones en la organización tienen más dificultades para dejar su trabajo.

Para Mitchell et al., (2001) el arraigo laboral, comprende tres dimensiones: enlace, ajuste y sacrificio. Estos autores las puntualizan de la siguiente manera; los enlaces se conceptualizan como conexiones formales o informales entre una persona y las instituciones u otras personas. En tanto, el ajuste se define como la compatibilidad o comodidad percibida de un empleado con una organización y con su entorno.

Por último, el sacrificio captura el costo percibido de los beneficios materiales o psicológicos que pueden perderse al dejar el trabajo. Cada dimensión se clasifica en dos subdimensiones; organización y comunidad. Ya que las influencias se producen en la organización (internamente) o en la comunidad (externamente).

Dentro de la encuesta a analizar, el arraigo laboral está conformado por 17 preguntas basadas en la escala del arraigo laboral de Mitchell et al., (2001) las respuestas fueron contestadas en escala tipo Likert de 5 puntos (de 1- En desacuerdo a 5- De acuerdo). Podemos apreciar las preguntas desglosadas en las tres dimensiones a las que pertenecen y que a su vez conforman el arraigo laboral, en el siguiente cuadro:

Cuadro 2. Arraigo laboral en la encuesta de Salud Ocupacional y Clima Organizacional

Dimensiones del arraigo laboral	Operacionalización (Pregunta en la encuesta)
Ajuste	<ul style="list-style-type: none"> ● Aquí encuentro las actividades de tiempo libre que me gustan ● Me gusta el ajetreo de la ciudad ● Como un lugar para vivir, estoy satisfecho con la ciudad donde vivo ● Estoy satisfecho con la calidad de vida de esta ciudad ● Esta ciudad es un lugar ideal donde vivir ● Yo en verdad amo la ciudad donde vivo ● Esta ciudad encaja muy bien conmigo ● Yo pienso en la ciudad donde vivo como mi hogar ● La ciudad donde vivo ofrece las actividades de tiempo libre que me gustan ● Me siento aceptado en esta ciudad
Enlace	<ul style="list-style-type: none"> ● Aquí tengo raíces ● Aquí está mi familia inmediata ● Mis parientes están aquí ● Mis amigos íntimos están aquí
Sacrificio	<ul style="list-style-type: none"> ● Dejar la ciudad donde vivo sería muy duro ● Tendría que renunciar a muchas cosas si me fuese de la ciudad donde vivo ● Sacrificaría mucho si me fuese de esta ciudad

Fuente: Elaboración propia con base a la escala de Mitchell et al., (2001).

Las preguntas mostradas anteriormente, en su totalidad se centran en los factores externos de la comunidad, debido a que dicha teoría hace hincapié en la importancia de cómo se siente el individuo con su comunidad o entorno, y considera que este puede influir en su decisión de irse o quedarse en su empleo. Sin embargo, la teoría no deja de lado que los factores internos influyen también en el comportamiento del trabajador. Por ello, los factores internos se examinarán a continuación como parte de las variables de control y las sociodemográficas.

3.4.4 Datos sociodemográficos

Las variables sociodemográficas como: sexo, edad, escolaridad, antigüedad en la organización, número de familiares trabajando y horas trabajadas no requieren definición conceptual dado que el mismo título la define (Hernández, Fernández-Collado, y Baptista, 2006). De tal manera que se operacionalizaron por medio de las siguientes preguntas:

- ¿Usted es Hombre__ Mujer ____?
- ¿Cuántos años tiene usted?
- ¿Su escolaridad es?
- ¿Cuántos años lleva usted trabajando como policía?
- ¿Tienes familiares que trabajan cómo policías? ¿Cuántos?
- ¿Aproximadamente cuántas horas usted trabaja por semana?

3.5 Análisis estadísticos

La relación entre las variables se analizó por medio de técnicas estadísticas descriptivas y multivariadas como, correlaciones, prueba T para muestras independientes, análisis de la varianza ANOVA y regresiones lineales múltiples. En tanto, el análisis de los datos se procesó por medio del programa estadístico para las Ciencias Sociales (SPSS).

El primer análisis estadístico corresponde a la matriz de correlaciones de Pearson, la cual hace una estimación entre las asociaciones entre variables. El objetivo es determinar la fuerza de la relación o dependencia lineal que existe entre dos o más variables (Tamayo, 2011). De manera que se mostraron las correlaciones significativas de todas las variables de estudio, asimismo se agregó el valor de las medias y desviación estándar en dicha matriz.

Por su parte, para las hipótesis 1 y 2 se implementó la prueba T para muestras independientes la cual contrasta la igualdad de medias de una variable determinada para dos grupos (Ferrán, 2001). De esta manera, se determinó si existen o no diferencias significativas entre las medias del salario y las horas que trabajan por semana entre los hombres y las mujeres policías. En tanto, para la hipótesis 3 se empleó el análisis de varianza ANOVA de un factor, que se aplica para contrastar las medias de más de dos grupos dada por una variable independiente o factor (Visauta y Martori, 2003). Mediante este análisis se buscó determinar si existía una diferencia significativa en los promedios de salario de los policías de acuerdo con su nivel de escolaridad.

De acuerdo con Alcívar Zavala (2000) por lo regular se necesita más de una variable para poder predecir con mejor precisión la variable dependiente. Cuando se emplea más de una variable independiente, el fenómeno a estudiar corresponde a ser analizado mediante la regresión lineal múltiple, ya que este modelo supone que más de una variable tiene influencia o está correlacionada con el valor de una tercera o cuarta (Montero, 2016).

Mediante las regresiones múltiples realizadas se individualiza el fenómeno observado de la intención de renunciar del policía, el salario que recibe, y su relación con el arraigo laboral (Mitchell et al., 2001), el género, la antigüedad en la corporación, el número de familiares que trabajan como policías, las horas laboradas y su escolaridad. Para así, establecer una correlación entre las variables predictoras y de criterio. A continuación, en el siguiente cuadro, se muestran las variables que se utilizaran en este análisis:

Cuadro 3. Variables de criterio y predictoras de las dos regresiones lineales múltiples.

Primera Regresión		Segunda regresión		
X:	<ul style="list-style-type: none"> ● Arraigo laboral ● Antigüedad ● Género ● Número de familiares en la corporación ● Jornada laboral ● Escolaridad 	Y: Intención de renunciar	X: <ul style="list-style-type: none"> ● Arraigo laboral ● Antigüedad ● Género ● Número de familiares en la corporación ● Jornada laboral ● Escolaridad 	Y: Salario

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a la operación estadística, se realizaron dos modelos de regresión lineal múltiple, el primero corresponde a las variables de control y arraigo laboral (Mitchell et al., 2001) como variables predictoras y como variable de criterio la intención de renunciar (Mobley et al., 1978). Con base en este modelo, se probó parcialmente la hipótesis 4, se planteó conocer el nivel predictor entre el arraigo laboral sobre la intención de renunciar o su intención de quedarse en la corporación tijuanaense.

Posteriormente, en el segundo modelo de regresión lineal se optó por establecer, de la misma manera que el primero las variables de control y las de arraigo laboral como predictoras, modificando la variable de criterio, que ahora corresponde al salario dado que se infiere que hay una relación entre el nivel de arraigo laboral con el salario recibido por parte de los policías.

Con base a este modelo se buscó comprobar la hipótesis 5, en donde se establece una relación significativa entre la antigüedad laboral y el salario. Así pues, para la hipótesis 6 por medio del segundo modelo de regresión se indagó el nivel predictivo del arraigo laboral en el salario que el policía recibe. En cada regresión se evaluó el efecto de la variable X sobre la variable Y. Por consiguiente, si el modelo permanece constante, es posible predecir un comportamiento futuro o esperado de la variable dependiente dados los valores de las variables independientes.

De esta manera, se buscó determinar cómo el arraigo laboral explica la intención de renunciar y el salario de policías tijuanenses del año 2016, utilizando las variables sexo, antigüedad, escolaridad, número de familiares en la corporación y horas trabajadas a la semana como variables complementarias para mejorar la predicción.

CAPÍTULO IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Introducción

El presente capítulo tiene por objetivo mostrar el análisis de los resultados obtenidos con base a las técnicas estadísticas utilizadas y la teoría del arraigo laboral. El capítulo se compone de tres apartados. Primero, se presentan las variables que se analizarán, tales como las características sociodemográficas de la población objetivo. Segundo, se explican los análisis estadísticos realizados, se presentan los resultados de las correlaciones establecidas, así como, las comprobaciones de hipótesis por parte de las pruebas T para muestras independientes, el análisis de varianza ANOVA y el modelo estadístico de regresión lineal múltiple para las variables de criterio de intención de renunciar y salario. Por último, se presentan las conclusiones del capítulo. A continuación, se presentan las variables a medir.

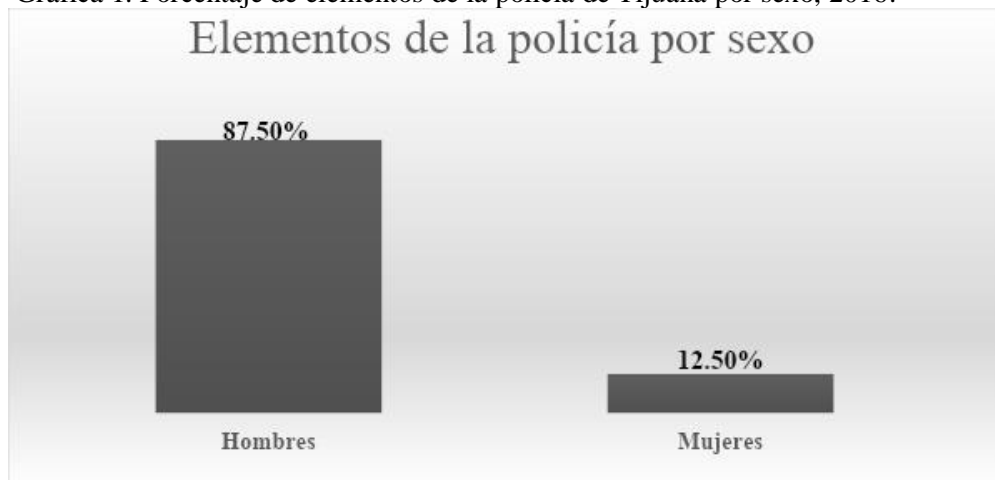
4.1 Variables para medir

4.1.1 Características sociodemográficas de la población en estudio

4.1.1.1 Género

En tanto al género de los elementos de la corporación policíaca de Tijuana, en el año de 2016, el 86.50% corresponde a hombres policías, mientras que el 12.50% pertenece a mujeres policías.

Gráfica 1. Porcentaje de elementos de la policía de Tijuana por sexo, 2016.



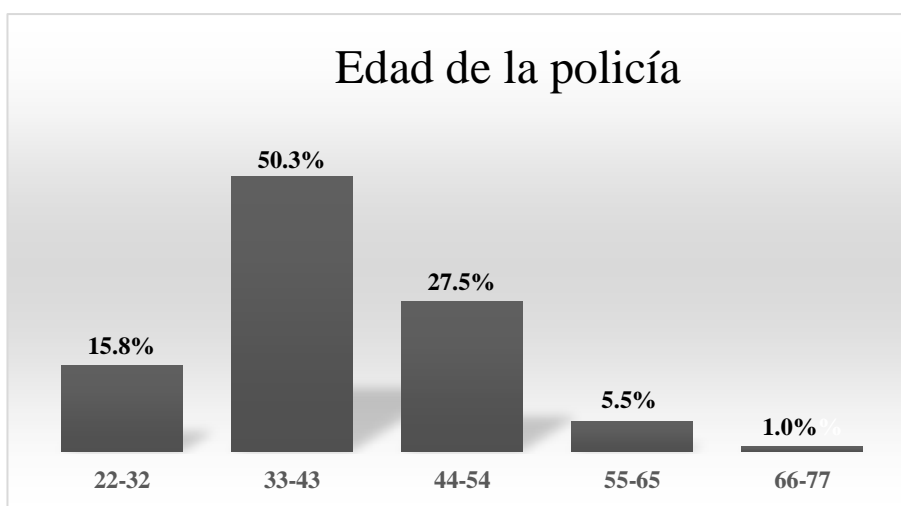
Fuente: Elaboración propia con base a datos de la Encuesta de Salud Ocupacional y Clima Organizacional (Pérez, Floriano, 2019).

