

# El dilema de la motivación al interior de la Policía Nacional de Colombia

## The dilemma of motivation within the Colombian National Police

## O dilema da motivação dentro da Polícia Nacional Colombiana

Jorge David Moreno Cuesta <sup>a,\*</sup> | Nathaly Andrea Robles <sup>b</sup>

a <https://orcid.org/0000-0001-6678-7158> Policía Nacional de Colombia, Bogotá, Colombia

b Universidad Autónoma de Bucaramanga, Colombia

- Fecha de recepción: 2023-09-24
- Fecha concepto de evaluación: 2023-11-25
- Fecha de aprobación: 2023-12-02  
<https://doi.org/10.22335/rlct.v16i1.1845>

**Para citar este artículo/To reference this article/Para citar este artigo:** Moreno Cuesta, J. D., & Robles, N. A. (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/rlct.v16i1.1845>

### RESUMEN

Este artículo tiene como objetivo exponer la representación social de la motivación en los miembros de la Policía Nacional de Colombia. Por tanto, emplea el enfoque mixto basado en la autoetnografía de los autores, la revisión documental de varias teorías de la motivación, normatividad de la Policía Nacional de Colombia y otras entidades sobre incentivos a los policías, la estadística de las sanciones impuestas a los uniformados desde el 2010 hasta el 2019 por la Inspección General de la Policía Nacional (INSGE, 2020) y la estadística del nivel educativo de todos los policías para el 2022. Como resultado, es soportada la representación social de la motivación en los miembros de la Policía Nacional por medio de relatos y comportamientos extraídos de investigaciones sobre el tema en el ámbito colombiano y estadísticas. Luego de este planteamiento, se puede concluir que no existe una variable, modelo o parámetro para establecer una ruta de acción, con el fin de que la Institución logre la felicidad, conformismo o fidelización de todos sus integrantes.

**Palabras clave:** Motivación, representación social, Policía de Colombia, incentivos.

### ABSTRACT

This article aims to delineate the social representation of motivation among the members of the Colombian National Police. Therefore, it uses the mixed approach based on the authors' autoethnography, the documentary review of various theories of motivation, the regulations of the National Police of Colombia and other entities regarding incentives for police officers, the statistics of the sanctions imposed on the uniformed officers from 2010 to 2019 by the General Inspectorate of the National Police (INSGE, 2020) and the statistics regarding the educational level of all police officers for the year 2022. As a result, the social representation of motivation



\*Autor de correspondencia. Correo electrónico: david.moreno@correo.policia.gov.co

among members of the National Police is supported by reports and behaviours extracted from research on the subject in Colombia as well as statistics. Following this approach, it can be concluded that there is no variable, model or parameter to establish a course of action for the institution to achieve the happiness, conformism or loyalty of all its members.

**Keywords:** Motivation, social representation, Colombian Police, incentives.

## RESUMO

Este artigo tem como objetivo expor a representação social da motivação nos membros da Polícia Nacional Colombiana. Portanto, use a abordagem mista com base na autoetnografia dos autores, na revisão documental de diversas teorias de motivação, regulamentos da Polícia Nacional da Colômbia e outras entidades sobre incentivos à polícia, nas estatísticas das sanções impostas aos uniformizados de 2010 a 2019 pela Inspeção-Geral da Polícia Nacional e as estatísticas do nível de escolaridade de todos os agentes policiais para o ano de 2022. Como resultado, a representação social da motivação nos membros da Polícia Nacional é apoiada através de histórias e comportamentos extraídos de pesquisas sobre o tema na Colômbia e de estatísticas. Após esta abordagem pode-se concluir que não existe uma variável, modelo ou parâmetro que estabeleça um curso de ação para que a instituição alcance a felicidade, a conformidade ou a lealdade de todos os seus membros.

**Palavras-chave:** Motivação, representação social, Polícia Colombiana, incentivos.

## Introducción

La motivación de los miembros de la Policía Nacional de Colombia es un problema que debe ser estudiado, para entender los múltiples factores que los conminan a llevar a cabo actos que contribuyen al cumplimiento de su misión constitucional y demás preceptos legales; y, por otro lado, de conductas no acordes que van en contravía de lo normado, generando afectaciones a la imagen institucional y daños representados en policías sancionados y el pago de indemnizaciones por parte del Estado a las víctimas.

Por tanto, este artículo busca abordar la hipótesis de los autores sobre la imposibilidad de motivar plenamente a los uniformados a pesar de las diferentes prebendas a las que tienen derecho por pertenecer a la Institución, bajo el siguiente interrogante: ¿es posible lograr que los uniformados de la Policía Nacional en sus diferentes niveles y grados estén motivados para prestar su servicio? Pregunta que vale la pena formular a sabiendas que dicha Institución tiene un portafolio consistente en programas académicos ofrecidos por la Dirección de Educación Policial (DIEPO), un régimen de asignación de retiro establecido, incentivos económicos, un reglamento de bienestar laboral y la posibilidad de adquirir casa o apartamento por medio de la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía (Cajahonor); es decir, una

gama de alternativas para que las personas que ingresen puedan desarrollar un proyecto de vida en lo personal, profesional y económico, según sus expectativas.

Este documento está compuesto por un estado del arte de varias teorías de la motivación, de los incentivos pecuniarios, de vivienda, el reglamento de bienestar para los uniformados, y las teorías de los imaginarios y representaciones sociales, seguido de la explicación del método empleado, los resultados obtenidos y, por último, la discusión y conclusiones.

No es posible afirmar, para los autores de este documento, cuál teoría de la motivación es la más acertada o apropiada de la historia, ni establecer un ranking de las más importantes. Por tal motivo, el presente segmento no trata de lo antes mencionado, sino de exponer de manera libre y al azar ciertas teorías, con el fin de tener un contexto y estructura para el presente artículo.

Entonces, así como existe diversidad de teorías, esto también aplica para el concepto de la palabra 'motivación'; por ejemplo, según Bisquerra (2000), es "un constructo teórico-hipotético que designa un proceso complejo que causa la conducta" (p. 165). De igual manera, Santrock (2002) afirma que es "el conjunto de razones por las que las personas se comportan de las formas en que lo hacen. El comportamiento motivado es vigoroso, dirigido y sostenido"

(p. 432); para Robbins y Judge (2009), "la motivación son los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo" (p. 175), y según Arráez (2019), "la motivación es la voluntad que estimula a hacer un esfuerzo con el propósito de alcanzar una meta" (p. 299). Referente a las teorías de la motivación, estas son algunas con una breve explicación:

De Maslow: esta teoría de 1943 (Estados Unidos), es conocida por estructurar una pirámide compuesta por cinco necesidades en orden jerárquico, tales como "fisiológicas (alimento, agua y abrigo), de seguridad (protección, orden y estabilidad), sociales (afecto, amistad y sentido de pertenencia), autoestima (prestigio, status y autoestima) y autorrealización (autosatisfacción)" (Araya & Pedreros, 2013, p. 47). Por consiguiente, en la medida que las necesidades sean satisfechas pasarán al siguiente estado o escala, ya que son diferentes y el individuo tendrá la opción de suplirlas de forma ascendente (Elizalde et al., 2006).

