

BRECHAS DE GÉNERO EN LA MOTIVACIÓN PARA EL LIDERAZGO: UN ESTUDIO CUANTITATIVO EN OFICIALES DE POLICÍA.

Gender gaps in leadership motivation: a quantitative study in police officers.

Barrios Rada, Carmen Rosa

Docente-Investigador CEPIES- UMSA

barriosradacarmen@gmail.com

La Paz, Bolivia

Carrillo Costas, Franklin Marlon

Docente – Investigador

Universidad del Valle

fcarrillo@univalle.edu

La Paz, Bolivia

RESUMEN

Este estudio investiga las diferencias en la Motivación para liderar (MTL) entre tenientes y sargentos de policía mujeres y hombres. Antecedentes: Los roles de liderazgo dentro de las fuerzas policiales los desempeñan predominantemente hombres, a pesar del potencial para el liderazgo femenino. Esta investigación explora posibles variaciones basadas en el género en la MTL entre el personal policial. Métodos: El enfoque cuantitativo, el tipo de investigación descriptivos con diseño transversal. Se evaluó una muestra de 400 tenientes y sargentos (90 mujeres, 310 hombres) de la Universidad Policial, específicamente en la Escuela Superior de Policías utilizando el instrumento POTENLID escala abreviada (Castro, 2004). Este instrumento mide la motivación intrínseca, motivación extrínseca y motivación social normativa para el liderazgo. Resultados: Si bien ambos géneros exhibieron un MTL general similar, los hombres se concentraron en percentiles de motivación más altos. Las mujeres mostraron una menor motivación intrínseca en comparación con los hombres. La motivación extrínseca y social normativa fueron similares entre los géneros. Conclusión: Estos hallazgos sugieren que, si bien las mujeres en las fuerzas policiales poseen MTL, puede que no sea el principal impulsor de sus objetivos profesionales en comparación con los hombres. Se necesita más investigación para comprender estas variaciones motivacionales y promover la igualdad de oportunidades para las mujeres en el liderazgo policial, que será parte de posteriores artículos.

Palabras clave: motivación para liderar, brecha de género, liderazgo, liderazgo femenino, medición.

Abstract

This study investigates differences in Motivation to Lead (MTL) between female and male police lieutenants and sergeants. Background: Leadership roles within police forces are predominantly held by men, despite the potential for female leadership. This research explores possible gender-based variations in LTM among police personnel. Methods: A sample of 400 lieutenants and sergeants (90 women, 310 men) from the Police University, specifically at the Police College, was evaluated using the POTENLID abbreviated scale instrument (Castro, 2004). This instrument measures intrinsic motivation, extrinsic motivation, and normative social motivation for leadership. Results: While both genders exhibited similar overall MLM, males concentrated in higher motivational percentiles. Women showed lower intrinsic motivation compared to men. Extrinsic and normative social motivation were similar across genders. Conclusion: These findings suggest that while women in police forces possess MTL, it may not be the primary driver of their career goals compared to men. More research is needed to understand these motivational variations and promote equal opportunities for women in police leadership.

Keywords: motivation to lead, gender gap, leadership, female leadership, measurement.

INTRODUCCIÓN

Antecedentes del liderazgo

Son diversos autores que han abordado el concepto de líder y liderazgo, las teorías ofrecen perspectivas valiosas para su comprensión y alcance. A continuación, se sintetiza algunas de las definiciones consideradas relevantes: Se percibe como líder a la persona que posee una alta capacidad en orientar, dirigir, coordinar, crear equipos, consolidar proyectos, atributos que le ayudan a convencer (Slater et al., 2018); Shein (1992 en Alvarado & Monroy, 2013), ubica en el liderazgo la habilidad para generar cambios que permitan adaptarse o desafíen a la cultura establecida; Cáceres (2007, p.581), refiere que para ser líder debe existir potencialidades innatas que serán desarrolladas en un entorno de aprendizaje estimulante, por tanto el tipo de potencialidad y entorno son los que ayudan a emergir a un tipo de líder, de este depende su rol humanizador. (Roso y Abaunza, 2010), señalan al liderazgo como un arte destinado a influir en otros con entusiasmo, con el objetivo de alcanzar metas que beneficien al bien común, Duran y Castañeta (2015), resaltan cualidades y hábitos positivos del líder, donde su capacidad para motivar a las personas y lograr objetivos debe

tener un alto contenido moral. (Goleman, Boyatzis y McKee, 2002) aportan al estudio del liderazgo, destacando la importancia de la inteligencia emocional como un factor clave para su efectividad. Estableciendo que los líderes emocionalmente inteligentes están capacitados en conectar las emociones con sus seguidores propiciando un clima organizacional favorecedor para el desempeño y metas colectivas. En síntesis, estas definiciones resaltan diferentes aspectos del liderazgo, desde su rol como figura de autoridad hasta su capacidad para inspirar y motivar a otros para un objetivo común.