Los resultados mostrados aquí, concuerdan con los encontrados por Shirk, et al., (2015). En ellos se indica que el personal masculino representa más de la mitad del personal operativo de la corporación policíaca tijuanaense, debido a la sobrerrepresentación de los hombres en la institución policial, por ello proponen orientar el acceso a mujeres en igualdad de oportunidades que los hombres, para así definir acciones que favorezcan su formación, capacitación y técnica en distintos niveles.

4.1.1.2 Edad

La media de años de vida de los policías es de 40.48 años (DS=8.56). Un 15.80 % de los elementos oscila entre los 22 a 32 años. Por su parte, la proporción con mayor edad es de 66 años en adelante, la cual corresponde a sólo el 1.0 % de los elementos policíacos.

Gráfica 2. Porcentaje de edad de la policía en Tijuana, 2016.



Fuente: Elaboración propia con base a datos de la Encuesta de Salud Ocupacional y Clima Organizacional (Pérez, Floriano, 2019).

De acuerdo con el diagnóstico Integral de la Policía Municipal de Tijuana, Justiciabarómetro (2015) la media de edad de los policías debería de ser de 28 años, al año 2015 la policía contaba con una plantilla relativamente “vieja” para los estándares policiales. Este estudio indicaba que para los próximos años habría de preverse el cómo enfrentar el envejecimiento de la plantilla, cómo se enfrentará el relevo generacional y cómo se deberá ir imponiendo la media de edad a partir de la institucionalización del servicio civil de carrera.

En los resultados mostrados, podemos notar cómo efectivamente, el déficit de la plantilla persiste y el promedio de edad está lejos de ser el indicado por los estándares. Por lo que, se puede decir que los retos antes mencionados están latentes. Ya que la plantilla de policías de Tijuana reporta una media de alrededor de 40 años. Mientras que el porcentaje de policías jóvenes es bajo en comparación con los otros grupos de edad, lo que representa que conforme pase el tiempo se tendrá una mayor proporción de policías con mayor edad y menor cantidad de elementos jóvenes.

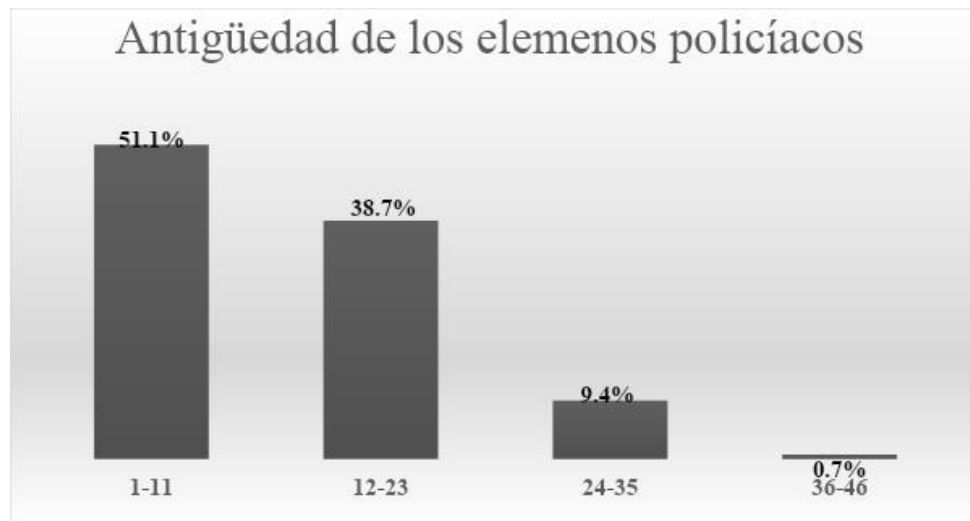
Cabe mencionar que, para evitar problemas de colinealidad, la edad no se incluyó en la regresión lineal debido a que la edad está relacionada a la antigüedad, ya que poseen un coeficiente de correlación cercano a 1 o -1, por lo que explican la misma variación. Debido a que generalmente los policías con mayor edad serán los que mayor tiempo llevan trabajando en la corporación. De incluirse las dos variables, la regresión no mejoraría el pronóstico. Sin embargo, como dato sociodemográfico se consideró importante mencionar las edades y promedios de la policía.

4.1.1.3 Antigüedad

La antigüedad en el trabajo es un factor directamente ligado a la organización. Esta es entendida como una medida de cuánto tiempo los trabajadores asalariados han estado con su actual empleador al momento de la aplicación de la encuesta (García Albuérne, Pérez Nieto, y Albacete Carreño, 2013). De acuerdo con el Banco Interamericano de Desarrollo (2016) la antigüedad es concebida como una medida de rotación laboral, ya que los cambios de trabajo de una persona pueden estar asociados a cuestiones voluntarias (producto de renunciaciones, retiro del mercado laboral) como involuntarias, como el despido (p.5).

La antigüedad policial corresponde al tiempo que los agentes llevan contratados por parte de la institución policíaca de Tijuana, al momento del levantamiento de la encuesta. Los resultados son los siguientes, el promedio de antigüedad de los trabajadores corresponde a 12.9 años (DS=7.33). En lo que respecta a la mayoría de los policías, el 51.1 % lleva de 1 a 11 años laborando, mientras que la minoría de 0.7 % tiene un historial de trabajo de 36 años en adelante.

Gráfica 3. Porcentajes de la antigüedad los elementos policiales de Tijuana, 2016.

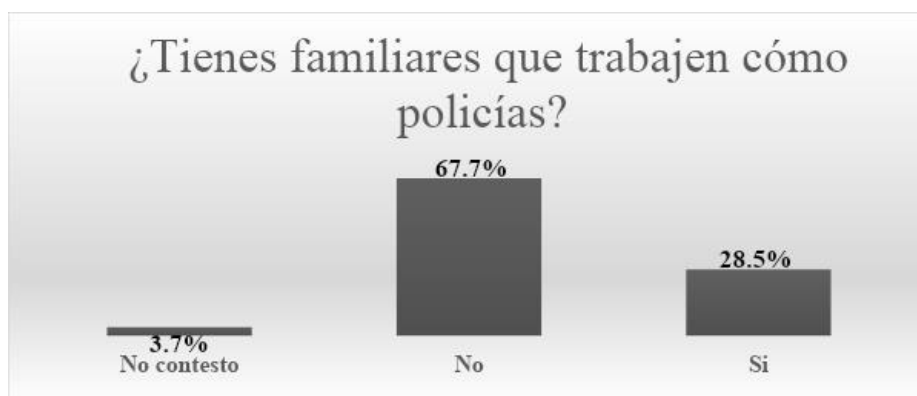


Fuente: Elaboración propia con base a datos de la Encuesta de Salud Ocupacional y Clima Organizacional (Pérez, Floriano, 2019).

4.1.1.4. Familiares en la corporación policíaca

En la encuesta de Pérez Floriano sobre Salud Ocupacional y Clima Organizacional, se realizó la pregunta “¿Tienes familiares que trabajen cómo policía? los resultados arrojan que el 28.5% contestó que sí tenían familiares en la corporación. Por su parte, el 67.7% respondió al cuestionamiento que no tenían familiares dentro, mientras que el 3.7% no contestó la pregunta.

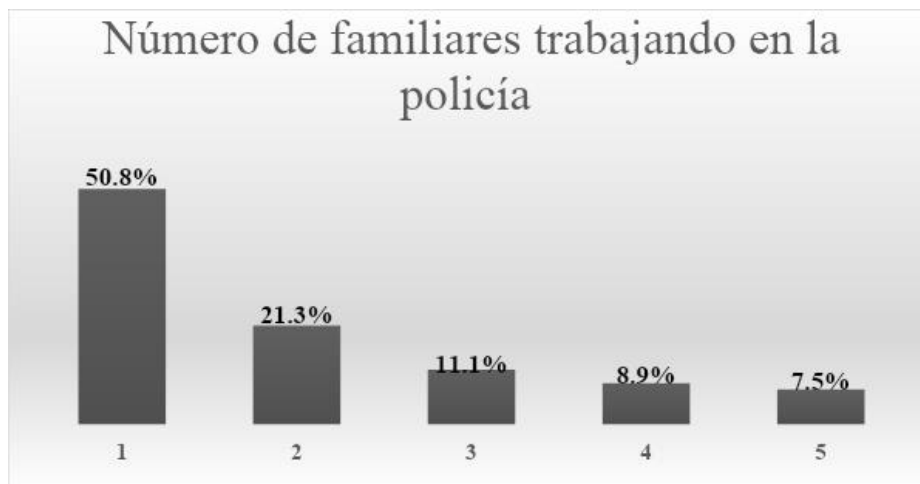
Gráfica 4. Porcentajes de familiares trabajando en la policía de Tijuana, 2016.



Fuente: Elaboración propia con base a datos de la Encuesta de Salud Ocupacional y Clima Organizacional (Pérez, Floriano, 2019).

Para los policías que sí tenían familiares, se les requirió responder la siguiente pregunta: ¿cuántos familiares trabajan como policías? El promedio es que los policías tienen 1 familiar trabajando en la policía (DS= 0.99). Como se puede observar en la gráfica 5, el 50.8% cuenta con 1 familiar, el 21.3% con 2 familiares, el 11.1% con 3 familiares, el 8.9% con 4, y, por último, el 7.5% cuenta con 5 familiares trabajando en la corporación policíaca.

Gráfica 5. Porcentajes del número de familiares trabajando en la policía de Tijuana, 2016.



Fuente: Elaboración propia con base a datos de la Encuesta de Salud Ocupacional y Clima Organizacional (Pérez, Floriano, 2019).

Se consideró el número de familiares que trabajan en la corporación policíaca debido a que generalmente existe una prohibición para vincular familiares en una organización. Aunque no está dicho por ley, la mayoría de las organizaciones tienen como regla no contratar personas con vínculos familiares, argumentado que la conducta o factores de seguridad, productividad y permanencia se pueden ver afectados (Álvarez Cravero, 2019).

El hecho de que familiares trabajen en la corporación policíaca suele relacionarse con, abuso de autoridad, corrupción y nepotismo dado que en México se denuncian casos de nepotismo hacia familiares que ingresan y ascienden en la carrera policial (Barreto Maciel, Silva, Nenemann, Pacca, y Pinto, 2014). Esta práctica de compadrazgos y venta de plazas a fin de favorecer a familiares obstaculiza el fomento del compromiso de carrera hacia la corporación y puede influir en la carrera policial de otros elementos que entran de manera independiente y sin presuntas influencias.

Estos vínculos familiares pueden generar un arraigo familiar (Gelfand y Ramesh, 2010) por parte de los policías hacia la corporación. Muchos investigadores de rotación a lo largo de los años han sugerido que la familia puede tener un impacto en la rotación de empleados (TW Lee y Maurer, 1999; March y Simon, 1958; Mobley, 1982). Particularmente, Gelfand y Ramesh (2010) relacionan a la familia con la rotación laboral y con el arraigo laboral también, ellos consideran que el modelo actual del arraigo laboral puede potencializarse mediante la adición de un nuevo factor que influye en la decisión de un individuo en su rotación, denominando arraigo familiar, también integraron a las tres dimensiones del arraigo laboral el factor de la familia.

Entre las hipótesis de estos autores está el hecho de que el trabajador puede experimentar cierta presión para no renunciar debido a las conexiones, sugiriendo la importancia de las opiniones familiares en las decisiones individuales. El constructo de arraigo familiar comprender la influencia de la familia en la decisión de rotación del individuo identificando como un componente relevante en el trabajo (Mallol, Holtom, y Lee, 2007).