De los dos factores (satisfacción e insatisfacción): la teoría de Herzberg de 1959 (Estados Unidos) está compuesta por dos factores: el primero es el de la higiene y "son aquellos correspondientes al entorno, que su presencia no lleva a la motivación, pero su ausencia sí provoca insatisfacción" (Madero, 2019, p. 4), y el segundo son los motivadores y están relacionados con las experiencias satisfactorias experimentadas por los empleados como el "logro, crecimiento y desarrollo personal, responsabilidad, reconocimiento, avance en la carrera" (Manso, 2002, p. 82).

De McClelland: data de 1961 (Estados Unidos) y basa su teoría en tres necesidades como el logro, poder y afiliación (Perilla, 1998). La primera está relacionada con las metas, objetivos y el cumplimiento de estas, prevaleciendo el trabajo individual; la segunda en la dominación y control del entorno, los individuos son competitivos y quieren destacarse sobre los demás, y la tercera tiene como prioridad el trabajo en equipo y pertenecer a este por encima de sus propias opiniones.

De la equidad de Adams: creada en 1965 (Bélgica) y se basa en el sentimiento de inequidad que

surge en el individuo en los ámbitos que se desempeña:

Desde este planteamiento se alude a la tendencia del ser humano a evaluarse a sí mismo por medio de la comparación con otras personas (comparación social) y en el grado de justicia o equidad que las personas perciben en su intercambio con la organización (Agut Nieto & Carrero Planes, 2007).

De la fijación de metas de Locke: de 1968 (Estados Unidos), donde Edwin Locke plantea que "el compromiso con las metas modera la relación entre la dificultad de la meta y el desempeño, de tal forma que una relación positiva entre dificultad y desempeño sólo se observa entre sujetos comprometidos con una meta" (Mogollón, 2000, p. 25).

Teoría X y teoría Y de McGregor: este modelo de 1960 (Estados Unidos) supone que existen dos posturas contrapuestas por parte de los directivos de la empresa para con sus empleados, la primera o teoría X basa sus preceptos en un enfoque negativo, así:

(a) A las personas les desagradaba trabajar y lo evitarían de ser posible; (b) la mayoría de la gente debe ser obligada, controlada y amenazada a trabajar para lograr los objetivos organizacionales; (c) el promedio de las personas prefieren ser dirigidas, tratan de evitar la responsabilidad, tienen pequeñas ambiciones, su prioridad es la seguridad y la quieren antes que otras cosas. (Larsson et al., 2007)

Planteamiento similar comparten Hellriegel y Slocum (2009), quienes afirman que "debido a los sentimientos irracionales, las personas son básicamente incapaces de una autodisciplina y de tener dominio de sí mismas" (p. 271).

En lo concerniente a la teoría Y, el enfoque es más positivo, ya que el empleado tiene deseos de sobresalir, son capaces de proceder con autonomía y llevar a cabo tareas de más envergadura (Head, 2011).

De las expectativas: formulada por Vroom (1964; Canadá), trata de las acciones que tomará un individuo cuando considera que sus esfuerzos lo llevarán a un desempeño y resultados positivos (Erez & Isen, 2002).

Teoría ERC (existencia, relación y crecimiento) de Alderfer: a diferencia de la teoría de Maslow que cuenta con cinco necesidades o componentes, la teoría de Alderfer desarrollada entre 1961 y 1978 (Estados Unidos) tiene tres (Alderfer, 1972); estas necesidades son las de existencia (necesidad de bienestar físico), relación (relaciones interpersonales) y crecimiento (desarrollo y crecimiento personal) (Bonillo & Nieto, 2002).

Otra diferencia, según el mismo Alderfer (1969), es que para la aparición de una nueva necesidad no es necesario que se haya cubierto las otras de forma suficiente. Es decir, la jerarquía no es

en orden ascendente como lo plantea Maslow, sino que el individuo puede retroceder a una necesidad ya satisfecha.

De todas estas teorías puede extraerse información puntual como las características, la fecha de su publicación y país de origen del autor (Tabla 1) y, aunque no es de interés en este caso cuestionar la validez o vigencia de estas, resulta llamativo que de las ocho mencionadas seis tengan su origen en los Estados Unidos y seis hayan sido divulgadas en los años sesenta.

**Tabla 1.**

*Teorías de la motivación y sus características*

Teoría	Características	Fecha	País
Pirámide de Maslow	Cinco necesidades: fisiológicas (alimento, agua y abrigo), de seguridad (protección, orden y estabilidad), sociales (afecto, amistad y sentido de pertenencia), autoestima (prestigio, estatus y autoestima) y autorrealización (autosatisfacción)	1943	Estados Unidos
De los dos factores de Herzberg	Satisfacción (motivadores) e insatisfacción (higiene)	1959	Estados Unidos
De las necesidades de McClelland	Logro, poder y afiliación	1961	Estados Unidos
De la equidad de Adams	Justicia o equidad	1965	Bélgica
De la fijación de metas de Locke	Metas	1968	Estados Unidos
Teorías X y Y de McGregor	Mediocridad y responsabilidad	1960	Estados Unidos
De las expectativas de Vroom	Expectativas, acción y resultados	1964	Canadá
De Alderfer	Tres necesidades: existencia (necesidad de bienestar físico), relación (relaciones interpersonales) y crecimiento (desarrollo y crecimiento personal)	Entre 1961 y 1978	Estados Unidos

En cuanto a las características, exponen variables que impulsan los comportamientos del individuo en diferentes ámbitos, especialmente el laboral, y a simple vista todas estas teorías revisten importancia y aplicación en la actualidad, debido al eje central que manejan como las necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, autoestima, autorrealización, factores de satisfacción e insatisfacción, los anhelos de logro, poder, afiliación, equidad, metas planteadas y expectativas que en suma apuntarían a un mismo sentido, pareciendo que ningún precepto buscara opacar al otro, sino, por el contrario, complementarse.