Desafíos y realidades del Liderazgo femenino

Los estudios acerca del liderazgo femenino surgieron como un tema destacado de investigación en las últimas décadas, coincidentes con el avance de los movimientos por la igualdad de género en los años 90'. Estos esfuerzos se evidencian internacionalmente en los derechos de las mujeres, como en la Declaración Política de Beijín (1995) y la Convención de Belém do Pará (1995), visibilizada en las legislaciones de cada país. A pesar de reconocerse la capacidad de liderazgo en las mujeres, se continúa con desafíos. Los esfuerzos investigativos tienen diversos objetivos como: promover, visibilizar barreras, sesgos, reivindicaciones, entre otros, todo con el fin de consolidar el avance o consolidación del liderazgo femenino.

Al abordar el liderazgo femenino, es fundamental mencionar la categoría de género como una construcción social, (Butler, 1990). Su estudio, como recalca la autora, debe ser interdisciplinaria. Es ineludible y muy difícil analizar el género en su evolución por sus diversas categorías o posicionamientos, puesto que han sido ampliamente debatidos. Mary Wollstonecraft (1759-1797) cuestiona el poder fáctico de las instituciones que reduce a la mujer a su rol de madre-esposa (Osuna, 2020); John Stuart Mill (1806-1873) cuyo aporte es la búsqueda y ejercicio de la igualdad de género (Stuart, 2003); la visión de Simone de Beauvoir (1908-1986), destaca la construcción del ser mujer, visibilizando el poder masculino: Donde la humanidad es masculina y es a partir de esta que se define a la mujer, “(...) la sociedad codificada por los hombres decreta que la mujer es inferior; ella no puede abolir esta inferioridad si no destruye la superioridad viril” (Beauvoir, 2015, p.888). La obra de Lagarde (2005) identifica cinco cautiverios que enfrentan las mujeres entre la sexualidad y las relaciones de poder, que deben destruir. Estos autores coinciden en señalar claramente las relaciones asimétricas entre los géneros, presentes hasta hoy en día, donde el poder controla, limita, intimida o puede resistirse, lo que condiciona la capacidad de las mujeres para llegar a “ser” en todas sus potencialidades. En este sentido, el ejercicio del liderazgo femenino, se presenta como un medio para fomentar el empoderamiento individual o grupal, permitiendo a las mujeres desarrollar plenamente sus potencialidades.

Las investigaciones sobre liderazgo femenino son amplias y variadas se extrae algunos elementos de análisis: Bellon (2017) reflexiona acerca del liderazgo afirmando que no es exclusivo de un género y que, aunque algunas líderes reproducen o subvienten el orden simbólico tradicionalmente asignado a los géneros, existen nuevas subjetividades que se resignifican. Aunque el autor no menciona resistencia el comportamiento subversivo y las resignificaciones serían una manera de resistencia. Otro estudio relevante es el de Harvard Business Review (2019), que encontró que las mujeres superan a los hombres en la mayoría de las habilidades de liderazgo. Según este informe, basado en miles de investigaciones con evaluaciones de 360 grados, encontraron que las mujeres poseen un mayor porcentaje que los hombres en 17 de las 19 habilidades de liderazgo, destacando su alta toma de decisiones, integridad, honestidad y eficacia. Por otro lado, los hombres tienen una mayor perspectiva estratégica y experiencia técnica. Un hallazgo adicional, aunque no tan representativo, es que a medida que las mujeres envejecen, tienden a tener una mayor confianza en su liderazgo, (Prentice, 2004). Así motivar el liderazgo femenino no es cuestión sólo de justicia social sino de fomentar, construir organizaciones y sociedades equitativas en todo nivel y ámbito en que se desempeñen.