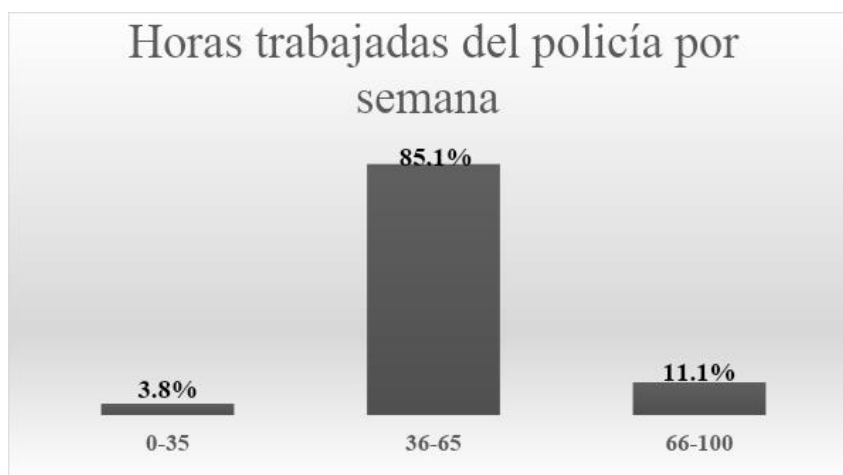
En su investigación realizada en India y Estados Unidos encontraron que cuanto mayor es la integración familiar, más probable es que el individuo permanezca en la organización, generando un arraigo familiar, ya que este explicaba la variación de la rotación laboral por encima de actitudes organizacionales generales en los dos países. Asimismo, incitan el desarrollo de la medida de arraigo familiar como algo beneficioso. El mejorar la integración familiar de los trabajadores podría ser una herramienta de retención efectiva, ya que los lazos familiares del trabajador favorecen las relaciones sociales, más cuando se tienen estos lazos en el lugar de trabajo. Por último, estos autores consideran que el arraigo familiar es un tema importante que ha recibido una atención limitada en la literatura académica, aunque los profesionales y las organizaciones reconocen su importancia.

Es pertinente prestar atención al hecho de que en la institución policial existan trabajadores con vínculos familiares, y de más 1 familiar, ya que se pueden generar redes familiares dentro de la corporación que incidan o generen dinámicas de trabajo particulares, asimismo pueden influir tanto en el ingreso, como en los labores y permanencia de los policías (Arteaga, 2000).

4.1.1.5 Jornada laboral

La jornada laboral alude a las horas que los policías trabajan en la corporación diariamente, por medio de la pregunta “Aproximadamente, cuántas horas trabaja usted por semana” se observan los siguientes resultados, el promedio de horas trabajadas es de 55.1% (DS=12.61). El 3.8% trabaja en un rango de 0 a 35 horas, le sigue el 85.1% que corresponde a 36 a 65 horas y, por último, el 11.1% de policías trabaja de 66 a 100 horas por semana.

Gráfica 6. Porcentajes horas trabajadas por el policía de Tijuana, 2016.



Fuente: Elaboración propia con base a datos de la Encuesta de Salud Ocupacional y Clima Organizacional (Pérez, Floriano, 2019).

La Ley Federal del Trabajo establece que jornada de trabajo es el tiempo durante el cual la persona se encuentra trabajando a disposición del patrón para prestar su servicio. En México los bajos salarios y las largas jornadas laborales son condiciones que impactan de manera negativa el desempeño de los policías, a pesar de ello la regulación de las jornadas laborales policiales es un pendiente que el gobierno ha dejado en el olvido (Morera Mitre, 2019).

De acuerdo con el informe elaborado por la organización Causa en Común: Jornadas Laborales de la Policía en México (2019) no existe ninguna ley que regule los horarios de trabajo de los cuerpos de seguridad municipal, estatal y federal en México. En Baja California existen tres jornadas laborales, sin embargo, la predominante es de 8 horas, con un nivel de incumplimiento del 98% (Morera Mitre, 2019).

4.1.1.6 Escolaridad

Los datos sobre la escolaridad de los policías en Tijuana se analizaron a través de la pregunta: “Su escolaridad es” teniendo las opciones de primaria, secundaria, preparatoria o equivalente, licenciatura inconclusa, licenciatura, maestría o más. Los resultados arrojaron que el promedio de nivel de escolaridad de la policía de Tijuana es el de preparatoria o equivalente (DS=1.06). El 1.1% tiene nivel primaria, 12.4% nivel secundaria, 55.3% nivel preparatoria o equivalente, 16.8% corresponde a licenciatura inconclusa, 9.6% nivel licenciatura, en tanto al nivel de posgrado o maestría, sólo el 0.9% de los policías la poseen y el 3.8% de los elementos no contestaron la pregunta.

Gráfica 7. Porcentajes del nivel de escolaridad del policía de Tijuana, 2016.



Fuente: Elaboración propia con base a datos de la Encuesta de Salud Ocupacional y Clima Organizacional (Pérez, Floriano, 2019).

La falta de homologación en los procesos de selección de los policías municipales, estatales y federales genera que haya una brecha entre corporaciones que en algunos casos combaten los mismos problemas (Bravo, 2017). La policía de México se caracteriza por un bajo nivel escolar debido a la falta de capacitación. De acuerdo con un estudio del Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública (SESNSP) hasta julio de 2017 se contemplaba que, de 345 mil 584 elementos, 185 mil 280 (53%) tenían sólo la secundaria como grado máximo de estudios.

El nivel educativo de las y los policías ha sido objeto de una gran controversia (Olivares, 2010). Una de las novedades de la Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública (2009)

es el establecimiento de requisitos de instrucción tanto para el ingreso como para la permanencia en los cuerpos policiales. Asimismo, desde 1995 la Ley General que establece las bases de coordinación del Sistema Nacional de Seguridad Pública, había creado la carrera policial. De acuerdo con el artículo 78 de dicha ley, la carrera policial es un sistema de carácter obligatorio y permanente mediante el cual se establecen los lineamientos que definen los procedimientos de reclutamiento, selección, ingreso, formación, certificación, permanencia, evaluación, promoción y reconocimiento; así como la separación o baja del servicio de los integrantes de las instituciones policiales (Ley General Del Sistema Nacional De Seguridad Pública, 2009).

De acuerdo con Olivares (2010) la mayoría de los elementos policiales mexicanos, realizan su labor sin controles para su contratación, permanencia o desarrollo profesional, aunado a eso el nivel educativo de los elementos de seguridad mexicana evidencian que dicha carrera policial no se ha logrado implementar como se quería en un principio (Arellano Trejo, 2008).

Cuadro 4. Estadística descriptiva de las variables sociodemográficas de la muestra de policías de la institución policial de Tijuana, 2016.

VARIABLES SOCIODEMOGRÁFICAS	N	Media	Desviación estándar (DS)	Rango
Antigüedad	581	12.9673	7.33	45
Edad	582	40.48	8.56	51
Número de familiares trabajando en la policía	282	1.00	0.99	5
Horas trabajadas del policía por semana	443	55.01	12.61	100
Escolaridad	653	3.1286	1.06	6

Fuente: Elaboración propia con base a datos de la Encuesta de Salud Ocupacional y Clima Organizacional (Pérez, Floriano, 2019).

4.1.2 Arraigo laboral

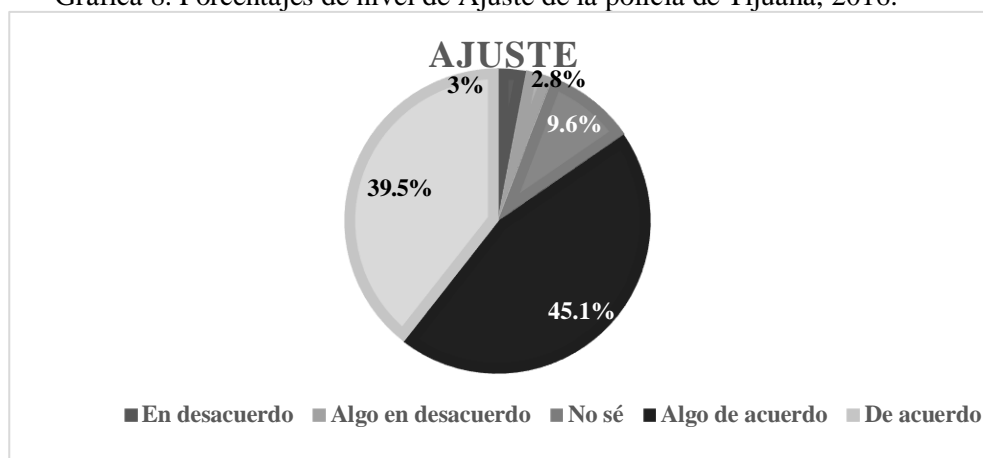
La fiabilidad de la escala de arraigo laboral fue estimada por el coeficiente alfa-Cronbach el cual representa el grado de consistencia interna entre las preguntas que configuran la escala. El límite que se maneja como inferior para este coeficiente es de 0.70 (Hair et al., 1999). En cuanto a la

fiabilidad de la escala, el alfa obtenida para el ajuste es de 0.88, para el enlace es de 0.83 y para el sacrificio correspondió a 0.87.

4.1.2.1 Ajuste

El ajuste (ver cuadro 2), es entendido como el nivel de comodidad que el individuo tiene con su lugar de trabajo (Mitchell et al., 2001). En ese sentido, podemos observar que el nivel de comodidad de los policías se encuentra en un rango aceptable, debido a que el 45.1 % contestó estar algo de acuerdo en tanto el nivel de ajuste. Le sigue, el 39.5% estando de acuerdo. El 9.6% contestó que no sabía, el 2.8% respondió que estaba algo en desacuerdo, y de igual manera, el 3.0% restante contestó estar en desacuerdo a sentir ajuste en la corporación.

Gráfica 8. Porcentajes de nivel de Ajuste de la policía de Tijuana, 2016.

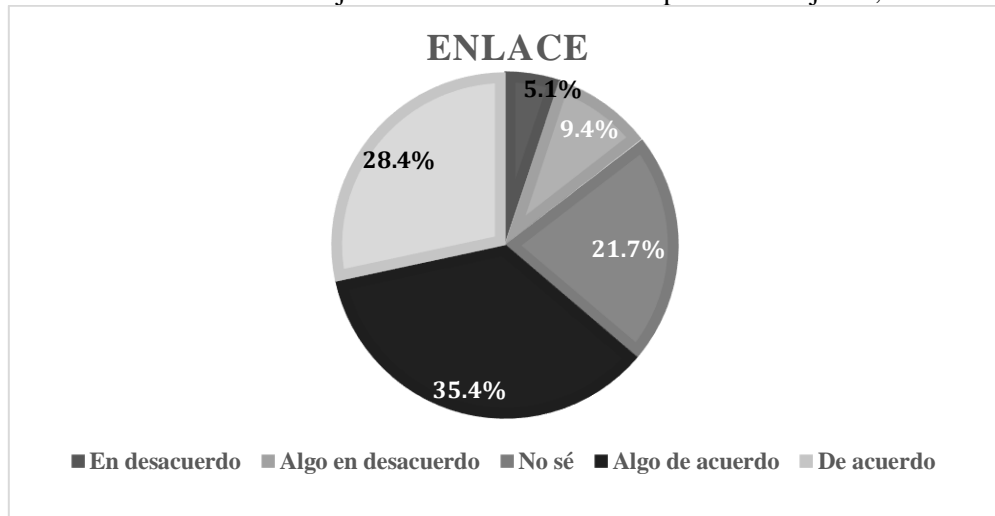


Fuente: Elaboración propia con base a datos de la Encuesta de Salud Ocupacional y Clima Organizacional (Pérez, Floriano, 2019).

4.1.2.2 Enlace

El enlace (ver cuadro 2) son las relaciones de amistad o vínculos que el trabajador tiene dentro y fuera de su organización con otras personas (Mitchell et al., 2001). En este caso, se observó que los policías de Tijuana tienen un nivel promedio de vínculos. Sus respuestas oscilan en el nivel, de algo de acuerdo con un 35.4%. El 28.4% dice estar de acuerdo con su nivel de vínculos, el 21.7% no sabe si tiene vínculos con otras personas, el 9.4% está algo en desacuerdo con el número de vínculos que posee. Y, por último, el 5.1% está en desacuerdo, o sea no tiene un nivel alto de vínculos con otros individuos.

Gráfica 9. Porcentajes de nivel de Enlace de la policía de Tijuana, 2016.

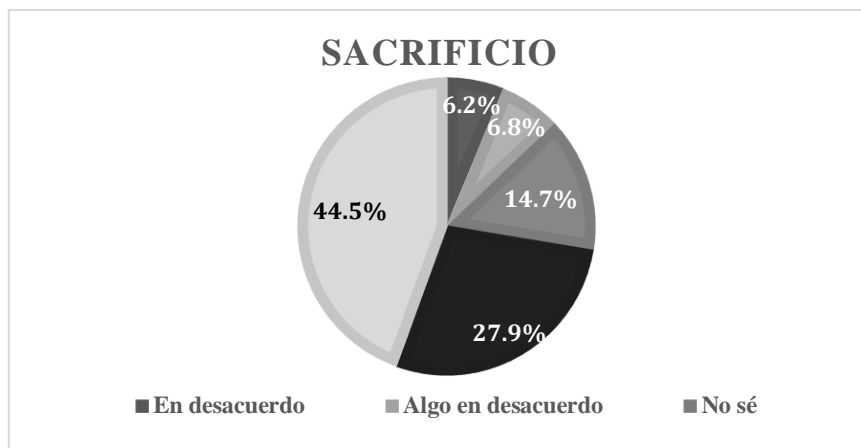


Fuente: Elaboración propia con base a datos de la Encuesta de Salud Ocupacional y Clima Organizacional (Pérez, Floriano, 2019).