Por estos motivos, como se señaló al inicio, este artículo no tiene el propósito de enumerar dichas teorías según su importancia o aplicación, ya que no existe un carácter hegemónico estipulado por la Policía Nacional de Colombia. Pero sí es posible establecer una gama de beneficios o incentivos otorgados a sus integrantes, con el fin de que su conducta esté enmarcada en la Constitución Política de Colombia (1991) y demás normatividad. Tales prebendas están divididas en cuatro aspectos, así:

1. Cada uniformado cuenta con un salario mensual y veintiséis incentivos económicos de acuerdo con el grado, tiempo en la Institución, estado civil y unidad, tales como trece primas, cinco bonificaciones, dos subsidios y uno para profesores, una cesantía, un distintivo, una distinción, un auxilio de transporte y una recompensa quinquenal (Decretos 1212 de 1990; 1213 de 1990; 1091 de 1995; 1791 de 2000; 405 de 2006; 318 de 2020; 669 de 2022).
2. Los miembros de la Policía Nacional tienen derecho a la asignación de retiro a los veinte años de servicio si su fecha de alta fue antes del 31 de diciembre de 2004, y a recibir dicha asignación a los veinticinco años de servicio si la fecha de alta fue después del 31 de diciembre del 2004 (Decretos 4433 de 2004; 754 de 2019).

3. Solución de vivienda bajo seis alternativas por medio de la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía a los catorce años de servicio (Decr. 353 de 1994; Ley 973 de 2005; Res. 172 de 2021), a los ocho años (Ley 1305 de 2009), a los dos años (Res. 172 de 2021), modelo de crédito hipotecario con mínimo doce meses de antigüedad en la Institución (Acuerdo 2 de 2020), ahorro voluntario afiliado cesantías (AVAC) (Res. 172 de 2021) y, por último, la línea de ahorro AVAC (Res. 172 de 2021) que es exclusivamente para los veteranos de la fuerza pública.
4. Licencias, salario emocional, permisos, "Estrategia 4D Un estilo de vida saludable", incentivo pecuniario y no pecuniario (condecoraciones, felicitaciones, uso de la bicicleta, premio excelencia policial, becas, personaje del mes, trimestre y año, equipos de alto rendimiento) (Res. 1572 de 2023).

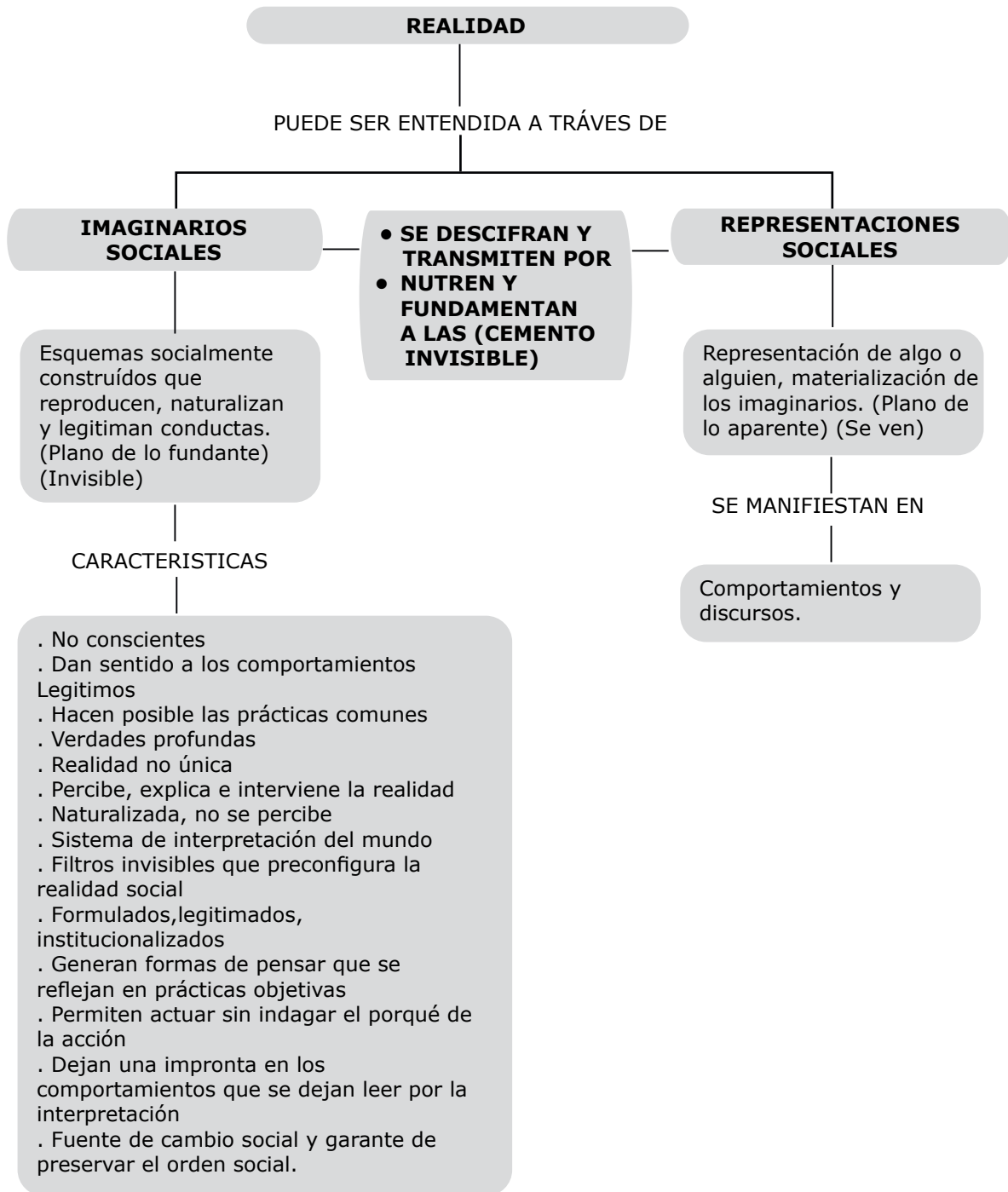
De igual manera, para efectos de este enfoque, es necesario aclarar la definición y empleo de dos teorías, teniendo en cuenta que:

Se observa que la decisión sobre el uso de los conceptos de imaginario o de representaciones está ligado a la formación disciplinar del investigador o a las escuelas de pensamiento en las que han estado vinculados, más que a la efectividad de los términos en sí mismo. (Aliaga et al., 2018)

Por consiguiente, en este artículo se definen las teorías, según Moreno Cuesta, y Aliaga Sáez (2022) que se basan en autores contemporáneos del ámbito iberoamericano, cómo por medio de ellas puede entenderse la realidad y en ese sentido son complementarias, porque los imaginarios sociales operan desde el plano de lo fundante y las representaciones sociales desde el plano de lo aparente (Figura 1).