Motivación para liderar

La motivación es un estado mental que estimula al individuo a actuar, dotándolo de la fuerza necesaria para alcanzar objetivos y metas. Se genera por factores tanto internos como externos, el comportamiento humano es impulsado por la motivación, y está relacionada directamente con el logro de objetivos individuales. Según Robbins & Coulter (2005), la motivación conlleva un deseo y esfuerzo para lograr objetivos que satisfagan las necesidades de cada persona. Según los autores se infiere que la motivación es por su naturaleza humana dinámica y múltiple, nos permite a partir del deseo, o estímulos externos o estímulos percibidos esforzarnos para conseguirlos, es decir es la estimulación interna, la estimulación externa, sea social, cultural, del entorno lo que despierta de manera compleja o multifacética la motivación.

La motivación para liderar es un factor clave que distingue a los líderes. El autor de “Start with Why”, Simón Sinek, menciona, la diferencia entre líderes y personas que lideran donde los últimos inspiran, motivan a hacer las cosas “el liderazgo no es una licencia para hacer menos; es la responsabilidad de hacer más” (Sinek, 2011, p. 195). Aspecto que resalta la importancia de inspirar y motivar en pro de lograr objetivos comunes. Así un líder motivado es capaz de transmitir su pasión y entusiasmo, lo que motiva a querer seguirlo. La motivación para liderar también está estrechamente relacionada con la autenticidad y la integridad. Como afirma Brené Brown, de “Dare to Lead”, que los líderes deben estar dispuestos a ser vulnerables, es decir llegar a admitir sus debilidades y por tanto aprender de sus errores (Brown, 2018). Todo lo anterior permite a

los líderes conectarse de manera auténtica con su equipo, pudiendo establecer una cultura de confianza y respeto mutuo para seguirlos y trabajar en consecuencia para lograr a los objetivos comunes. Según John Maxwell, autor de “The 21 Irrefutable Laws of Leadership”, afirma que un líder motiva, confiando en las personas, siendo entusiasta, mostrando el camino, la meta, y clarificando los mismos (Maxwell, 2007). De esta manera un líder motivado, generará motivación en sus miembros, toda institución y organización debe generar liderazgo para el logro de objetivos y el ámbito policial es una institución que debe generar líderes, no sólo autoridades.

Tipos de motivación

Luego de la revisión general acerca de la motivación, se pasa a detallar los tipos de motivación objeto del presente estudio: motivación intrínseca (internal), motivación extrínseca (externa), motivación social normativa (entorno). A continuación, se examina teóricamente:

Según Anjomshoa & Sadighi (2015) la motivación intrínseca, surge del interés o del impulso interior de cada persona, por lo tanto, es la que proviene del interior. Según Dong y Zhong (2021), es un impulso que se origina por un interés genuino y entusiasta de cada individuo. Para Wenger y Snyder (2000), es una herramienta para superar las barreras internas de los individuos. Para Hennessey et al. (2015), la motivación intrínseca genera un disfrute para participar activamente en una ocupación, por tanto, se relaciona con la tarea. De acuerdo con lo anterior, la motivación intrínseca surge como una herramienta interna que produce un comportamiento reflejado en el estado de ánimo, entusiasmo y en las acciones de cada persona.

La motivación extrínseca está ligada al logro de un resultado. Según Filimonov (2017), la motivación extrínseca se visibiliza en un estímulo originado por elementos externos. De esta manera, las recompensas monetarias, incentivos, méritos, pagos, formación educativa, cambiar de lugar de trabajo, entre otros, son fuentes para generar la motivación extrínseca en los trabajadores en una organización (Meyer et al. 1992; Bonner y Sprinkle, 2002). Los estímulos o recompensas generan un “objetivo que proporciona satisfacción con independencia de la propia actividad” (Osterloh y Frey, 2000, p. 2). Graham (2020) afirma que la motivación extrínseca resulta de una inspiración que moviliza a participar en una actividad cuyo objetivo es cumplir una meta externa. Por todo lo anterior, la motivación extrínseca es así un estímulo, el cual nos lleva a un fin, es decir, obtener algo, sea este material o anímico.