4.1.2.3. Sacrificio

El sacrificio (ver cuadro 2) es el nivel de pérdida que el individuo sentiría al dejar su trabajo, en otras palabras, qué tanto siente que sacrificaría por dejar de laborar en su organización (Mitchell et al., 2001). En la institución policial se observa que, el nivel de sacrificio por parte de los policías es alto, ya que un 44.5% sentiría que si está de acuerdo en que tendría que sacrificar cosas al renunciar. El 27.9% respondió que está algo de acuerdo en tanto el nivel de sacrificio al irse, el 14.7% no sabe si sacrificaría cosas al renunciar, el 6.8% contestó que está algo en desacuerdo con lo que siente que sacrificaría y el 6.2% siente que no sacrificaría nada al renunciar e irse de la corporación policíaca.

Gráfica 10. Porcentajes de nivel de Sacrificio de la policía de Tijuana, 2016.



Fuente: Elaboración propia con base a datos de la Encuesta de Salud Ocupacional y Clima Organizacional (Pérez, Floriano, 2019).

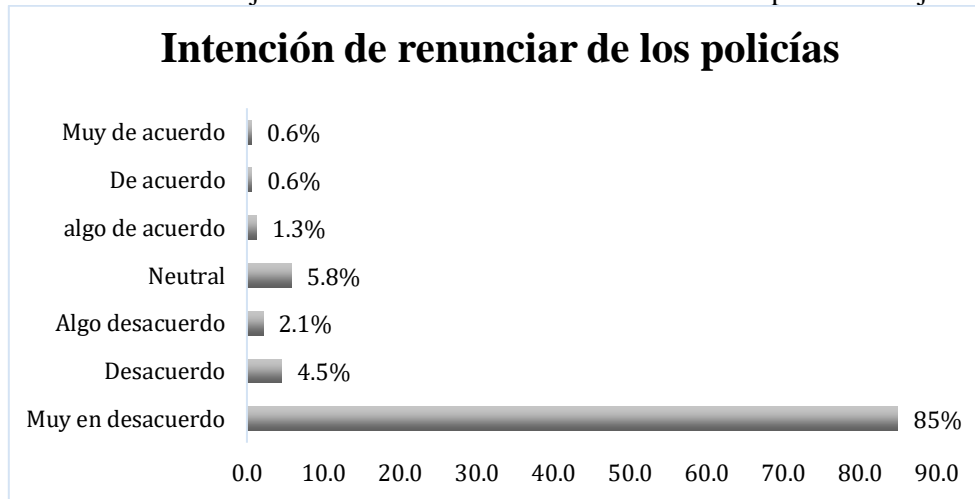
4.1.3 Intención de renunciar

La fiabilidad de la escala de intención de renunciar fue estimada por el coeficiente alfa-Cronbach. Con relación a la fiabilidad, el coeficiente alfa fue de 0.88, demostró consistencia interna de las preguntas. Algunas de las preguntas se encuentran escritas al revés, y fueron invertidas antes de calcular las respuestas.

Los datos muestran que en general la probabilidad de que un colaborador sostenga una consciente y deliberada intención de irse de su trabajo en el presente o en el futuro cercano (Mobley *et al.*, 1978) de los agentes policíacos de Tijuana se mantiene en una baja intención de renunciar (Pérez Floriano, 2019). Con información de Pérez Floriano (2019) en el año 2006, el promedio de intención de renunciar de la policía de Tijuana era de 1.6. Para el año 2016 el promedio fue de 1.43. No se generaron grandes cambios entre los dos años y la intención de renunciar se mantuvo baja.

Por su parte, los resultados de la escala revelan que solo el 0.6% está muy de acuerdo en abandonar su trabajo, de igual manera el 0.6% está de acuerdo. El 1.3% contestó estar algo de acuerdo con renunciar, el 5.8% tienen una pretensión neutral en tanto a renunciar, el 2.1% se encuentra algo desacuerdo, el 4.5% tiene una opinión en desacuerdo, la respuesta más alta corresponde a la opción muy en desacuerdo con un total de 85%, lo cual indica que la mayoría de los policías que trabajan actualmente en la institución no tienen una intención de renunciar fuerte.

Gráfica 11. Porcentajes de nivel de Intención de Renunciar de la policía de Tijuana, 2016



Fuente: Elaboración propia con base a datos de la Encuesta de Salud Ocupacional y Clima Organizacional (Pérez, Floriano, 2019).

4.1.4 Salario

Según la *Ley Federal del Trabajo* (H. Congreso de la Unión, 2015) el salario puede fijarse por unidad de tiempo, unidad de obra, por comisión o a precio alzado. A continuación, se presentan los resultados recabados por Pérez Floriano (2016), en tanto al salario mensual de los policías tijuanaenses. Esta información se reunió por medio de una recolección de datos de gabinete, solicitados a la Unidad de Transparencia del Ayuntamiento del Gobierno de Tijuana, Baja California.

Gráfica 12. Porcentajes del salario de la policía de Tijuana, 2016.



Fuente: Elaboración propia con base a datos de la Encuesta de Salud Ocupacional y Clima Organizacional (Pérez, Floriano, 2019).

El salario promedio por mes de los policías de acuerdo con los datos obtenidos a través de la Unidad de Transparencia del municipio de Tijuana es de \$18,436.70 pesos. El salario menor que reciben los policías es de \$5,500 a \$8,272, esto corresponde a menos del 2% de los elementos policíacos, una proporción muy pequeña de la corporación. Por otra parte, las tres proporciones de salario más altas son las siguientes, el 47.4% de los policías ganan \$15, 248.27, el 20.6 % gana \$17,688.17 y el 8.8% gana \$20, 518.77 pesos respectivamente, los salarios por arriba de los \$30, 000.00 pesos no sobrepasan el 10% de los policías.

Según los datos del Justiciabárometro (2015) la mayoría de los policías consideran que sería justo un aumento de salario y opinan que en promedio el aumento debería de ser del 51% o más. De igual manera es importante tener bien definidos los esquemas de recompensas, ya que así la policía tiene una mayor eficacia y motivación personal (Llanos et al., 2017). De acuerdo con el Consejo Directivo del Instituto de Formación en Seguridad Pública del Estado (INFOSPE) los salarios para los policías municipales se establecen por medio del Tabulador de Sueldos y Salarios de los Integrantes de las Instituciones Policiales Municipales.

Dicho tabulador se actualiza de acuerdo con las reformas promovidas por el Ejecutivo Federal y la Ley del Sistema de Seguridad Pública. Asimismo, se toman en cuenta diversas variables, tales como: indicadores económicos, indicadores de eficiencia administrativa, indicadores sobre incidencia delictiva, así como rango y responsabilidad de la función (Secretaría de Seguridad Pública, 2020). Conforme a Israel Patrón Reyes (2019) secretario de Seguridad Pública, dicho tabulador salarial se aplica con base a diversos factores, como el nivel de responder, la región o zona de asignación, los riesgos laborales y las responsabilidades. Y se encuentra compuesto por, el nivel y el rango, sueldo base, gratificación y el fortalecimiento al salario, entre otros elementos.

La información reportada por la Secretaría Estatal de Seguridad Pública y Comisiones Estatales de Seguridad para el Modelo Óptimo de la Función Policial (2019) refleja que en los últimos años Baja California se ha posicionado como uno de los estados con los sueldos policiales más altos de México con un promedio de \$18,000.00 pesos. Por su parte, de acuerdo con la SSPC (2018) el promedio nacional salarial de un policía en México es \$13, 187.00 pesos, como se mostró

anteriormente, al menos la ciudad de Tijuana supera el promedio salarial con un total \$18,436.70 pesos. Debido a que las cantidades no han variado mucho en los últimos 5 años, estas cifras localizan a los policías de Tijuana entre los mejores pagados del país (Durazo, 2018).

4.2 Análisis estadísticos

4.2.1 Correlaciones

Cuadro 5. Media, desviación estándar y correlaciones de las variables de estudio.

	Media	DE	Salario	Intención de renunciar	Antigüedad	Sexo	Número de familiares en la policía	Horas trabajadas por semana	Escolaridad	Ajuste	Enlace	Sacrificio
Salario	18436.71	5369.51	1									
Intención de renunciar	1.43	1.10	0.02	1								
Antigüedad	12.97	7.33	.289**	0.06	1							
Sexo	0.12	0.33	-0.08	0.01	-.119**	1						
Número de familiares en la policía	1.00	0.99	0.07	0.12	0.10	-0.01	1					
Horas trabajadas por semana	55.01	12.61	.162**	0.02	-0.08	-0.08	-0.01	1				
Escolaridad	3.13	1.06	0.07	0.01	-.173**	.095*	-0.03	0.00	1			
Ajuste	4.47	0.83	-0.03	-.166**	0.04	-0.01	0.03	-0.05	-0.04	1		
Enlace	4.03	1.00	0.06	-.128**	.116**	0.00	0.08	-0.05	-0.02	.159*	1	
Sacrificio	4.16	1.10	-0.06	-.144**	0.08	0.00	-0.02	-0.03	-0.02	.563*	.139*	1

Sig= **p <0.01, *p <0.05

Fuente: Elaboración propia.

Las correlaciones con la intención de renunciar son las siguientes: la dimensión de ajuste es de (r=-.166; sig.<0.01) la dimensión de enlace (r=-.128; sig.<0.01) y la dimensión de sacrificio (r=-.144; sig.<0.01), estas tres correlaciones muestran una relación significativa negativa entre el arraigo y la intención de renunciar de los elementos policíacos.

Por su parte para el salario, el resultado de las correlaciones revela una relación significativa positiva entre la antigüedad (r= .289; sig.<0.01) del policía con el salario que recibe, de manera que a mayor cantidad de años que tenga el policía trabajando mayor será su sueldo.

Asimismo, existe una relación significativa positiva con el número de horas que el policía trabaja por semana ($r = .162$; $\text{sig.} < 0.01$), lo cual indica que entre más horas el policía trabaje por semana mayor es su sueldo.

Otras relaciones significativas que la matriz de correlación, corresponden a la variable de sexo ($r = -.119$; $\text{sig.} < 0.01$) la cual es significativa negativa con la antigüedad laboral. De la misma manera la escolaridad ($r = -.173$; $\text{sig.} < 0.01$) del policía presenta una relación significativa negativa con la antigüedad laboral del policía. La última relación significativa de la antigüedad radica en la dimensión de arraigo laboral; enlace ($r = .116$; $\text{sig.} < 0.01$) esta relación es significativa positiva. La variable de sexo ($r = .095$; $\text{sig.} < 0.05$) es significativa positiva con la escolaridad. En tanto el arraigo laboral, el ajuste se relaciona significativa y positivamente con el enlace ($r = .159$; $\text{sig.} < 0.01$) y el sacrificio ($r = .563$; $\text{sig.} < 0.01$). Por último, el enlace ($r = .139$; $\text{sig.} < 0.01$) también tuvo una relación significativa y positiva. A continuación, se presentan los resultados y análisis de la Prueba T para muestras independientes.

4.2.2 Prueba T para muestras independientes

La hipótesis 1 propone que los hombres policías reciben un salario más alto que las mujeres policías de la corporación de Tijuana. Para la comprobación de esta hipótesis se implementó la prueba T de diferencia de medias, para analizar la diferencia significativa entre el salario de los hombres y las mujeres policías.

Los resultados muestran que los hombres policías ganan en promedio \$18, 596.61 pesos, mientras que las mujeres policías ganan \$17,216.07 pesos. El resultado de la prueba T ($\text{sig} = 0.04$) nos muestra que se aprueba la hipótesis 1, efectivamente existe una diferencia significativa entre el salario de los hombres policías y las mujeres policías, por lo que se puede decir que el sexo en la corporación policíaca de Tijuana si tiene una relación con el salario que los policías reciben.

