

---

# CAUSAS DE RETIRO VOLUNTARIO DEL PERSONAL UNIFORMADO DE LA POLICÍA NACIONAL DE 5. COLOMBIA

*Causes for Voluntary Retirement of Uniformed Personnel of the  
Colombian National Police*

---

<https://doi.org/10.22335/edne.97.c169>

**Alba Luz Molina Garzón \***; **Karen Velásquez Bonilla \*\***;  
**Oleskyenio Enrique Flórez Rincón \*\*\***

\* Escuela de Postgrados de Policía “Miguel Antonio Lleras Pizarro”; alba.molina@correo.policia.gov.co; <https://orcid.org/0000-0002-4259-2986>

\*\* Escuela de Postgrados de Policía “Miguel Antonio Lleras Pizarro”; karenvelasquezbbonilla@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0002-6706-3992>

\*\*\* Policía Nacional de Colombia; oleskyenio.florez@correo.policia.gov.co; <https://orcid.org/0000-0002-4056-6565>

**Como citar este capítulo:** Molina Garzón, A., Velásquez Bonilla, K., y Flórez Rincón, O. (2023). Causas de Retiro Voluntario del Personal Uniformado de la Policía Nacional de Colombia. En J. A. Lozano-Medina (Ed.), *Estudios en Educación y Pedagogía Policial* (pp. 159-267). Editorial Dirección de Educación Policial. <https://doi.org/10.22335/edne.97.c169>

## Resumen

En la compleja tarea de transformar una institución como la Policía Nacional de Colombia, es vital la labor y contribución que la investigación debe desarrollar; bajo esta consideración, surge la necesidad institucional de determinar las causas por las cuales el personal uniformado está solicitando el retiro voluntario de la institución.

Para ello se elaboró una aproximación descriptiva, no-experimental transaccional, que da forma a una investigación básica dirigida que hace uso del enfoque mixto para construir varios elementos: un acercamiento teórico a la comprensión del retiro voluntario desde el concepto de gestión del personal, un estado del arte de los últimos cinco años en referencia a las causas de retiro voluntario en la Policía Nacional de Colombia y unas recomendaciones para que quienes son los tomadores de decisiones consideren su potencial implementación; lo anterior derivado de los datos recolectados con el personal uniformado en tres categorías de la jerarquía institucional, que dieron lugar a: la caracterización poblacional, la medición de la percepción sobre la gestión de personal mediante el uso de una Escala Likert y la identificación propiamente dicha de las causas de retiro voluntario.

**Palabras clave:** Gestión del Personal, Satisfacción en el trabajo, Actitud laboral, Calidad de la vida laboral, Jubilación.

## Abstract

In the complex task of transforming an Institution such as the Colombian National Police, the work and contribution that the investigation must develop is vital; Under this consideration, the institutional need arises to determine the causes for which the Uniformed Personnel is requesting the voluntary retirement of the Institution.

For this, a descriptive, non-experimental, transactional approach was developed, which gives shape to a directed basic research that makes use of the mixed approach to build several elements: a theoretical approach to the understanding of voluntary retirement from the concept of personnel management,

a state of the art of the last five years in reference to the causes of voluntary retirement in the Colombian National Police and some recommendations so that those who are the decision makers consider their potential implementation; the foregoing derived from the data collected with uniformed personnel in three categories of the institutional hierarchy, which gave rise to: population characterization, measurement of perception of personnel management through the use of a Likert Scale and identification itself of the causes of voluntary retirement.

**Keywords:** Personnel management, Job satisfaction, Work Attitudes, Quality of working life, Retirement.

## Introducción

El personal uniformado de la Policía Nacional de Colombia constituye una fuerza laboral formada y capacitada en diferentes especialidades, capaz de desempeñar tareas, labores y funciones específicas del servicio de policía, razón por la cual resulta prioritario comenzar a entender las dinámicas propias del ciclo de vida laboral de este personal, para así tener una visión comprensiva sobre aquello que puede influir en su toma de decisión sobre la permanencia o retiro voluntario de la institución. Vale la pena tener presente que no es pues esta una problemática a la que con exclusividad se enfrenta la Policía Nacional, sino que son varias las organizaciones en contextos diversos que han iniciado procesos de revisión y análisis en búsqueda de asumir y enfrentar el desafío que supone la permanencia de sus integrantes.

Históricamente, la institución ha hecho una apuesta por la incorporación del mejor talento humano, aunando la vocación, el servicio y las competencias personales y académicas al perfil del policía. Dadas las condiciones de la prestación del servicio en un país como Colombia, el personal uniformado se encuentra ubicado en múltiples y variados cargos, cada uno con sus propias y específicas tareas, para lo cual la institución ha invertido recursos valiosos, financieros y temporales, en la cualificación y formación permanente de sus integrantes.