La motivación social normativa se refiere a la influencia o poder que tienen las normas sociales en las personas que las lleva a tener ciertas conductas, por tanto, está mediatisada por las expectativas y reglas sociales que rigen en un

entorno social. (Carpi et al., 2005). Por tanto, la motivación social normativa permite la posibilidad de energizar o impulsar hacia un objetivo que el sujeto cree que es su responsabilidad, dentro de su entorno.

MATERIALES Y MÉTODOS

Población y muestra:

El enfoque de la investigación fue cuantitativo, diseño no experimental-transversal de tipo descriptivo. El método es inductivo-deductivo, sustentado en fuentes tanto teóricas como de trabajo de campo. La población estuvo conformada por la Escuela Superior de Policías, esta acoge a posgraduantes en diversos grados jerárquicos, es parte de la Universidad Policial- “Mariscal Antonio José de Sucre”. La población total de sargentos y tenientes posgraduales era de 416, siendo 90 mujeres y 326 hombres. La muestra de tenientes y sargentos fue en total 400, siendo 310 hombres y 90 mujeres. Se llegó al 100 % de mujeres de ambos rangos, pero no al 100% de hombres, por tanto, la muestra fue no probabilística.

Instrumento:

El cuestionario de motivación para liderar, desarrollado por Chan y Drasgow (2001 en Castro A. et. al. 2007), fue adaptado por Castro (2007). Se lo conoce como PONTILID o MTL. Consta de nueve ítems con escala Likert, y por tres dimensiones, a continuación, se detallan las mismas extraídas de Castro et. al. (2007, p.194).

Motivación intrínseca: Refiere a la atracción que tienen las personas por asumir posiciones de liderazgo y conducir grupos.

Motivación extrínseca: Esta motivación se presenta cuando los sujetos eligen liderar a otros luego de haber calculado costos y beneficios que ello les reportará.

Motivación social normativa: Refiere a los sujetos que eligen liderar a otros porque creen que es su responsabilidad y su deber.

PROCEDIMIENTO

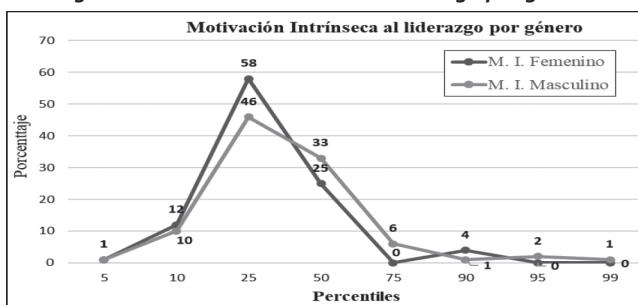
El estudio fue aprobado por las autoridades académicas de la Escuela Superior de Policías y se contó con consentimiento informado de los participantes. Cada grupo recibió una explicación del objetivo de la prueba, así como una guía

para la autoadministración. Posteriormente, se procedió a la organización, análisis e interpretación de la información en Microsoft Excel usando las hojas de calificación y los baremos de la prueba. Se aclara que no se realizó la distinción entre tenientes y sargentos, el interés de la investigación fue la comparación de resultados por género. Lo que podrá apreciarse en los resultados.

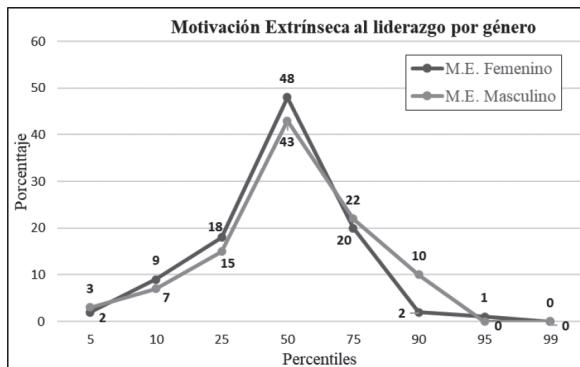
RESULTADOS

A continuación, se aprecian los resultados de la motivación para liderar por dimensiones y la escala de baremos, se muestra los resultados por géneros.