**Figura 1.**

*Definición de realidad, imaginario y representación*



Fuente: Tomado de Moreno Cuesta y Aliaga Sáez (2022).

En consecuencia, el objetivo de este artículo es exponer la representación social de la motivación en los miembros de la Policía Nacional de Colombia, por medio de relatos o puntos de vista producto de investigaciones en el ámbito colombiano sobre el bienestar de los uniformados, estadísticas de sanciones disciplinarias y del nivel educativo; pues esta es una investigación de enfoque mixto.

## ■ Método

Esta investigación emplea un enfoque mixto (Pereira, 2011), por basarse en instrumentos cualitativos y cuantitativos. Puesto que utiliza la autoetnografía (Ellis et al., 2015) como herramienta para estudiar un grupo social y pertenecer a la vez al mismo; lo anterior se fundamenta en los 20 años de servicio en la Policía Nacional de uno de los autores, condición que aporta una experiencia invaluable al presente estudio. De igual manera, la revisión documental (Guerrero, 2014) de diferentes investigaciones, exclusivamente del ámbito policial colombiano, en temas afines a la motivación y la normatividad que rigen los incentivos para los uniformados, la estadística de policías sancionados disciplinariamente desde el 2010 hasta el 2019 según la Inspección General de la Policía Nacional (2020) y el nivel académico al 2022 de todos los miembros de la Institución, para así consolidar la representación social de la motivación basada en comportamientos y discursos.

Dado que esta información se encuentra condensada en los respectivos documentos, este artículo utilizará tablas e imágenes para su exposición; aclara las fuentes y analiza e interpreta las cifras.

El alcance es exploratorio, porque si bien la motivación no es un tema nuevo en la Policía Nacional, este estudio lo aborda desde la perspectiva de que el individuo es el principal responsable de su bienestar y no precisamente la Institución, como normalmente es planteado en investigaciones o según el punto de vista de algunos uniformados.

El diseño es no experimental, ya que los autores no han manipulado variables, sino que han tomado la información de estudios sobre el particular y de la propia observación de fenómenos, específicamente de cómo los uniformados asocian la motivación en su vida institucional, lo cual puede reflejarse en estadísticas y sus discursos.

## ■ Resultados

Se llevó a cabo una revisión documental intencional en el ámbito colombiano, por lo que se establece que los factores o circunstancias que motivan a los policías son variados. Por ejemplo, para Hernández et al. (2022), según un estudio realizado en trece escuelas de formación, afirman que la Institución:

Además de necesitar mayor asignación de recursos encaminados al fortalecimiento de sus capacidades humanas, debe trabajar en beneficio de los policías, hacerse más atractiva y generar en ellos un estado de bienestar que potencialice su desenvolvimiento laboral en ambientes de trabajo saludables y bajo un liderazgo adecuado y un trato respetuoso, ejemplo que será replicado hacia la ciudadanía en la forma de aplicar su servicio; llevando esto a cabo, será posible contar con policías motivados, dispuestos a cumplir con la misión de la institución y permanecer en la misma. (p. 26)

Asimismo, concluyen que los estudiantes entrevistados para optar por el grado de patrullero “demostraron tener una motivación intrínseca basada en pensamientos prosociales y altruistas, fortalecidas por intereses personales en los que el aspecto económico no es el más relevante” (p. 26).

Por otro lado, Hernández et al. (2023) aseguran que la Policía Nacional cuenta con una organización interna para que sus miembros se desarrollen de forma integral en armonía con su entorno familiar y personal. Así lo señala un estudio basado en el análisis de datos de 169 529 policías extraídos del Sistema de Información para la Administración del Talento Humano (SIATH).

Después de aplicar un cuestionario a 4502 uniformados con más de 20 años de servicio y, por ende, el tiempo mínimo para retirarse con la asignación, Cortés et al. (2023) concluyen que:

Es prioritario reconocer al ser humano policía, desde sus diferencias individuales, articular estrategias y crear una oferta institucional diferencial y efectiva de motivación a la permanencia, mediante el fortalecimiento de la cultura organizacional, durante el ciclo de vida laboral policial. (p. 126)

De acuerdo con Montero Yaya et al. (2020), en una investigación llevada a cabo con uniformados adscritos a la Policía Metropolitana de Bogotá, Cali y Barranquilla, evidenciaron que los niveles de desgaste emocional pueden disminuirse con incentivos como las actividades recreo-deportivas y las felicitaciones en público. Pero para Sarsosa et al. (2013), según un estudio con policías que laboran en la ciudad de Cali, el desgaste emocional no solo se produce por factores institucionales, sino también por coyunturas políticas y sociales dadas en las calles, lo que hace compleja la propuesta de una intervención de la Policía que impacte en el bienestar de sus miembros. De igual manera, afirman que los jóvenes son más propensos a padecer los síntomas del Síndrome de Quemarse en el Trabajo (SQT) por su falta de experiencia laboral. Siguiendo esta postura, pero teniendo como objetivo toda la Policía Nacional, para Corredor y Marín (2013) este síndrome es producido por factores internos y externos que no se pueden controlar porque son inherentes al oficio policial. Sin embargo, depende de la actitud de cada uniformado sortear estas situaciones con el fin de adaptarse y mejorar su desempeño.

A través del análisis de datos de 152 186 policías en el Sistema de Información para la Administración del Talento Humano (SIATH), Hernández y Cortés (2021) manifiestan que entre los suboficiales y agentes existe un índice alto de familias biparentales con hijos a pesar de que en el contexto nacional e internacional dicho porcentaje es bajo. Por el contrario, en la población de uniformados jóvenes, el índice de hogares de composición unipersonal es más alto. En este mismo sentido, Baracaldo (2017) realiza una investigación con 754 parejas de los miembros de la Institución en las Regionales de

Policía #4 y #8, donde estipula la pertinencia de crear un programa de prevención para generar habilidades de comunicación asertiva con el objetivo de hacer frente al conflicto marital.

Por último, para Benavides et al. (2020), después de un estudio con policías de la región norte de Colombia, recomiendan que la Institución debe elaborar guías de orientación para que los uniformados mejoren su percepción sobre la Policía, con el fin de tener consciencia realista de los recursos y una adecuada adaptación.

Desde la autoetnografía (Ellis et al., 2015) de uno de los autores de este artículo como miembro activo de la Policía por 20 años, se podría exponer un sinfín de acontecimientos que experimenta un uniformado a lo largo de su recorrido institucional, que no compaginan y responden con los beneficios antes expuestos. Pero con el fin de evitar sesgos y complementar cualquier relato, es pertinente el empleo de otras fuentes de información para que el debate que pueda surgir con la comunidad, academia o demás policías sea enmarcado en el respeto y argumentos sólidos.