Cuadro 6. Diferencia de medias del salario entre hombres y mujeres policías.

	Sexo	N	Promedio	Sig. (T)
Salario	Hombre	498	18,596.61	0.04
	Mujer	66	17,216.07	

Sig= *p < 0.05

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la subsecretaría de Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos de la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE), Martha Delgado Peralta, existe una brecha salarial entre hombres y mujeres en México a pesar de que la educación y el nivel profesional de ambos sexos son similares. La diferencia de salario significativa entre los y las policías de Tijuana indican que de cierta manera existe una desigualdad entre la remuneración que reciben por su trabajo. Complementamos los resultados presentados anteriormente con los datos de Justiciabarómetro (2015) en donde se indica que solo el 15% del personal femenino está conforme con la entrega de la entrega de estímulos, reconocimientos o recompensas (Shirk et al.,2015).

Lamas (1996), menciona que la cultura marca a los individuos con el género y el género marca la percepción de lo social, lo político y cotidiano, y asume que las relaciones sociales de la policía no escapan de ello. En ese sentido, se percibe que la jerarquización según el género del sistema policial ha persistido a lo largo del tiempo (Arteaga, 2000).

La Hipótesis 2 propone que existe una diferencia significativa entre las horas que el personal masculino de la corporación policíaca de Tijuana trabaja, con las horas que el personal femenino labora. Como podemos observar en el cuadro 7, en efecto existe una diferencia entre el promedio de horas para ambos sexos. Sin embargo, los resultados no indican que dicha diferencia sea significativa entre hombres y mujeres ($F= 5.1$, $M=55.53$, $DS= 12.24$ y $M=52.35$, $DS=12.88$ respectivamente). El resultado de la prueba T ($\text{sig.}= 0.07$) no apoyó la hipótesis 2 debido a que la diferencia de horas es mínima.

Cuadro 7. Diferencia de medias de las horas trabajadas por semana entre hombres y mujeres policías.

	Sexo	N	Promedio	Desviación estándar	Sig. (T)
Horas trabajadas por semana	Hombre	388	55.53	12.24	0.07
	Mujer	54	52.35	12.88	

Sig= *p <0.05

Fuente: Elaboración propia.

Igualmente se realizó la prueba T para todas las variables a analizar, y se encontró que existen diferencias (T sig. <0.05) entre los hombres y las mujeres policías en las siguientes variables que se presentan en el cuadro 8.

Cuadro 8. Diferencia de medias entre variables por sexo.

	Sexo	N	Media	Desviación estándar	Sig. (T)
Intención de renunciar	Hombre	534	1.41	1.07	0.74
	Mujer	76	1.46	1.19	
Antigüedad	Hombre	498	13.26	7.49	0.01*
	Mujer	65	10.53	5.56	
Número de familiares en la corporación	Hombre	235	1.0	1.00	0.85
	Mujer	45	0.9	0.96	
Escolaridad	Hombre	554	3.18	0.91	0.01*
	Mujer	79	3.45	0.99	
Ajuste	Hombre	545	4.47	0.81	0.76
	Mujer	78	4.44	0.75	
Enlace	Hombre	538	4.02	1.00	0.92
	Mujer	77	4.01	0.95	
Sacrificio	Hombre	544	4.16	1.09	0.96
	Mujer	78	4.15	1.06	

Sig= *p <0.05

Fuente: Elaboración propia.

Las principales diferencias de medias corresponden a la antigüedad (sig.=0.01) y el nivel de escolaridad (sig. =0.01) lo cual indica que los hombres policías cuentan con un número mayor de años trabajando en la corporación que las mujeres policías. Es decir, los hombres poseen mayor antigüedad laborando en la corporación policíaca, por lo que ellos se quedan más tiempo trabajando que las mujeres. Con respecto a la antigüedad laboral por sexo es importante tomar en el factor de la deserción entre hombres y mujeres policías. Arteaga (2000) menciona que si se observan los porcentajes de deserción entre hombres y mujeres se ve cómo generalmente casi el 50% de las mujeres desertan en comparación a un 3% de hombres, quienes desisten principalmente por razones económicas.

Por su parte, el nivel de escolaridad de los hombres en esta ocasión es menor que el de las mujeres policías ya que ellas presentan un nivel de escolaridad mayor. A pesar de que las funciones de las mujeres policías se han ampliado, se sigue observando que ellas en la policía realizan principalmente actividades administrativas, secretariales, o labores relacionadas con el aseo y cocina; tareas que además estigmatizan y replican estereotipos de género, distan mucho de la carrera policial (Castillo, García, 2019).

En tanto, para ambos sexos el número de familiares que trabajan en la corporación muestran resultados muy semejantes, tomando en cuenta que hay una mayor cantidad de policías hombres que mujeres. En lo que se refiere a la manera en cómo son reclutados hombres y mujeres resulta ser de manera similar: algún pariente o amigo se convierte en el vínculo para su ingreso a la policía. El hecho es que las relaciones familiares, de parentesco o los círculos de amistad, juegan un papel determinante para su ingreso y permanencia (Arteaga, 2000).

Además de lo anterior se encontró que, para ambos sexos, la media de intención de renunciar en escala es baja en una escala del uno al siete. Sin embargo, los resultados muestran que son las mujeres policías las que tienen una mayor intención de renunciar que los hombres policías. Las diferencias de media para las tres dimensiones del arraigo laboral: ajuste, enlace y sacrificio (Mitchell et al., 2001) son encabezadas por hombres, esto indica que los hombres tienen un promedio mayor de arraigo laboral que las mujeres. A continuación, se presenta el análisis de varianza ANOVA.

4.2.3 Análisis de varianza ANOVA

La hipótesis 3 propone que existen diferencias significativas entre el salario que los policías reciben y el nivel de escolaridad que poseen. Se realizó un análisis de varianza ANOVA para comparar las medias entre el salario y la escolaridad de los policías de Tijuana. Los datos descriptivos del ANOVA se observan en el cuadro 9, donde el nivel escolaridad que reporta una mayor cantidad de dinero corresponde a licenciatura inconclusa, con un salario de \$19,530.35 pesos. Por su parte el nivel escolar que reporta una menor cantidad de dinero alude a preparatoria o equivalente con \$17,953.98 pesos. Los resultados completos del promedio del salario de acuerdo con el nivel de escolaridad se muestran en el siguiente cuadro.

Cuadro 9. Salario de los policías por nivel de escolaridad

Salario	Escolaridad	N	Media
	Primaria	7	18,090.96
	Secundaria	74	18,383.81
	Preparatoria o equivalente	319	17,953.98
	Licenciatura inconclusa	102	19,436.40
	Licenciatura	51	19,530.35
	Maestría	6	19,065.07

Fuente: Elaboración propia.

Si bien, en el cuadro anterior se demuestra que, sí hay una diferencia entre lo que ganan los policías de acuerdo con su nivel de escolaridad, para la comprobación de la hipótesis 3 se busca determinar si la relación entre el nivel de escolaridad y el salario es significativa. Los resultados del ANOVA muestran que la diferencia entre el salario y el nivel de escolaridad no es significativa ($F= 1.397$, $sig.= .21$) por lo que la hipótesis 3 se rechaza.

Cuadro 10. Resultados del ANOVA del salario de los policías con el nivel de escolaridad.

		Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
Salario	Entre grupos	2.41E+08	6	4.01E+07	1.39	0.21
	Dentro de grupos	1.65E+10	575	2.87E+07		
	Total	1.68E+10	581			

Sig= *p < .05

Fuente: elaboración propia.

A continuación, se presentan los resultados y análisis de la regresión lineal múltiple realizada.

4.2.4 Regresión lineal múltiple

La hipótesis 4 de esta investigación plantea que los policías que manifiesten intención de quedarse en su trabajo, es decir una baja intención de renunciar presentarán un nivel mayor de arraigo laboral. Esta hipótesis se encuentra compuesta por tres hipótesis específicas enfocadas en la subdimensión de la comunidad, proveniente de las dimensiones del arraigo laboral: ajuste, enlace y sacrificio (Mitchell et al., 2001). Con ello, se busca conocer si los componentes que conforman el arraigo poseen un valor predictivo hacia la intención de quedarse de los agentes policíacos en su puesto de trabajo.

Se construyó el modelo de regresión lineal con la variable de intención de renunciar como variable criterio y las variables predictoras, antigüedad, sexo, número de familiares en la corporación horas trabajadas por semana escolaridad y las tres dimensiones del arraigo laboral de Mitchell et al., (2001). El resultado reveló que las variables predictoras si tienen un efecto significativo en la intención de renunciar, ($R^2 = .15$, $F=3.18$; $p<.05$). El impacto de este modelo es de 15% de la variación en la intención de renunciar explicada por el conjunto de variables predictoras.

Cuadro 11. Análisis del modelo 1 de regresión múltiple

Variables predictoras	R	R cuadrado	F	Significancia	T	B	BETA
Modelo 1	R= .38	R² = .15	3.18	.00	4.77	3.99	
Antigüedad				.89	.13	.00	.01
Sexo				.73	-.33	-.08	-.02
Número de familiares en la corporación				.06	1.87	.14	.14 ⁺
Horas trabajadas				.55	-.58	-.00	-.04
Escolaridad				.25	-1.15	-.11	-.09
Ajuste				.95	-.05	-.00	-.00
Enlace				.00*	-3.24	-.31	-.25**
Sacrificio				.05*	-1.90	-.20	-.19 ⁺

Sig=*p < .05. **p < .01. ***p < .001. ⁺p < .10.

Variable Y: Intención de renunciar

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados demuestran que la hipótesis 4 es parcialmente apoyada, debido a que dos de las tres dimensiones del arraigo laboral (Mitchell et al., 2001) revelan resultados significativos, aprobando la hipótesis 4 (b) y 4 (c). Es decir que, entre mayor sea el número de enlaces o vínculos que el policía tenga fuera de la organización, y entre más sacrificio perciba que tendría al irse de su trabajo o ciudad, ya sea por las implicaciones que estas poseen, su intención de abandonar su trabajo será menor, incrementando su intención de quedarse, lo cual indica cierto grado de arraigo laboral.

Esto se explica debido a que, cuanto mayor sea el número y más importantes sean los vínculos, más fuerte será la conexión del policía en la corporación y a su vez, cuando perciba un mayor costo a los beneficios materiales o psicológicos que pueda perder el policía por abandonar su lugar de trabajo, más difícil será el cortar definitivamente con el empleo y las conexiones con la comunidad (Ghosh, Gurunathan, 2015). Crossley et al., (2007) señalan que las investigaciones acerca de arraigo laboral indican que las fuerzas fuera del trabajo (comunidad) actúan para articular a las personas a su organización.

La hipótesis 4(a) no se aprueba, esto puede deberse a que el ajuste por la comunidad engloba cuestiones externas a la organización, por ejemplo, factores como el medio ambiente, clima, entorno político, religioso, ético y pasatiempos, que, si bien inciden en la manera en que desempeña su labor, en este caso en particular no son decisivos como los organizacionales para la permanencia del policía. Contrario a lo que mencionan (Mitchell, et al., 2001) en tanto que los factores fuera del trabajo, como la vida familiar y los antes mencionados pueden tener un mayor efecto sobre la rotación voluntaria y la ausencia que los factores en el trabajo. No obstante, puede que el policía no se adapte del todo a su comunidad, pero si a su trabajo, intentando cumplir sus objetivos profesionales utilizando sus fortalezas y alineando sus valores a la organización en la cultura corporativa.

La hipótesis 5 establece que existirá una relación significativa entre el salario y la antigüedad laboral. Siendo remunerados con un mayor sueldo los policías cuya antigüedad sea superior a la del promedio en la corporación. En el segundo modelo de regresión lineal múltiple, se utilizó el salario de los policías como variable de criterio y las mismas variables predictoras mencionadas anteriormente en el modelo 1.

Cuadro 12. Análisis del modelo 2 de regresión múltiple

Variables predictoras	R	R cuadrado	F	Significancia	T	B	Beta
Modelo 2	R= .45	R² = .21	5.02	.00	1.48	5593.03	
Antigüedad				.00*	4.52	240.43	.34**
Sexo				.99	.00	7.94	.01
Número de familiares en la corporación				.41	.82	286.81	.06
Horas trabajadas				.00*	2.87	91.26	.20**
Escolaridad				.11	1.57	715.30	.11 ⁺
Ajuste				.98	-.02	-13.31	-.00
Enlace				.02*	2.27	940.28	.17 ⁺
Sacrificio				.42	-.80	-379.33	-.07

Sig=*p < .05. **p < .01. ***p < .001. ⁺p < .10.