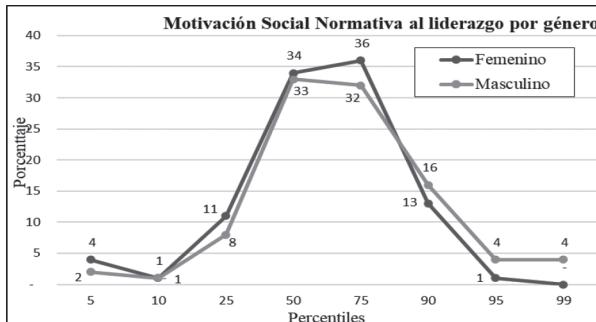
Figura 1 Motivación Intrínseca al liderazgo por género



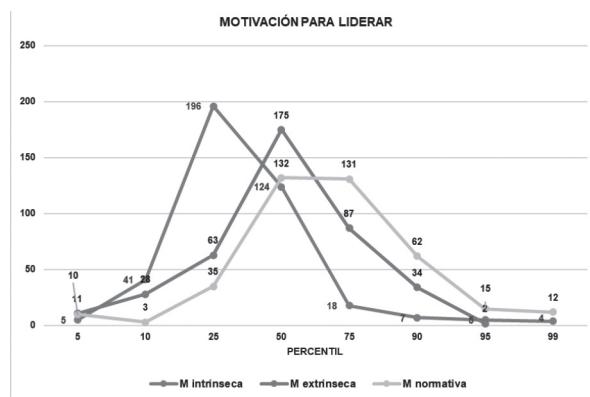
La motivación intrínseca es autodeterminada por el mismo sujeto, proviene de la satisfacción personal, para liderar. Se encontró que su distribución es casi similar en los percentiles 5 al 50 en hombres y mujeres. Pero en los percentiles más altos 75, 95, 99 no existe presencia femenina, pero si masculina lo que implica que los varones de la muestra tienen una motivación intrínseca mayor en niveles altos, aunque en poca población, en tanto que las mujeres su motivación intrínseca de detiene en el percentil 50, lo que visibiliza que la motivación intrínseca de las mujeres es más bien escasa, no se están automotivando para potenciar su liderazgo. Según el coeficiente de correlación de Pearson = 0.9589, se puede decir que las variables X e Y presentan una correlación fuerte. Dado que el valor de r es positivo, indica una relación positiva entre las variables, si bien la correlación es fuerte entre género está claro que existe menor motivación intrínseca en las mujeres que en los hombres.

Figura 2 Motivación Extrínseca al liderazgo por género

La motivación extrínseca es generada por estímulos externos, esta se activa por objetivos, recompensas o gratificaciones. Se puede apreciar que el comportamiento entre los géneros es altamente similar tomando en cuenta los percentiles existe una tendencia hacia la media 50 de los percentiles, donde los extremos mayores y menores son igualmente similares, tanto hombres y mujeres de la muestra, en el percentil 90 el género masculino muestra más porcentaje. Al estar en cursos posgraduales, donde su designación depende de su rendimiento académico, este y, seguramente, otros estímulos impulsan de igual manera el liderazgo. Los estímulos externos podrían estar mediatisados por recompensas representadas por aumento salarial, posición de mayor jerarquía, reconocimiento de sus camaradas. Para el análisis de resultados, según el coeficiente de correlación de Pearson = 0.973, se puede decir que las variables X e Y presentan una correlación fuerte. Dado que el valor de r es positivo, indica una relación positiva entre las variables. Por tanto, los motivadores externos están generando casi el mismo nivel de intensidad para liderar en ambos géneros.

Figura 3 Motivación Social Normativa por género

La motivación social normativa referida a asumir el liderazgo de un rol demandado por la sociedad. Se puede apreciar que la concentración de los percentiles es similar en ambos géneros donde los percentiles de 50, 75 y 90 presentan índices importantes donde se infiere que ambos géneros perciben que la sociedad demanda de ellos y ellas cómo líderes que respondan a las necesidades sociales. Para el análisis de resultados, según el coeficiente de correlación de Pearson = 0.9823, se puede decir que las variables X e Y presentan una correlación fuerte. Dado que el valor de r es positivo, indica una relación positiva entre las variables.

Figura 4 Motivación para liderar por dimensiones

Como se puede apreciar en la motivación para liderar ya en conjunto en los posgraduantes policías tenientes y sargentos hombre y mujeres tienen variaciones poco significativas y cuando se aprecia los datos en conjunto se puede advertir que la motivación intrínseca esta entre el percentil 25 y 50 con la mayor concentración lo que implica que ambos géneros tienen poco impulso interno para liderar, al menos en este momento de sus vidas. En tanto que la motivación extrínseca la que tiene percentiles 50 y 75 en mayor concentración lo que visibiliza que los estímulos externos en los policías impulsan su motivación para liderar. Pero llama la atención que la motivación social normativa tiene percentiles altos 50, 75, 90 lo que nos lleva a inferir que los funcionarios policiales reconocen las demandas sociales como un estímulo a liderar, lo que es coherente con el rol social esperado en este grupo poblacional.