Por tanto, si bien existe una gama de comportamientos presentados en el ámbito policial de carácter positivo producto de la observación:

Es evidente que el punto de atracción para penetrar en las entrañas de la institución policial se funda, en parte, en la desviación de las funciones inherentes a su razón de ser como uno de los organismos que vehiculizan el ejercicio legal y monopólico de la fuerza física legítima, por parte del Estado (Loizo et al., 2016).

Ello porque del policía solo se espera una conducta acorde con la normatividad y cualquier asomo de ilegalidad despierta el reproche de la ciudadanía y la Institución, más cuando las prebendas relacionadas con el salario, régimen pensional, régimen de vivienda y el reglamento de bienestar laboral son bondadosas y dignas.

No obstante, según información de la Inspección General de la Policía Nacional (2020), desde el 2010 hasta el 2019, 40669 miembros de la Policía fueron objeto de sanciones de índole disciplinaria distribuidas en 9148 destituciones, 13266 suspensiones, 14160 multas y 4095 amonestaciones (Tabla 2).



**Tabla 2.**

*Fallos con responsabilidad*

Fallo	Total
Destitución	9148
Suspensión	13 266
Multa	14 160
Amonestación	4095
<b>Total</b>	<b>40 669</b>

Fuente: Tomado de Inspección General de la Policía Nacional (2020).

Al comparar dichas sanciones (40 669) con el promedio de personal entre el 2010 al 2019 que suma 164 977 (Tabla 3), puede calcularse que en ese lapso 1/4 o el 24.6% de los uniformados fueron sancionados.

**Tabla 3.**

*Promedio personal 2010-2019 según información de la Dirección de Talento Humano de la Policía Nacional mediante correo No. 1.545 DITAH – OBTAH de fecha 04072022*

Categorías	Promedio personal 2010-2019
Oficiales	6938
Suboficiales	362
N. Ejecutivo	36 598
Patrullero	94 924
Agentes	2850
Auxiliares	23 305
<b>Total</b>	<b>164 977</b>

Fuente: Tomado de Moreno (2023).

Las conductas de incumplimiento a órdenes, inasistencia al servicio, negligencia, agresión física y consumo de bebidas embriagantes se encuentran entre las más sancionadas (Tabla 4) y sumaron 20 789, lo que representa el 51.11% del total de las faltas en esos diez años.

**Tabla 4.**

*Faltas más numerosas según información suministrada por la Inspección General de la Policía Nacional (2020) mediante comunicado oficial S-2020-012143-INSGE*

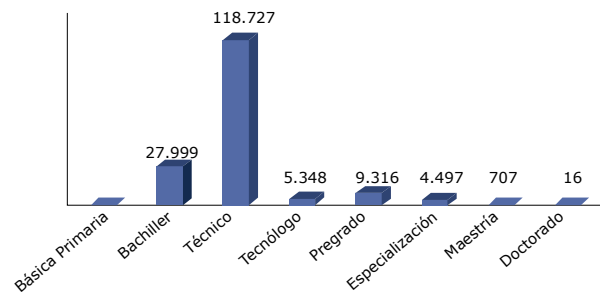
1	Incumplimiento a órdenes	6637
2	Inasistencia al servicio	6470
3	Negligencia en el servicio	3799
4	Agresión física	2073
5	Consumo de bebidas embriagantes	1810

Fuente: Tomado de Moreno (2023).

Además, en el nivel académico, los pregrados y posgrados presentaron porcentajes bajos en el 2022 (Hernández et al., 2023), teniendo en consideración que para esa misma vigencia los uniformados escalafonados sumaban más de 140 000 unidades, según la Dirección de Talento Humano de la Policía Nacional (DITAH) (Figura 2).

**Figura 2.**

*Nivel académico actual de los funcionarios*



Fuente: Tomado de Hernández et al. (2023).

Según las investigaciones presentadas sobre el bienestar de los uniformados a partir de sus relatos, las cifras sobre las sanciones disciplinarias impuestas y el nivel académico, puede evidenciarse la representación social de la motivación como aquella tendencia a ciertos comportamientos que son el resultado del deseo expreso de cada hombre o mujer policía;

y que no necesariamente están alineados con los preceptos estipulados por la Institución para que los miembros que la integran lleven a cabo conductas enmarcadas en la Constitución y las leyes, configurándose ese contrapeso característico en la realidad de cualquier cuerpo policial entre el deber ser legal y el deber ser legítimo (Moreno Cuesta & Aliaga Sáez, 2022; Suárez-De Garay, 2016; Ugolini, 2009). Es decir, puede afirmarse que sin importar las prebendas materiales e inmateriales que tenga la Policía Nacional para sus integrantes, estos difícilmente llegarán a un estado de motivación pleno, generando el dilema inmerso en el título de este artículo. Ya que, por un lado, existe una institución que elabora actos administrativos o reglamentos para garantizar el bienestar de sus miembros y, por el otro, hay una gama de necesidades que al parecer obedecen al ámbito personal de cada policía; por ende, dichas reformas o planes no tendrían el impacto deseado por ser formuladas para el conglomerado y no a la medida de cada uniformado (Tabla 5).

**Tabla 5.**

*Representación social de la motivación en la Policía Nacional de Colombia*

Realidad	
Deber ser legal	Deber ser legítimo
<ul style="list-style-type: none"> <li>Reglamento de bienestar laboral de la Policía Nacional de Colombia (Resolución 1572 de 2023)</li> <li>Un salario mensual y veintiséis incentivos económicos</li> <li>Asignación de retiro a los veinte o veinticinco años (Decretos 4433 de 2004; 754 de 2019)</li> <li>Solución de vivienda bajo seis alternativas por medio de la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Representación social de la motivación: se manifiesta según las investigaciones (relatos, encuestas, entrevistas) y cifras que reflejan conductas</li> </ul>

Fuente: Elaborada a partir de las resoluciones y basado en Ugolini (2009), Suárez-De Garay (2016) y Moreno Cuesta y Aliaga Sáez (2022).

De igual manera, al traer a colación nuevamente las teorías de la motivación que tratan de las necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, autoestima, autorrealización, factores de satisfacción e insatisfacción, los anhelos de logro, poder, afiliación, equidad, metas planteadas y expectativas, y contrastarlas con los resultados de las investigaciones y estudios en el ámbito colombiano aquí expuestos, es válido afirmar que no hay una variable, modelo o parámetro para establecer una ruta de acción para que la Institución logre la felicidad, conformismo o fidelización de todos sus integrantes; puesto que factores como la composición familiar, relaciones de pareja, salario, desgaste emocional, adaptación y percepción de la Policía aparecen como temas centrales, pero ninguno reviste más importancia o relevancia que el otro.