Variable Y: Salario

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados arrojados por el modelo muestran que las variables predictoras si explican de manera significativa el salario ($R^2 = .21$, $F=5.02$; $p < .05$). El impacto de este modelo incrementó a comparación del modelo anterior, el resultado fue que la variación del salario explicada por las variables predictoras es del 21%. Por su parte se cumple la hipótesis 5 dado que la variable de antigüedad posee un valor significativo en el salario. Cabe señalar que, de acuerdo con los datos obtenidos por medio de la regresión, la antigüedad es la variable que posee mayor significancia de todas las variables predictoras utilizadas.

Cruz Andrade y Ramírez Rodríguez (2010) mencionan que una de las razones por las que los policías que poseen mayor tiempo trabajando en la corporación cuentan con una remuneración superior es debido a lo que establece el artículo 123, apartado B, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en el se menciona que se debe de otorgar a los trabajadores el derecho de escalafón, esto quiere decir que se priorizan los ascensos en función de la antigüedad de los trabajadores, ofreciendo los puestos con cargos más altos a los policías que mayor tiempo tengan prestando sus servicios a la corporación. Por tanto, entre mayor sea el puesto, mayor es el salario. Aunado a esto, Pedro de León Sánchez (2014) presidente del Tribunal de lo Contencioso y Administrativo reitera que para los policías el respeto de la antigüedad laboral es tan importante como las prestaciones laborales.

Otro resultado significativo en el modelo de regresión lineal para el salario corresponde a las horas que el policía trabaja por semana, donde se engloban horas trabajadas, normales, extraordinarias y la duración en el lugar de trabajo. Su relación directa con el salario es que este tiempo de horas trabajadas será remunerado económicamente. Como se presentó anteriormente en las características sociodemográficas de la población en estudio, el 85.1% de los elementos policíacos trabajan de 36 a 65 horas por semana, lo cual entra dentro de los parámetros de la jornada laboral predominante de 48 horas trabajadas por semana.

Por otro lado, la hipótesis 6 establece una relación entre el nivel de arraigo laboral con el salario, siendo el primero un factor predictivo del salario que el policía recibe. De la misma manera que la hipótesis 4, se supone su comprobación a partir de 3 hipótesis específicas correspondientes a las 3 dimensiones del arraigo laboral en la subdimensión de comunidad. Como resultado del modelo 2 de regresión lineal múltiple se obtiene el resultado de que sólo la hipótesis 6 (b) se comprueba debido a su significancia estadística. El enlace por la comunidad, es decir la variable del arraigo laboral donde confluyen relaciones, vínculos o amistades del policía con su comunidad posee un valor significativo en correspondencia con el salario. Por lo que la hipótesis 6 se aprueba parcialmente.

El hecho de que la hipótesis 6 (a) y (c) de ajuste y sacrificio por la comunidad no posean un resultado significativo estadísticamente se debe a que las variables de antigüedad laboral y horas trabajadas por semana tienen un mayor grado de valor predictivo que el conjunto de las demás variables predictivas para el salario. Sin embargo, cada variable utilizada en el modelo fue importante para elevar la significancia del modelo, ya que en su totalidad todas estas variables independientes inciden en la variable dependiente, salario.

CONCLUSIONES

Alguno de los aspectos que salen a luz en este trabajo después de la búsqueda de información y en el análisis de los resultados, radican en que debe de existir una mejora de manera gradual pero significativa de los salarios, las prestaciones, la regularización de jornadas laborales, la equidad de género en las corporaciones policiacas, prestar más atención en los procedimientos de reclutamiento de personal, cumpliéndose los requisitos establecidos de selección y enfatizar en los niveles educativos de los elementos.

En un inicio se dio a conocer el planteamiento del problema: la falta de policías en Tijuana. Lo cual se relacionó con un problema de rotación laboral. Por medio del capítulo de marco teórico se expuso el marco analítico para estudiar el fenómeno de la rotación policial en la ciudad, a través de la descripción de las perspectivas teóricas y modelos considerados idóneos para entender el vínculo entre intención de renunciar o abandonar la organización, rotación y arraigo laboral. Posteriormente, se llegó al enfoque teórico donde se centró esta investigación, el cual fue, la teoría del arraigo laboral.

Por medio del capítulo contextual se cumplió el objetivo de identificar no solo, las condiciones laborales básicas en las que opera la corporación policíaca de Tijuana si no de México. Asimismo, aparte de mostrar las características sociodemográficas de la población de estudio, por medio del capítulo metodológico y de resultados donde se presentan las operaciones estadísticas se cumplió el objetivo de conocer el efecto del arraigo laboral y los factores demográficos en la intención de renunciar al trabajo y en salario de los elementos policíacos de la ciudad de Tijuana en el año 2016. De la misma manera, se respondió la pregunta de cuál es efecto de los componentes del arraigo laboral en la intención de renunciar y en qué medida interacciona con el salario de los policías tijuanaenses en el año 2016.

En esta investigación, se retomaron dos conceptos de la literatura sobre rotación laboral, arraigo e intención de renunciar, la operacionalización fue por medio de la encuesta que se utilizó para el análisis. No existen resultados como los arrojados por este estudio dado que no se había

estudiado el arraigo laboral ni la intención de renunciar de la policía de Tijuana, en ese sentido, los resultados que se obtuvieron son actuales.

Los estudios acerca de la policía en México son escasos, más aún los del arraigo laboral en la institución policiaca mexicana. Este estudio mostró principalmente las características de la policía de Tijuana, Baja California, asimismo se expusieron algunas de las condiciones en las que funciona, ya que desde el inicio de esta investigación se consideró que la policía es una de las instituciones esenciales del Estado, dado que representa la dinámica social de México y posee un papel importante no solo en la seguridad de la ciudad sino también para el desarrollo de esta. Su estudio es necesario e importante debido a que el policía representa también un rol social que permite el funcionamiento de la sociedad y es una figura que ha sido impuesta desde hace varios años, incluso ha llegado a tal punto en que se ha vuelto indispensable el papel del policía.

De la misma manera se presentó un énfasis en estudiar a la policía con una visión desde los estudios organizacionales, debido a que estos pueden mejorar la coordinación de los miembros y la resolución de conflictos, se considera pertinente un enfoque así en una organización tan importante. A su vez, se quiso analizar al policía como un trabajador que al igual que cualquier otro merece desarrollar sus actividades diarias bajo las condiciones laborales imprescindibles y en el mejor estado posible, ya que el impacto de sus actividades se ve reflejado no solo en su organización sino también en su ciudad.

La comprobación de hipótesis revela lo siguiente:

- En la corporación policiaca de Tijuana los hombres policías ganan más dinero que las mujeres policías. Se encontró una diferencia significativa entre el salario que reciben los elementos hombres en comparación con el salario que reciben los elementos mujeres. Lo cual indica que las diferencias de género de alguna manera se manifiestan en la remuneración que reciben por su trabajo. Esto coincide con la brecha salarial de género que existe en México.

- Si bien, los hombres trabajan en promedio más horas por semana que las mujeres (55 vs 52), la diferencia no es significativa estadísticamente, ya que no sobrepasa las 4 horas en general.
- Los hombres policías cuentan con mayor antigüedad laboral en la corporación que las mujeres policías. Es decir, los hombres permanecen más tiempo trabajando como policías que las mujeres.
- Las mujeres policías poseen un nivel de escolaridad más alto que los hombres policías.
- No existen diferencias significativas estadísticamente entre el salario que los policías reciben y el nivel de escolaridad que poseen. Representan una minoría los elementos que contestaron la encuesta que poseen licenciatura o grado de maestría, sin embargo, ganan más dinero que el resto. Por su parte, el tercer sueldo más alto lo reportan elementos policiales que no terminaron su licenciatura.
- Dos de las tres dimensiones del arraigo laboral (enlace y sacrificio) predicen la intención de quedarse de los policías en su trabajo. Es decir que, entre mayor sea el número de enlaces o vínculos que el policía tenga fuera de la organización, y entre más sacrificio perciba que tendría al irse de su trabajo o ciudad, su intención de abandonar su trabajo será menor.
- El modelo realizado para predecir la intención de renunciar al trabajo mediante, el arraigo laboral, la antigüedad, el sexo, el número de familiares en la corporación, las horas trabajadas y la escolaridad tuvo un 15% de la variación explicada por las variables predictoras.
- La edad media de los policías debería de ser de 28 años, sin embargo, los resultados revelan que el promedio de edad para los policías tijuanaenses corresponde a los 40 años, por arriba del promedio. Esto puede traer consigo un déficit en la plantilla y un problema de relevo generacional, ya que el porcentaje de policías jóvenes es considerado como bajo.
- La antigüedad laboral que el policía de Tijuana tiene influye en su salario, de acuerdo con los resultados los policías que poseen mayor cantidad de años laborando en la corporación

son remunerados con un mayor sueldo, de manera que entre más años se tenga trabajando se llega incrementar el salario recibido.

- A pesar de que, por lo general, el hecho de tener familiares dentro de una misma organización trabajando no es bien visto, el 28.5% de los miembros de la corporación policiaca posee algún familiar que trabaje en ella, las cifras oscilan entre 1 a 5 familiares, para investigaciones futuras podría analizarse si existe y qué nivel tienen de arraigo familiar los policías tijuanaenses.
- El número de horas trabajadas por semana y la dimensión del arraigo laboral, enlace tienen una relación estadística significativa con el salario policial. Lo cual indica que, entre mayor cantidad de horas trabaja el policía por semana y mayor sea el número de vínculos o relaciones que establezca con otras personas, su sueldo se incrementa.
- Por su parte, el modelo realizado para predecir el salario mediante, el arraigo laboral, la antigüedad, el sexo, el número de familiares en la corporación, las horas trabajadas y la escolaridad tuvo un 21% de la variación explicada por las variables predictoras.

Si bien, el salario de la policía de Tijuana es considerado alto a comparación del resto del país, esto no quiere decir que sea suficiente para subsistir, y menos en una ciudad fronteriza con costos elevados como lo es Tijuana. Al contrario, indica que los salarios en el resto México se mantienen bajos, lo cual ha llevado a pensar que ese es uno de los principales motivos por los que los policías tienden a realizar actos de corrupción para obtener ingresos extras o algún otro tipo de beneficio. Sin embargo, en este trabajo solo se tomó en cuenta el salario de los policías de Tijuana proporcionado por la Unidad de Transparencia Municipal, cualquier otro ingreso monetario recibido por parte de ellos, se desconoce.

El salario policial puede arraigar a los miembros de la corporación policiaca, pero por si solo no necesariamente atrae, debido a que los policías lo necesitan para sobrevivir, más no resulta ser competitivo cuando esto conlleva, largas jornadas de trabajo, pocas prestaciones y estigma por

parte de la ciudadanía. Esto hace que el policía siga en la corporación porque a través de ella se le permite mantenerse o subsistir, pero no necesariamente porque se le brinde la oportunidad de crecer o cumplir sus objetivos profesionales. En algunos policías su intención de renunciar es baja debido a que, si sale de la corporación, se enfrentan a una incertidumbre laboral, le será complicado encontrar un empleo digno, tendrá que mentir u omitir su experiencia laboral o trabajar en algo a fin como guardia de seguridad o incurrir en la delincuencia.

La institución policial de Tijuana ha buscado diversas alternativas para mejorar sus operaciones, como, por ejemplo, convocatorias, reorganizaciones, aumentos de recursos, capacitaciones e iniciativas como la acreditación CALEA. Tanto la ciudad de Tijuana como su policía han evolucionado y pasado por muchos cambios a raíz de factores sociales, políticos, económicos y criminales. Sin duda, el contexto de la ciudad incide en la corporación. Por ello, es necesario la protección institucional a la labor policial, en términos de apoyo económico y psicológico para el manejo de estrés e instrucción para enfrentar situaciones de riesgo a las que son expuestos todos los días. Así como, reforzar los esquemas de control de confianza, útiles para que los policías se sientan pertenecientes a la corporación al ejercer su labor, fortaleciendo la confianza de los elementos hacia su propia institución

Es necesario, resolver problemas, como la falta de policías en la ciudad, cumplir con las evaluaciones, fortalecer a los elementos policíacos con equipo en óptimas condiciones, preparación y mejor coordinación. Asimismo, considero importante la incorporación de elementos femeninos con los mismos derechos y la misma calidad de trabajo que los hombres, ya que se presenta una baja participación de mujeres en este empleo, debido a la división sexual del trabajo, que nombra la labor del policía como un trabajo masculino. A pesar de que la Secretaría de Seguridad Pública de Tijuana se presenta con una postura institucional igualitaria entre hombres y mujeres, es de suma importancia que esto se lleve a la práctica cotidiana.