DISCUSIÓN

Cuando se estudia la motivación para liderar en el ámbito policial y militar, es un predictor no solo del liderazgo, sino que es parte de su formación. De acuerdo con los hallazgos reportados por Loayza (2017), refiere que estudiantes con motivaciones intrínsecas, como la pasión por el servicio policial, muestran mayor nivel de dedicación y compromiso con la profesión policial que aquellos motivados por factores extrínsecos como la búsqueda de estabilidad económica o la influencia de la tradición familiar. De esta manera, la motivación intrínseca genera mayor compromiso interior que la motivación extrínseca. Así Álvarez Santana (et al., 2024) menciona que la motivación para permanecer en la carrera policial es un sueño, una meta personal, tanto como la seguridad económica, estudios académicos superiores, donde el respeto social representa un referente de seguridad como parte del servicio policial. De este modo la motivación intrínseca es principal, pero mediatisada por el reconocimiento social, al igual que por los incentivos que tiene la profesión.

Investigaciones respecto al liderazgo y motivación en el ámbito policial y militar revelan datos no tan uniformes en lo referente a la motivación: Estudio de Castro & Minervo, (2007), encontraron que la MTL en cadetes militares es principalmente extrínseca y social normativa, la primera determinada por los beneficios que se obtienen al finalizar su formación, se convierte en un estímulo instrumental, lo que impulsa a permanecer en el programa de su formación de 4 años. Y la segunda debido a que se los forma para ser líderes. Lo que apoya los resultados de esta investigación, puede ser que al estar en su formación posgradual y al estar en competencia académica por sus futuras designaciones provoque que se dé mayor prioridad a la motivación extrínseca.

Un estudio relacionado a la motivación intrínseca: (Condor et al., 2018), sobre factores intrínsecos de motivación y liderazgo afirma que la motivación

intrínseca tiene una influencia considerable en las personas incidiendo en su trabajo como eje principal de motivación, así el sentirse valorado y apreciado influye en esta motivación. Esta afirmación provoca pensar en las mujeres de la muestra, que, al no llegar a percentiles más altos, se sentirán infravaloradas o poco motivadas respecto a su contraparte de género, pero los hombres de la muestra si bien llegan a percentiles altos son en menor porcentaje. Por tanto, este sentimiento de falta de valoración podría ser atribuida a ambos géneros, pero en mayor porcentaje en las mujeres. Abarca (2019), estudio la motivación para liderar en relación a conductas de liderazgo, encontró que la motivación intrínseca es significativa en la población militar y que está dirigida a la tarea; la motivación social normativa está asociada a conductas relacionadas al cambio y la motivación extrínseca orientada hacia las relaciones. Además, relacionado al género encontró que no existe diferencias significativas, pero cabe resaltar que las mujeres tienen preferencia por las conductas hacia las relaciones. Por tanto, en este estudio la motivación intrínseca es considerablemente alta, es decir se debe estar automotivado para ser líderes, en tanto que la motivación extrínseca no es tan determinante y la motivación social normativa, se asume como un servicio a los otros, siendo el entorno quien necesita de su dirección.

Montero y Robles (20049, realizó un estudio acerca de la policía de colombiana a partir de la representación social de la motivación sobre datos extraídos en diferentes estudios. Menciona que no existe un factor para motivar a los policías, por tanto, no existe motivación plena, en hombres y mujeres debido a que esta depende de los interés y metas personales. Donde el deber ser legal referido a normas y reglamentos que garantizan tanto su comportamiento como sus beneficios, no es igual al deber ser legítimo referido a expectativas y deseos personales que no necesariamente pueden estar en concordancia con la normativa institucional. En consecuencia, a partir de estos datos, se puede inferir que la motivación intrínseca esta mediatizada por la motivación extrínseca y social normativa, así cada persona ira modificando y cambiando la misma de acuerdo a sus circunstancias.