El panorama descrito puede explicar la razón del alto índice de sanciones disciplinarias entre el 2010 y 2019, y los bajos índices de uniformados con pregrados y posgrados a pesar de las prebendas que tiene la Policía Nacional para que sus integrantes asuman un buen comportamiento y lleven a cabo estudios policiales o liberales para fortalecer sus competencias, aprovechando las becas o permisos para este fin, según el manual de bienestar laboral. Este estudio es un referente para entender que, por más esfuerzos que haga la Institución para lograr la motivación en sus hombres y mujeres, esta dependerá de los intereses y metas de cada uno de ellos.

## Discusión y conclusiones

No es una pretensión sencilla entrar a resolver cómo la motivación es interiorizada y exteriorizada por los seres humanos, pero en un entorno definido por parámetros legales y reglas de convivencia como la Policía Nacional de Colombia esta apuesta es más factible.

Por consiguiente, durante el desarrollo de esta investigación fue necesario revisar los incentivos a los que tienen derecho los policías según su cargo, grado, antigüedad y estado civil para determinar materialmente, en primera instancia, los posibles motivos de incorporación y permanencia de cada individuo. Además de

los beneficios inmateriales o de reconocimiento que también influyen en la conducta, existen diferentes prebendas que permitirían estructurar un proyecto de vida a la medida de cada persona. Por ejemplo, la posibilidad de alcanzar una asignación de retiro entre los 20 y 25 años de servicio, la adquisición de una vivienda desde los dos años de servicio e incluso después del retiro, devengar un salario mensual fijo y más de 26 incentivos económicos, licencias, permisos, condecoraciones y otros premios, son incentivos que cuentan con un tiempo y un monto en dinero específico que hace posible efectuar una planeación según las necesidades de cada policía.

No obstante, las investigaciones de diferentes autores sobre la motivación o bienestar de los uniformados en el ámbito colombiano, permiten afirmar que no existe un factor predominante para alcanzar un estado de satisfacción pleno que lleve a los policías a actuar acorde con los lineamientos institucionales. Es comprensible que temas como la composición familiar, el salario, las emociones y la percepción que tienen de la Policía como entidad varían de acuerdo con el individuo, existiendo un contraste casi que automático e inevitable entre la oferta institucional y lo que desea el ser humano que está portando el uniforme, materializándose el dilema planteado en esta investigación. Este estudio demuestra que es imposible alcanzar una motivación plena en los integrantes de la Policía Nacional, para que adopten un comportamiento de acuerdo con la normatividad vigente.

Ello puede demostrarse en el alto número de sanciones disciplinarias donde más del 50% tiene que ver con negligencia, inasistencias, incumplimientos y consumo de alcohol; es decir, conductas dolosas y no por fuerza mayor, o revestidas de alguna causal de exclusión de responsabilidad. También los bajos índices de pregrados y posgrados que para los autores de este artículo denota falta de interés hacia la educación, que es útil durante el servicio activo o en el retiro para ejercer otra labor o emprendimiento. Por consiguiente, este escenario es una línea de investigación que debe ser de interés para la Policía Nacional, que incluye la motivación de sus integrantes, pero no una motivación entendida exclusivamente como los esfuerzos que realiza la Institución para mejorar las condiciones laborales, sino como la conciencia de sus miembros en los

privilegios, derechos o condiciones favorables o no favorables antes de ingresar y durante el ejercicio de sus labores, con el objeto de crear una relación sana entre el policía y la Institución. La experiencia ha demostrado una especie de decepción o frustración que enloda el desempeño del uniformado por razones como la ubicación laboral, salario, traslados o la disposición permanente para prestar un servicio apropiado a la comunidad, factores que vienen implícitos en la naturaleza de la Policía Nacional y son ilustrados durante el proceso de incorporación y de formación en las escuelas. Por tanto, son protocolos y directrices de público conocimiento y pretenden enlistar en las filas hombres y mujeres comprometidos con la misión de garantizar la seguridad y convivencia. Entonces, la Policía Nacional al tener semejante responsabilidad presenta connotaciones legales, salariales, pensionales y de incentivos especiales para recompensar la labor de sus miembros, y que así todas sus actuaciones no vayan en contravía de la doctrina institucional para lograr una conducta irreprochable.

Hasta este punto es menester señalar que el objetivo de este artículo fue cumplido, porque se expuso la representación social de la motivación en los miembros de la Policía Nacional de Colombia a través de relatos y comportamientos. Además, se llegó a la conclusión y se respondió la pregunta de esta investigación y se validó la hipótesis de los autores, de que no existe una estrategia, teoría, parámetro o ruta de acción infalible para mantener motivados plenamente a los policías (dilema de la motivación en la Policía Nacional), dado que los estudios y estadísticas no demuestran una tendencia o inclinación por algún factor en específico para que la Institución dirija los esfuerzos. Por ende, desde esta lógica todo apuntaría que para alcanzar un estado de motivación óptimo la Policía Nacional debería ser reformada constantemente para estar a la medida de las necesidades individuales.

Para finalizar, de acuerdo con todo lo expuesto, los autores de este artículo recomiendan o acotan:

- No hay una teoría de la motivación que se amolde a todos los miembros de la Policía Nacional de Colombia, pero sí hay aspectos de cada una que encajan de una u otra manera en la Institución.

- Los esfuerzos académicos y los institucionales deben ser encaminados también (sin descuidar la responsabilidad y cuidado de la Policía Nacional para con sus integrantes) a incentivar la responsabilidad de cada uniformado en cuanto a su proyecto de vida personal y su papel en la Policía, de tal manera que sean complementarios y armoniosos.
- En la actualidad, para la mayoría de los uniformados el tiempo mínimo de permanencia en la Institución para lograr la asignación de retiro es de 20 años, margen propicio para que desde el mismo inicio de dicha trayectoria laboral estructure su formación académica, solución de vivienda, composición familiar y demás aspectos que pueden incidir en la motivación.
- Es claro que la Policía Nacional no tiene unos protocolos y estructura perfectamente concebidos, pero sí lo suficientemente específicos para que cada individuo antes de ingresar, o ya al interior, pueda planear o forjar un proyecto de vida según las bondades o limitantes presentes.
- Es muy difícil establecer si los individuos ingresan a la Institución por vocación de servicio o por otro objetivo, lo cierto es que la Policía Nacional es una plataforma que ofrece oportunidades para el desarrollo personal, laboral, académico y social.