BIBLIOGRAFÍA

- Abowd, J., Milkovich, G., & Hannon, J. (1990). Los efectos de las decisiones de gestión de recursos humanos sobre el valor de los accionistas. *ILR Review*, 203-236.
- Alcívar Zavala, A. (2000). Análisis y valoración del sistema crediticio en el Ecuador. *Tesis de grado*. Politécnica del Litoral, Ecuador.
- Allen, D. (2006). ¿Influyen las tácticas de socialización organizacional en la integración y el volumen de negocios de los recién llegados? *Diario de gestión*, 237-256.
- Allen, D. G., Peltokorpi, V., & Rubenstein, A. L. (2016). Cuando "incrustado" significa "atascado": efectos moderadores de la incrustación laboral en entornos laborales adversos. *Revista de psicología aplicada*, 1670-1686.
- Almeda, C. (2017, septiembre) Pista de talento, recuperado de: La rotación de personal: todo lo que debes saber sobre ella: <http://blog.talentclue.com/rotacion-de-personal>
- Álvarez Cravero, A. N. (2019). El impacto del nepotismo en la rentabilidad de una empresa familiar. *tesis de licenciatura*. Universidad Nacional de Cuyo. Facultad de Ciencias Económicas, Argentina.
- Ampofo, E. T., Coetzer, A., & Poisat, P. (2017). Relaciones entre el arraigo laboral y la satisfacción con la vida de los empleados. *Relaciones con los empleados*.
- Arrellano, D. (2000). *Reformando al gobierno: Una visión organizacional del cambio gubernamental*. México.
- Arteaga, N. (2000). El trabajo de las mujeres policías. *El Cotidiano*, 74-83.
- Avadeñano Montaña, M. L., Bello Bonell, D. P., Calderón Rojas, E. R., Escobar Bustos, Y. A., & Rativa Méndes, L. F. (2019). Comprensión del fenómeno de rotación de personal en la empresa ARUS S.A. (*Tesis de maestría*). Universidad Piloto de Colombia. Facultad de Ciencias Humanas, Bogotá.
- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., & Fletcher, L. (2017). El significado, los antecedentes y los resultados del compromiso de los empleados: una síntesis narrativa. *Revista Internacional de Revisiones de Gestión*, 31-53.
- Bakker, A., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Compromiso laboral: un concepto emergente en psicología de la salud laboral. *Trabajo y estrés*, 187-200.
- Barreto Maciel, L., Silva, J. C., Nenemann, P., Pacca, M., & Pinto, V. (2014). Nepotismo; Inconstitucional, ilegal e inmoral. *JICEX*.
- Beach, L. R. (1990). *Teoría de la imagen: Toma de decisiones en contextos personales y organizativos*. Estados Unidos: John Wiley & Sons Inc.
- Borjas Mayorga, Y. M. (2016). Análisis de rotación de personal en una organización comercializadora de alimentos. (*tesis de maestría*). Universidad Autónoma de Nuevo León, Monterrey.
- Botello, N., & Rivera, A. (2000). Todo en este trabajo es dinero: Dentro de la policía mexicana. *World Policy Journal*, 61-70.
- Bowen, D., & Siehl, C. (1997). El futuro de la gestión de los recursos humanos: Marzo y Simon [1958]. *Gestión de Recursos Humanos*, 57.
- Bravo, M. (2017, diciembre miércoles). *Publimetro*. Recuperado de <https://www.publimetro.com.mx/mx/noticias/2017/12/13/este-es-el-nivel-educativo-de-la-mayoria-de-los-policias-en-mexico.html>
- Bretones, F., & González, J. M. (2009). Absentismo y rotación laboral. *Psicología del trabajo*, 91-113.
- Cabrera Piantini, A. R., Ledezma Elizondo, M. T., & Rivera Herrera, N. L. (2011). El impacto de la Rotación de Personal en las empresas constructoras del estado de Nuevo León. *Revista de la Facultad de Arquitectura, Universidad Autónoma de Nuevo León*, 1-6.
- Calderón, M. (2020, Abril 3). *Mal pagados y agotados, así viven los policías de los estados en México*. Recuperado de <https://cuestionem.com/detalle/mexico/mal-pagados-y-agotados-asi-viven-los-policias-de-los-estados-en-mexico>
- CALEA. (2020, mayo 24). *La Comisión de Acreditación de Agencias de Aplicación de la Ley, Inc.* Recuperado de <https://www.calea.org/es/quienes-somos>
- Cámara de diputados. (2012). Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- Castellanos, D. (2016, febrero 19). Expolicías buscan quitarse el estigma del oficio. *Milenio*.
- Chabat, J., & Bailey, j. (2003). Crimen transnacional y seguridad pública. Desafíos para México y Estados Unidos. *Región y sociedad*.
- Chávez Hernández, Y., Chávez Hernández, G., & Ramírez Mendieta, A. (2013). Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales/ Modelo de rotación y prácticas organizacionales. *Historia y comunicación social*, 837.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw-Hill Interamericana. 5ta edición.
- Christian, M., Garza, A., & Slaughter, J. (2011). Compromiso laboral: una revisión cuantitativa y prueba de sus relaciones con la tarea y el desempeño contextual. *Psicología del personal*, 89-136.

- Consejo ciudadano para la seguridad pública y la justicia penal A.C. (2018). *Metodología del ranking de las 50 ciudades más violentas del mundo*. México.
- Coubès, M.-L., & Silva Hernández, A. (2009). Empleo, ingreso y familia. Evolución y crisis en Tijuana. López, *Diagnostico sobre la realidad social, económica y cultural de los entornos locales para el diseño de intervenciones en materia de prevención y erradicación de la violencia en Tijuana*. México: Secretaría de Gobernación México.
- Crossley, C., Bennett, R., Jex, S., & Burnfield, J. (2007). Desarrollo de una medida global de integración e integración de puestos de trabajo en un modelo tradicional de rotación voluntaria. *Revista de Psicología Aplicada*, 1031–1042.
- Cruz Andrade, A., & Ramírez Rodríguez, A. (2010). Los derechos de los policías deben ser equiparados con los demás trabajadores al servicio del Estado. *Revista Conexión de Derecho y Ciencias Sociales*.
- Cruz Armenta, D. (2012). Un análisis parcial en las preparatorias de la BUAP en las materias de matemáticas en el 2010. *Tesis de licenciatura*. Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, Puebla.
- Dagnino, J. (2015). *Coefficiente de correlación lineal de Perason*. Chil Anest.
- Davis, K., & Werther, W. (2004). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.
- Downie, N., & Heath, R. (1973). *Métodos estadísticos aplicados*. Del Castillo.
- El Heraldo. (2019, diciembre 17). ¿En qué estados de México están los policías mejor pagados y cuánto ganan? *El Heraldo*.
- Farrel, D., & Rusbult, C. (1981). Intercambiar variables como predictores de satisfacción laboral, compromiso laboral y rotación: el impacto de las recompensas, los costos, las alternativas y las inversiones. *Comportamiento organizacional y desempeño humano*, 78-95.
- Fichman, M. (1988). Consecuencias motivacionales de ausencia y asistencia: Estimación proporcional del peligro de un modelo de motivación dinámico. *Revista de Psicología Aplicada*, 159-168.
- Flores Zambada, R., & Madero Gómez, S. M. (2012). Factores de la calidad de vida en el trabajo como predictoras de la intención de permanencia. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*, 24-31.
- Flores, P. (2017, julio 14). Para expolicías, difícil encontrar trabajo. *Milenio*.
- Fonseca Gómez, M. (2004). Reflexiones sobre el concepto de embeddedness. *Polis. Investigación y Análisis Sociopolítico y Psicosocial*, 145-164.
- Frühling, H. (2006). El desafío de la reforma policial el América Latina. *Agenda Pública*.
- García Albuérne, M. Y., Pérez Nieto, M. Á., & Albacete Carreño, A. (2013). Diferencias en riesgos psicosociales y estrés laboral percibido en los cuerpos de policía local atendiendo al género y la antigüedad. *Apuntes de Psicología*, 291-298.
- García Lorenzo, R. (2005). Predictores de talento. *Intangible Capital*, 25.
- Garza Treviño, J. G. (2000). *Administración contemporánea*. México: Mc Graw Hill.
- Gelfand, M., & Ramesh, A. (2010). ¿Se van a quedar o se van a ir? El papel de la inserción laboral en la predicción de la rotación en las culturas individualistas y colectivas. *Asociación Americana de Psicología*, 1-15.
- Ghosh, D., & Gurunathan, L. (2015). ¿Las prácticas de recursos humanos basadas en el compromiso influyen en la inserción laboral y la intención de renunciar? *Revisión de gestión de IIMB*, 240-251.
- Gonzáles, J., & Pérez Floriano, L. (2015). Si no puedes soportar el calor: Creencias culturales sobre conducta cuestionable, estigma, castigo y retiro entre los policías mexicanos. *Estudios de organización*, 685-687.
- Gonzáles, J., Ragins, B. R., Ehrhardt y Singh. (2018). Amigos y familia: El papel de las relaciones en la comunidad y el apego en el lugar de trabajo. *Revista de Negocios y Psicología*, 89-104.
- Griffeth, R., Hom, P., & Gaertner, S. (2000). Un metaanálisis de antecedentes y correlaciones de la rotación de empleados: Actualización, pruebas de moderador e implicaciones de investigación para el próximo milenio. *Revista de Gestión*, 463-488.
- Gualavisi, M., & Oliveri, M. (2016). *Antigüedad en el empleo y rotación laboral en América Latina*. México: Banco Interamericano de Desarrollo.
- H. XXII Ayuntamiento de Tijuana 2016-2019. (2017). *Plan Municipal de desarrollo 2017-2019*. Tijuana: Instituto Metropolitano de Planeación de Tijuana.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., & Black, W. (1999). *Análisis multivariado*. Madrid: Prentice Hall.
- Haro- Reyes, D. J. (2013). Reflexión sobre los derechos de los policías en México. *Revista criminalidad*, 153-164.
- Hassell, C. (2005). Una extensión de la teoría de la incrustación del trabajo: Una investigación del efecto sobre la intención de la rotación de los miembros de la Fuerza Aérea de los Estados Unidos (No. AFIT/GEM/ENV/05M-04). (*Grado de Maestría en Ciencias en Gestión de Ingeniería*). Instituto de Tecnología de la Fuerza del Aire, Ohio.