Los resultados y la teoría nos reafirman que la motivación para liderar es imprescindible en las organizaciones y en todo grupo humano. Las motivaciones son variantes, no estáticas lo que se refleja en los diferentes estudios. Al ser los policías estudiantes en formación de posgrado, presentan mayor motivación extrínseca al liderazgo porque de esta depende en gran medida su ascenso y recompensas a su esfuerzo. Las mujeres al igual que sus camaradas hombres sienten la misma intensidad en esta motivación. Por los resultados tanto hombres y mujeres policías tienen el mismo comportamiento motivacional. Con una diferencia en la motivación intrínseca en las mujeres que debe ser profundizada.

CONCLUSIONES

De esta manera el estudio nos muestra un panorama de la motivación para liderar en tenientes y sargentos, motivados principalmente por lo extrínseco, en búsqueda de la recompensa a su esfuerzo por su formación, a la vez tienen interiorizado su motivación social normativa, al servicio de otros, como líderes sociales, en tanto que la motivación intrínseca si bien está presente en niveles aceptables y representativos es menor, dato que se infiere es el resultado de estar en esta etapa de formación posgradual, donde prima más la motivación externa y social que la intrínseca.

La motivación intrínseca, este deseo personal de liderar, es parte ineludible de su formación y es parte de la exigencia implícita de esta profesión. Si bien ambos géneros poseen esta motivación en percentiles significativos, son las mujeres las que no llegan a los niveles más altos, ¿será que el entorno o el ser minoría este influenciando en su motivación intrínseca a liderar? Cabe aquí un hilo conductor a otras investigaciones que expliquen este comportamiento.

La motivación social normativa corresponde a las demandas sociales o del entorno esta puede ser percibida como parte de una responsabilidad liderar a los otros, ayudar a organizar, dirigir a los grupos humanos como parte de su deber policial.

La motivación extrínseca, relacionada con el costo-beneficio, esta influenciada por lo que puedo ganar o perder en la búsqueda del liderazgo, siendo una profesión en la que se debe competir por los primeros puestos desde el acondicionamiento físico y táctico como académico, por tanto, la motivación extrínseca esta dosificada por las recompensas en su entorno laboral, lo que implicaría los percentiles más altos en ambos géneros.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abarca, J. (2019). Motivación y conductas de liderazgo en una población militar de Arequipa. *Ciencia y Desarrollo*, 22 (1), 69. <https://doi.org/10.21503/cyd.v22i1.1739>
- Alvarado, O., & Monroy, R. (2013). Cultura organizacional en una empresa propiedad de sus trabajadores. *Cuadernos de administración*, 26(47), 259–283.
- Álvarez, S., Aguinsaca, D., & Mollocana, P. (2024). Factores Motivacionales para la Elección de Policía Técnico Operativo como Carrera Profesional en el Ecuador. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinaria*, 8(1), 6083–6098. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i1.9953
- Anjomshoa, L., & Sadighi, F. (2015). The importance of motivation in second language acquisition. *International Journal on Studies in English Language and Literature (IJSELL)*, 3(2), 126-137.
- Beauvoir, S. (2015). *El segundo sexo. Título original de la obra: Le deuxième sexe* (G. A. S. A. Cátedra (ed.); 1ra 2005.). © Éditions Gallimard, 1949.
- Bellon, C. E. (2017). Liderazgos femeninos: tránsitos hacia la ética del cuidado en las relaciones de género. *Debate Feminista*, 54, 84–100. <https://doi.org/10.1016/j.df.2017.03.002>
- Bonner, SE y Sprinkle, GB (2002). Los efectos de los incentivos monetarios sobre el esfuerzo y el desempeño de las tareas: teorías, evidencia y un marco para la investigación. *Contabilidad, organizaciones y sociedad*, 27 (4-5), 303-345.
- Brown, B. (2018). *Dare to Lead: Brave Work. Tough Conversations*. Whole Hearts. Penguin Random House.