Es de anotar que la única limitación de esta investigación es la prudencia que deben guardar los autores de este artículo en aras de no exponer situaciones puntuales sobre desmotivación que a juicio de estos son infundadas y caprichosas, las cuales no están documentadas porque se vivieron *in situ*, pero que conducirían a las mismas conclusiones soportadas aquí por medio de estudios y cifras.

Si bien los autores plasmaron la imposibilidad de alcanzar la motivación, a pesar de las múltiples prebendas o incentivos existentes en la Institución, esta puede lograrse en la medida en que cada uniformado tenga claridad en sus metas, y en su diario vivir aporte para el cumplimiento de las mismas, alejado de las intrigas o expectativas en terceros, esperando

lo mejor de sí mismo. Esta apreciación puede ser controversial, motivo por el cual los autores no hacen énfasis en tal postura y abordan la motivación desde los esfuerzos de la Policía Nacional y no desde el individuo.

A partir de este abordaje diferente de la motivación, es posible elaborar otros artículos e investigaciones, teniendo como base el nivel académico de los uniformados con información más detallada, la adquisición de finca raíz como un factor de desarrollo e iniciativa, y también el autocuidado en lo referente a la salud física y mental para poder establecer cómo cada uniformado asume el bienestar; es decir, si da prelación a una visión paternalista en la que la Policía Nacional debe velar por estos aspectos o si es partidario del autocuidado y responsabilidad para con su presente y futuro.

## ■ Conflicto de intereses

Los autores de este artículo no presentan conflicto de intereses, ya que no han sido financiados y no pertenecen a algún grupo de investigación.

## ■ Referencias

- Agut Nieto, S., & Carrero Planes, V. (2007). Contribuciones al estudio de la motivación laboral: enfoques teóricos desde la dimensión de autoexpresión del ser humano. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 23(2), 203-225.
- Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 142-175.
- Alderfer, C. P. (1972). *Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings*. Free Press.
- Aliaga, F., Maric, M., & Uribe, C. (Eds.), (2018). *Imaginarios y representaciones sociales. Estado de la investigación en Iberoamérica*. Ediciones USTA.

- Araya-Castillo, L., & Pedreros-Gajardo, M. (2013). Análisis de las teorías de motivación de contenido: una aplicación al mercado laboral de Chile del año 2009. *Revista de Ciencias Sociales*, IV(142), 45-61.
- Arráez, M. M. A. (2019). Hacer fluir el aprendizaje. *Revista INFAD de Psicología, "International Journal of Developmental and Educational Psychology"*, 2(1), 299-310. <https://doi.org/10.17060/ijodaep.2019.n1.v2.1443>
- Baracaldo, A. C. S. (2017). Estilos de comunicación para el afrontamiento del conflicto en la convivencia marital. *Revista Logos Ciencia & Tecnología*, 8(2), 145-158. <https://doi.org/10.22335/rlct.v8i2.395>
- Benavides Acosta, C. C., Segura Baracaldo, A. C., & Rojas Landínez, L. J. (2020). Análisis del bienestar psicológico en policías que laboran en la región Caribe de Colombia. *Revista Logos Ciencia & Tecnología*, 12(3), 8-19. <https://doi.org/10.22335/rlct.v12i3.1184>
- Bisquerra, R. (2000). *Educación emocional y bienestar*. Cisspraxis.
- Bonillo, D., & Nieto, F. (2002). La satisfacción laboral como elemento motivador del empleado. *Trabajo*, 11, 189-200.
- Corredor, N., & Marín, L. (2013). Burnout en miembros de la Policía Nacional de Colombia. *Sinapsis*, 5(5), 62-73.
- Cortés Olarte, G. A., López Piñeros, J. D., & Sanabria, W. A. (2023). Fidelización policial: potenciadores de permanencia del personal, con enfoque diferencial. *Revista Logos Ciencia & Tecnología*, 15(2), 107-129. <https://doi.org/10.22335/rlct.v15i2.1723>
- Elizalde Hevia, A., Martí Vilar, M., & Martínez Salvá, F. A. (2006). Una revisión crítica del debate sobre las necesidades humanas desde el enfoque centrado en la persona. *POLIS, Revista Latinoamericana*, 5(15), 1-18. <http://hdl.handle.net/10550/27863>
- Ellis, C., Adams, T., & Bochner, A. (2015). Autoetnografía: un panorama. *Astrolabio Nueva Época*, (14), 249-273.
- Erez, A., & Isen, A. M. (2002). The influence of positive affect on the components of expectancy motivation. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1055-1067.
- Guerrero, J. (2014). El valor de la auto-etnografía como fuente para la investigación social: del método a la narrativa. *AZARBE. Revista Internacional de Trabajo Social y Bienestar*, (3), 237-242. <https://revistas.um.es/azarbe/article/view/198691>
- Head, T. (2011). Douglas Mc. Gregor's legacy: Lessons learned, lessons lost. *Journal of Management History*, 17(2), 202-216.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2009). *Comportamiento organizacional* (12ª ed.). Cengage Learning Editores.
- Hernández, A., & Cortés, G. (2021). Caracterización de la tipología familiar en los funcionarios de la Policía Nacional. *Informes Psicológicos*, 21(2), 161-179. <https://doi.org/10.18566/infpsic.v21n2a010>
- Hernández, Á. U., Echeverri, L. M., & Cortés, G. A. (2022). Factores motivacionales que inciden en la elección de la carrera policial como patrullero de la Policía Nacional de Colombia. *Revista Logos Ciencia & Tecnología*, 14(1), 18-27. <https://doi.org/10.22335/rlct.v14i1.1519>
- Hernández González, Á. U., Cortés Olarte, G. A., & Sanabria, W. A. (2023). Ciclo de vida laboral policial: desarrollo humano, desde la incorporación hasta la asignación de retiro. *Revista Logos Ciencia & Tecnología*, 15(1), 142-166. <https://doi.org/10.22335/rlct.v15i1.1700>
- Larsson, J., Vinberg, S., & Wiklund, H. (2007). Leadership, quality and health: Using McGregor's X and Y Theory for analyzing values in relation to methodologies and outcomes. *Total Quality Management & Business Excellence*, 18(10), 1147-1168.
- Loizo, J., Vuanello, G., Sosa, M., Valdebenito, E., Furgiuele, V., Recabarren, J., Calvo, Y., Quiroga, B., & Ortiz, Y. (2016). *Representaciones de efectivos de la policía de San Luis sobre las personas trans*. III Coloquio Internacional.