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). Metodología de la investigación. In R. Hernández-Sampieri. México: McGRAW-HILL.
- Hernández, J. M. (2020, marzo 1). *Tijuana necesita 3 mil 200 policías*. Recuperado de El Sol de Tijuana: <https://www.elsoldetijuana.com.mx/local/tijuana-necesita-3-mil-200-policias-4910932.html>
- Hernández, R., Fernández-Collado, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación 4ta edición*. México: McGrawHill.
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R. y Lee, T. W. (2006). Aumento del capital humano y social mediante la aplicación de la teoría de la inserción laboral. *Dinámica organizacional*, 35 (4), 316-331.
- Holtom, B., & O'Neill, B. (2004). Integración del empleo: Una base teórica para desarrollar un plan integral de retención de enfermeras. *JONA: Revista de Administración de Enfermería*, 216-227.
- Hom, P., Caranikas-Walker, F., Prussia, G., & Griffeth, R. (1992). Un análisis de ecuaciones estructurales metaanálisis de un modelo de rotación de empleados. *Revista de Psicología Aplicada*, 890-909.
- Hong, W. C., & Chao, R. M. (2007). Una prueba comparativa de rotación de dos empleados. *Revista Internacional de Manejadores*, 217.
- Hulin, C. (2002). Lecciones de psicología industrial y organizativa. *La psicología del trabajo*, 19-38.
- Hulin, C., Roznowski, M., & Hachiya, D. (1985). Oportunidades alternativas y decisiones de retirada: Discrepancias empíricas y teóricas y una integración. *Boletín psicológico*, 2333.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2018). *Instituto Nacional de Estadística y Geografía*. Recuperado de http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/bc/territorio/div_municipal.aspx?tema=me&e=02
- Jacobs, J. y Gerson, K. (1998). El debate estadounidense sobrecargado de trabajo: nuevas pruebas que comparan las horas de trabajo ideales y reales. Trabajo y familia: Investigación en Política de Información, Thousand Oaks, CA: Publicaciones Sage.
- Jiang, K., Liu, D., McKay, P., Lee, T., & Mitchell, T. (2012). ¿Cuándo y cómo es la inserción laboral predictiva de la rotación? una investigación meta analítica. *Revista de Psicología Aplicada*, 1077.
- Joseph, D. (2007). Volumen de negocios de los profesionales de la tecnología de la información: una revisión narrativa, modelado de ecuaciones estructurales metaanálisis y desarrollo de modelos. *Mis Trimestral*, 547-577.
- Judge, T., Bourdreau, J., & Bretz, R. (1994). Actitudes laborales y de vida de los ejecutivos masculinos. *Revista de Psicología Aplicada*, 767.
- Kiazad, K., Holtom, B., Hom, P., & Newman. (2015). Integración del trabajo: Una extensión teórica multifocal. *Revista de Psicología Aplicada*, 641.
- Lambert, E., Lynne Hogan, N., & Barton, S. (2001). El impacto de la satisfacción laboral en la intención de la rotación: Una prueba de un modelo de medición estructural utilizando una muestra nacional de trabajadores. *The Social Science Journal*, 233-250.
- Lee, T. W., Hom, P. W., Eberly, M. B., Juancho, & Mitchell, T. R. (2017). En la próxima década de investigación en rotación voluntaria de empleados. *Academia voluntaria de empleados*, 201-221.
- Lee, T., & Maurer, S. (1999). Los efectos de la estructura familiar en el compromiso organizativo, la intención de vacaciones y la rotación voluntaria. *nuestrama de Cuestiones De Gestión*, 493-513.
- Lee, T., & Mitchell, T. (1994). Un enfoque alternativo: El modelo de desarrollo de la rotación voluntaria de empleados. *Academia de revisión de la administración*, 51-89.
- Lee, T., Mitchell, T., Sablinski, C., Burton, J., & Holtom, B. (2004). Los efectos de la integración del empleo en la ciudadanía organizacional, el desempeño laboral, las ausencias vocacionales y el volumen de negocios voluntario. *Diario de la Academia de Administración*, 711-722.
- Lee, W., Burch, T., & Mitchell, T. (2004). La historia de por qué nos quedamos: Una revisión de la incrustación del trabajo. *Annu. El reverendo órgano. Órgano psicol. Comportamiento*, 199-216.
- Levin, J., & Kleiner, B. (1992). Cómo reducir el volumen de negocios organizacional y el absentismo. *Estudio de trabajo*, 41.
- Lewin, K. (1951). *Teoría de campo en ciencias sociales: artículos teóricos seleccionados*. editado por Dorwin Cartwright.
- Leyva Pacheco, J. (2012). El efecto del clima de seguridad en la percepción de riesgos laborales en una fábrica textil. *Tesis de maestría*. El Colegio de la Frontera Norte, Tijuana.
- Littlewood Zimmerman, H. F. (2006). Antecedentes de la rotación voluntaria de personal. *a Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*, 7-25.
- Llanos Reynoso, L., Rivas, L. A., Lambarry, F., & Trujillo, M. (2017). La eficacia de la policía en México: un enfoque cualitativo. *SCIELO*.
- López Medrano, D., & Pérez de la Rosa, L. (2017). La capacitación de los cuerpos de seguridad pública. *Revista jurídica Jalisciense*, 81-104.

- López Portillo, E. (2010). La policía en México: Función política y reforma. *Inseguridad Pública y Gobernabilidad Democrática*.
- López Portillo, E. (2000). *La policía en México: función política y reforma. In presentación dictada en conferencia Inseguridad Pública y Gobernabilidad Democrática: Retos para México y Estados Unidos*. México: Smith Richardson Foundation.
- López-Roldán, P., & Fachelli, S. (2015). *Metodología de la investigación social cuantitativa*. España: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Loza Romero, L. (2019, mayo 24). Policía Municipal de Tijuana obtiene certificación CALEA. *ZETA*.
- Macey, W., & Schneider, B. (2008). El significado del compromiso de los empleados. *Psicología industrial y organizacional*, 3-30.
- Mallol, C. M., Holtom, B., & Lee, T. W. (2007). Integración laboral en un entorno culturalmente diverso. *Revista de negocios y psicología*, 35-44.
- Maslow, A. (1954). La naturaleza instintiva de las necesidades básicas. *Diario de la personalidad*.
- Meyer, M. (2014). *Policía de México: Muchas reformas, poco progreso*. WOLA, Oficina de Washington para América Latina.
- Meza, L. (2005). Mercados laborales locales y desigualdad salarial en México. *El Trimestre Económico*, 133-178.
- MILENIO. (2016, febrero 23). *Con agentes cada vez más viejos, las policías estatales*. Recuperado de Milenio: <https://www.milenio.com/politica/con-agentes-cada-vez-mas-viejos-las-policias-estatales>
- Mitchell, T., Holtom, B., Lee, T., Sablinski, C., & Erez, M. (2001). Por qué se quedan las personas: Usar la integración del trabajo para predecir la rotación voluntaria. *Diario de la Academia de Administración*, 1102-1121.
- Mobley, W. H. (1982). Rotación de empleados: causas, consecuencias y control (SERIE ADDISON-WESLEY SOBRE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS). Nueva York: Addison-Wesley.
- Mobley, W., Horner, S., & Hollingsworth. (1978). Una evaluación de precursores de la gira de los empleados del hospital. *Revista de Psicología Aplicada*, 408-414.
- Morera Mitre, M. E. (2019). *Jornadas labores de la policía en México*. México: Causa en Común.
- Olivares Ferreto, E. (2010). Condiciones sociolaborales de los cuerpos policiales y seguridad pública. *Análisis Político*, 3-10.
- Olivas, O., Rivera, F., Martínez, M., & Gutiérrez, R. (2018). impacto de la satisfacción laboral en el desempeño de un grupo de policías estatales. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 1-6.
- Organización de las Naciones Unidas. (2010). Situación de la delincuencia y la justicia penal en el mundo. . *Informe del Secretario General, Brasil: 12 Congreso de las Naciones Unidas sobre Prevención del Delito y Justicia Penal*, 20-16.
- Origo, F., & Pagani, L. (2009). Flexibilidad y satisfacción laboral en Europa: la importancia de la estabilidad laboral percibida y real para el bienestar en el trabajo. *Economía del trabajo*, 547-555.
- Osterman, P. (1987). Seguridad laboral del volumen de negocios, y el desempeño de la empresa. *Recursos humanos y el desempeño de la firma*, 317.
- Pérez Floriano, L. R. (2019). *¿Quién se va y quién se queda? Retención y cambio en la policía en México*. México: El Colegio de la Frontera Norte.
- Price, J. L. y Mueller, C. W. (1986). Ausentismo y rotación de empleados del hospital. Greenwich, Connecticut: JAI Press.
- Price, J., & Mueller, C. (1997). Satisfacción laboral y apego organizativo de las enfermeras que poseen doctorados. *Investigación de enfermería*, 163-171.
- Reicher, A. (1985). Una revisión y reconceptualización del compromiso organizativo. *Academia de Revision de Gestion*
- Rich, B. L., Lepine, J., & Crawford, E. (2010). Compromiso laboral: antecedentes y efectos en el desempeño laboral. *Revista académica de gestión*, 617-635.
- Robinson, R. N., Kralj, A., Solnet, D. G., Goh, E., & Callan, V. (2014). Pensar en la inserción laboral no en la rotación: hacia una mejor comprensión de la retención de trabajadores de primera línea del hotel. *Revista internacional de gestión hotelera*, 101-109.
- Robles Torrente, D. (1997). La sociedad policial: poder, trabajo y cultura en una organización local de policía. *Ediciones Universidad de Barcelona*.
- Sabet, D. (2010). Enfrentamiento, colusión y tolerancia: la relación entre la policía y el crimen organizado en Tijuana. *Revista de derecho mexicano*, 3-29.
- Sabet, D., Watts, D., & Mayagoitia, J. (2013). El problema de la gobernanza municipal: el reto de la reforma policial en los municipios de México. *Foro internacional*, 253-280.
- Sampieri Hernández, R. (1998). *Metodología de la investigación (Vol. 6)*. México: Mcgraw-hill.

- Schuck, A., & Rabe-Hemp, C. (2018). Invertir en personas: salario y volumen de la policía. *Vigilancia: un diario internacional de estrategias policiales*, 113-128.
- Schuck, A., & Rabe-Hemp, C. (2018). Invertir en personas: salario y volumen de la policía. *Policía: Un Diario Internacional*.
- Secretaría de Seguridad Pública. (2020). Aprueba el Consejo Directivo del INFOSPE, Recomendaciones Sobre el Tabulador para Sueldos y Salarios 2020 para los policías municipales.
- Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública. (2017). *Diagnóstico nacional sobre las policías preventivas de las entidades federativas*. México: secretaría de gobernación.
- Sheridan, J., & Abelson, M. (1983). Modelo de catástrofe cúspide de rotación de empleados. *Academy of Management Journal*, 418-436.
- Shirk, D., Suárez de Garay, M., & Rodríguez Ferreira. (2015). *Diagnóstico integral de la policía municipal de Tijuana*. San Diego: University of San Diego.
- Sirimarco, M. (2010). *Estudiar la policía: la mirada de las ciencias sociales sobre la institución policial*. México: Teseo.
- Sistema Nacional de Seguridad Pública. (2018). *Incidencia delictiva nacional*. México: Secretariado Ejecutivo.
- Steel, R., & Ovalle, N. (1984). Una revisión y metaanálisis de la investigación sobre la relación entre las intenciones de comportamiento y el giro de los empleados. *Revista de psicología aplicada*, 673.
- Suárez de Garay, M. E. (2006). *Los policías: Una averiguación antropológica*. Guadalajara: ITESO.
- Suarez de Garay, M. E. (2009). Policía, delito e inseguridad. Reflexiones desde el lente del género. *Crimen, Castigo y Género*.
- Tamayo Contreras, P. (2016). percepción y satisfacción laboral como precursores de rotación de personal. (*Tesis de doctorado*). Universidad de Granada, España.
- Tamayo, J. (2011). Análisis de métodos alternativos para obtener información de temperatura del aire. *Tesis de maestría*. Centro de Investigación en Geografía y Geomática, México.
- Tanova, C., & Holtom, B. (2008). Utilizar factores de integración del empleo para explicar el volumen de negocios voluntario en cuatro países europeos. *Revista Internacional de Gestión de Recursos Humanos*, 1553-1568.
- Tello, M. P. (1993). Análisis de las causas de la rotación de personal voluntaria en la industria maquiladora en México: el caso de Tijuana, Baja California. *Visión de la Administración*, 3-13.
- Tett, R., & Meyer, J. (1993). Satisfacción laboral, compromiso organizativo, intención de volumen de negocios y volumen de negocios: análisis de ruta basados en hallazgos metaanálisis. *Psicología del personal*, 259-293.
- Thomas, N., & Feldman, D. (2014). Integración de la comunidad y resultados de trabajo: El papel mediador del arraigo organizacional. *Relaciones Humanas*, 71-103.
- Valle, R., Lorente, J., & Gómez. (2003). Las estrategias de afectación y su incidencia en el aprendizaje organizativo: un análisis integrado. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 13-30.
- Velázquez, P. D. (2020). Ser mujer policía: breve estudio de las condiciones laborales de las mujeres policías en Estado de México y Nezahualcóyotl. *USECIM*, 1-14.
- Yanes Pérez, M. (2010). Relación entre el índice de marginación y las tasas de homicidio para los municipios de los estados con mayor grado de violencia, años 2000 y 2005. *Tesis de maestría*. El Colegio de la Frontera Norte, Tijuana.
- Yao, E., Lee, T., Mitchell, T., Burton, J., & Sablynski, C. (2004). Integración del trabajo: Investigación actual y direcciones futuras. *Comprender la retención y rotación de empleados*, 153-187.
- Zhang, M., Fried, D., & Griffeth, R. (2012). Una revisión de la integración del trabajo: Conceptual, problemas de medición e instrucciones para futuras investigaciones. *Revisión de gestión de recursos humanos*, 220-231.