- Butler, J. (1990). *Gender Trouble: Feminism and the Subversion of Identity*. New York: Routledge.
- Cáceres, P. (2007). Liderazgo estudiantil desde una perspectiva de género en la Universidad de Granada. Tesis doctoral. Universidad de Granada.
- Castro, A., & Minero, R. (Eds.). (2007). Motivation to lead practical intelligence and leaders' effectiveness. *CON-
CET*, 1(23), 175-199.
- Castro, A.; Lupano, M.; Benatil, D. y Nader, M. (2007). Teoría y evaluación del liderazgo. 1º Ed. *Editorial Paidós*.
- Cóndor, E., Bustamante, M., Lapo, M., & Campos, R. (2018). Factores Intrínsecos de Motivación y Liderazgo en una Empresa Familiar Ecuatoriana de Telecomunicaciones. *CIT Información Tecnológica*, 29(4), 205-216. <https://doi.org/10.4067/s0718-07642018000400205>
- Dong, W. and Zhong, L. (2021). Responsible leadership drives innovative behavior: The mediating roles of socially responsible human resource management and organizational pride. *Frontiers in Psychology*, 12, 787833.
- Durán, M. G. & Castañeda, D. I. (2015). Relación entre liderazgo transformacional y transaccional con la conducta de compartir conocimiento en dos empresas de servicios. *Acta Colombiana de Psicología*, 18(1). *Acta Colombiana de Psicología*. 18. 135-147. DOI: 10.14718/ACP.2015.18.1.13
- Filimonov, D. (2017). Extrinsic motivation and incentives. *Haaga-Helia*, 1-31
- Goleman, D., Boyatzis, R. y McKee, A. (2002). *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Boston: Harvard Business School Press.
- Graham, S. (2020). An attributional theory of motivation. *Contemporary Educational Psychology*, 61(101861) 1-11. doi: 10.1016/j.cedpsych.2020.101861
- Harvard Business Review. (2019). Women Score Higher Than Men in Most Leadership Skills.
- Hennessey, B., Moran, S., Altringer, B. y Amabile, TM (2015). Motivación extrínseca e intrínseca. *Enciclopedia de gestión de Wiley*, 1-4.
- Lagarde, M. (2005). *Los cautiverios de las mujeres: madres, monjas, putas, presas y locas* (P. de E. de Género (ed.), 4ta ed.).
- Loayza, W. (2017). Factores influyentes en la elección de la carrera de Policía Nacional en estudiantes de la ETS PNP de Moquegua 2017. [Tesis de Maestría en Educación, Universidad Nacional del Altiplano]. <http://tesis.unap.edu.pe/handle/UNAP/8166>
- Maxwell, J. C. (2007). *The 21 Irrefutable Laws of Leadership: Follow Them and People Will Follow You*. Thomas Nelson
- Meyer, M., Milgrom, P., & Roberts, J. (1992). Organizational prospects, influence costs, and ownership changes. *Journal of Economics & Management Strategy*, 1(1), 9-35.
- Moreno, J., & Robles, N. (2024). El dilema de la motivación al interior de la Policía Nacional de Colombia. *Revista Logos Ciencia & Tecnología*, 16(1), 129-143. <https://doi.org/10.22335/ruct.v16i1.1845>
- Naciones Unidas. (1995). Declaración Política y Plataforma de Acción de Beijing. <https://www.un.org/womenwatch/osagi/conceptsanddefinitions.htm>
- Organización de los Estados Americanos. (1995). Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer "Convención de Belém do Pará". <https://www.oas.org/juridico/spanish/tratados/a-61.html>
- Osterloh, M., & Frey, B. S. (2000). Motivation, knowledge transfer, and organizational forms. *Organization science*, 11(5), 538-550.
- Osuna, R. M. (2020). *Mary Wollstonecraft : piniora feminista, revisión histórica y social* (Octaedro (ed.); 1ra ed.).
- Prentice, R. (2004). The concept of leadership: A review of the literature. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(4), 1-15.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. Pearson education.
- Robbins, S. P. y Coulter, M. (2005). *Administración* (8.a ed.). Pearson Educación.
- Rozo, S y Abaunza (2010). Liderazgo transaccional y transformacional. *av. enferm.*, vol.28, n.2, pp.62-72.
- Sinek, S. (2011). *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. Penguin.
- Slater, C. L., García-Garduño, J. M., & Mentz, K. (2018). Frameworks for principal preparation and leadership development: Contributions of the International Study of Principal Preparation (ISPP). *Management in Education*, 32(3), 126-134. <https://doi.org/10.1177/0892020617747611>
- Stuart, M. J. (2003). *The Subjection of Women. La esclavitud femenina* (1ra 1888/6). <https://books.google.es/books/La+esclavitud+femenina>