- Saberes contemporáneos desde la diversidad sexual: teoría, crítica, praxis. 23 y 24 de mayo de 2016. Universidad Nacional de Rosario.
- Madero-Gómez, S. M. (2019). Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos en la satisfacción de los trabajadores. *Acta Universitaria*, 29, e2153. <http://doi.org/10.15174.au.2019.2153>
- Manso, J. (2002). El legado de Frederick Irving Herzberg. *Revista Universidad EAFIT*, octubre, noviembre, diciembre, (128), 79-86.
- Mogollón, H. M. (2000). Establecimiento de metas, comportamiento y desempeño. *Estudios Gerenciales*, 16(75), 23-33. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2000.31>
- Montero Yaya, K. L., Cortés Olarte, G. A., & Hernández González, Á. U. (2020). Síndrome del Burnout en policías de Colombia y su relación con el sistema de beneficios e incentivos. *Revista Logos Ciencia & Tecnología*, 12(2), 32-43. <https://doi.org/10.22335/rlct.v12i2.1161>
- Moreno, J. (2023). *Análisis del comportamiento policial a través de las teorías de los imaginarios y representaciones sociales y del enfoque autoetnográfico como propuesta para fortalecer la perspectiva educativa en torno a la Ciencia de Policía en Colombia* (tesis doctoral no publicada). Universidad Internacional Iberoamericana de México.
- Moreno Cuesta, J. D., & Aliaga Sáez, F. A. (2022). Imaginarios y representaciones desde el ámbito policial. Estado de la investigación desde 2004 hasta 2020. *Imagonautas*, 16(3), 89-110.
- Pereira, Z. (2011). Mixed Method Designs in Education Research: a Particular Experience. *Revista Electrónica Educare*, XV(1), 15-29. <http://doi.org/10.15359/ree.15-1.2>
- Perilla Toro, L. E. (1998). David C. McClelland (1917-1998). *Revista Latinoamericana de Psicología*, 30(3), 529-532.
- Robbins, St., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (13ª ed.). Editorial Pearson Educación.
- Santrock, J. (2002). *Psicología de la educación*. McGraw-Hill.
- Sarsosa, K., Paerez, N., & Alzate, C. (2013). Prevalencia del Síndrome de Quemarse en el Trabajo en policías de Cali. *Informes Psicológicos*, 43-58.
- Suárez-De Garay, M. E. (2016). *Los policías: una averiguación antropológica*. ITESO.
- Ugolini, A. (2009). "La Policía no es una fábrica": usos y representaciones del tiempo en la configuración del oficio policial (trabajo final de grado). Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. <http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/tesis/te.522/te.522.pdf>
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. John Wiley.

### Documentos normativos referenciados

- Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía. (2020, agosto). Acuerdo 2. "Por medio del cual se modifica el Acuerdo que regula los modelos de solución de vivienda, se unifican las disposiciones de afiliación y de servicios financieros ofrecidos por la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía, y se dictan otras disposiciones". <https://n9.cl/1wl0k>
- Constitución Política de Colombia. (1991). *Gaceta Asamblea Constituyente de 1991, No. 116*. <http://www.secretariassenado.gov.co/constitucion-politica>
- Decreto 1791 (Ministerio de Defensa Nacional). (2000). "Por el cual se modifican las normas de carrera del Personal de Oficiales, Nivel Ejecutivo, Suboficiales y Agentes de la Policía Nacional". *Diario Oficial* 44.161.
- Decreto 1212 (Presidencia de la República de Colombia). (1990). "Por el cual se reforma el Estatuto del Personal de Oficiales y Suboficiales de la Policía Nacional". *Diario Oficial* 39406.
- Decreto 1213 (Presidencia de la República de Colombia). (1990). "Por el cual se reforma el Estatuto del Personal de Agentes de la Policía Nacional". *Diario Oficial* 39406.

Decreto 353 (Presidencia de la República de Colombia). (1994). "Por el cual se modifica la Caja de Vivienda Militar y se dictan otras disposiciones". *Diario Oficial* 41220.

Decreto 1091 (Presidencia de la República de Colombia). (1995). "Por el cual se expide el Régimen de Asignaciones y Prestaciones para el personal del Nivel Ejecutivo de la Policía Nacional, creado mediante Decreto 132 de 1995". *Diario Oficial* 41907.

Decreto 4433 (Presidencia de la República de Colombia). (2004). "Por medio del cual se fija el régimen pensional y de asignación de retiro de los miembros de la Fuerza Pública". *Diario Oficial* 45778.

Decreto 405 (Presidencia de la República de Colombia). (2006). "Por el cual se establece una bonificación anual". *Diario Oficial* 46.177.

Decreto 754 (Presidencia de la República de Colombia). (2019). "Por el cual se fija el régimen de asignación de retiro de personal del Nivel Ejecutivo de la Policía Nacional, que ingresó al escalafón por incorporación directa hasta el 31 de diciembre de 2004". *Diario Oficial* 50.940.

Decreto 318 (Presidencia de la República de Colombia). (2020). "Por el cual se fijan los sueldos básicos para el personal de Oficiales y Suboficiales de las Fuerzas Militares; Oficiales, Suboficiales y Agentes de la Policía Nacional; Personal del Nivel Ejecutivo de la Policía Nacional, y Empleados Públicos del Ministerio de Defensa, las Fuerzas Militares y la Policía Nacional; se establecen bonificaciones para Alféreces, Guardiamarinas, Pilotines, Grumetes y Soldados, se modifican las comisiones y se dictan otras disposiciones en materia salarial". *Diario Oficial* 51.240.

Decreto 669 (Presidencia de la República de Colombia). (2022). "Por el cual se modifican y adicionan los Decretos 1091 de 1995, 4433 de 2004 y 1858 de 2012 para el personal del Nivel Ejecutivo de la Policía Nacional, y se dictan otras disposiciones". *Diario Oficial* 52.021.

Inspección General de la Policía Nacional. (2020). *Respuesta comunicación oficial S-2020-019991-DIPRO*. Grupo Seguimiento y Control Disciplinario.

Ley 973 (Congreso de Colombia). (2005). "Por la cual se modifica el Decreto-ley 353 del 11 de febrero de 1994 y se dictan otras disposiciones". *Diario Oficial* 45.976.

Ley 1305 (Congreso de Colombia). (2009). "Por medio de la cual se modifica el Decreto-ley 353 del 11 de febrero de 1994, se adiciona la Ley 973 del 21 de julio de 2005, y se dictan otras disposiciones". *Diario Oficial* 47.369.

Resolución 172 (Ministerio de Defensa Nacional). (2021). "Por medio de la cual se implementan administrativamente el Acuerdo 2 y 5 de 2020 y se deroga la Resolución 638 de 2020".

Resolución 1572 (Policía Nacional de Colombia). (2023). "Por la cual se expide el reglamento de bienestar laboral de la Policía Nacional de Colombia".