No solo se han elaborado programas que impacten en el Policía y su quehacer, sino que desde el entendimiento del Policía como ser humano, también se han

implementado escenarios desde donde la institución ha promovido la dimensión interior, el bienestar personal y la construcción familiar. Pero, sin lugar a duda, los rigores propios del ser Policía, imponen a aquellos que portan el uniforme una gran carga de sacrificio y consagración, con jornadas laborales extenuantes y, en muchas ocasiones, poco espacio para el disfrute personal. Esto se ha solidificado en las nuevas lecturas sobre el deber ser del proyecto de vida, en el que la permanencia en una misma labor no necesariamente se relaciona con el mejor vivir, abriendo camino así para lecturas diferentes sobre el bienestar laboral.

Derivado del análisis de la estadística institucional proporcionada por el Observatorio del Direccionamiento del Talento Humano de la Jefatura de Talento Humano (2022), es posible evidenciar la manera en que la cantidad de retiros anuales en los últimos cinco años se encuentra fuertemente nutrida por la cantidad de retiros por solicitud propia (figuras 1 y 2).

**Figura 1.**

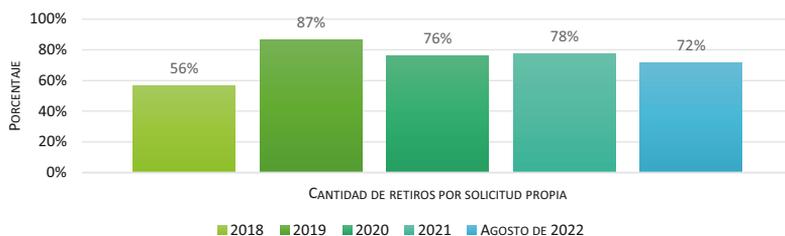
*Cantidad de retiros y retiros por solicitud propia enero 2018 – agosto 2022*



*Nota.* Elaborado con los datos suministrados por el Observatorio del Direccionamiento del Talento Humano de la Jefatura de Talento Humano de la Policía Nacional de Colombia. Tomado de: Policía Nacional de Colombia. Observatorio del Direccionamiento del Talento Humano. (2022). GS-2022-0400303-DITAH Respuesta al comunicado GS-2022-007129-ESPOL.

**Figura 2.**

*Porcentaje de retiros voluntarios enero 2018 – agosto 2022*



*Nota.* Elaborado con los datos suministrados por el Observatorio del Direccionamiento del Talento Humano de la Jefatura de Talento Humano de la Policía Nacional de Colombia. Tomado de: Policía Nacional de Colombia. Observatorio del Direccionamiento del Talento Humano. (2022). GS-2022-0400303-DITAH Respuesta al comunicado GS-2022-007129-ESPOL.

Si bien hablar del ciclo de vida laboral en cualquier profesión o labor incluye el retiro, es particularmente sensible para la institución el porcentaje anual de retiros por solicitud propia de sus integrantes, ya que esto no solo pone sobre alerta la pérdida de una ventaja competitiva con la partida de personal calificado, sino que establece un importante llamado sobre las formas de gestión del talento humano, la consecuente gestión del conocimiento y, más allá de ello, las causas reales por las cuales el personal se retira voluntariamente de la institución poniendo bajo sospecha las condiciones de bienestar y relacionamiento con su quehacer.

En este orden de ideas, es prioritario reconocer que se ha generado un reciente fenómeno de retiro voluntario que ha afectado fuertemente la estructura organizacional de la Policía Nacional en todos sus niveles. En búsqueda de construir un marco de comprensión sobre este fenómeno, surge la necesidad de elaborar un proceso de investigación que tiene como pregunta problema ¿Cuáles son las causas por las cuales el personal uniformado de la Policía Nacional de Colombia solicita el retiro voluntario de la institución? Proceso que se orienta a contribuir desde lo académico en la comprensión de la problemática y la elaboración de insumos para la posible mitigación de esta.

Este proyecto de investigación institucional surge de un interés central del Proceso de Transformación Integral + Humano liderado por el Equipo Dinamizador Desarrollo Humano y Estatuto de Carrera de la Oficina de Planeación, interés específico por determinar las causas de retiro voluntario

del personal uniformado. La pretensión de este proyecto siempre ha sido dar soporte científico y riguroso a las afirmaciones vinculadas a las posibles causas de retiro que sustentan la toma de decisión en referencia a las acciones que posteriormente se adelanten para intervenir en el escenario institucional de los retiros voluntarios.

Las indagaciones iniciales del proceso de investigación permitieron evidenciar que institucionalmente este tema (el retiro voluntario) ha sido poco tratado y, por lo tanto, no existe un documento institucional consistente desde el que sean identificables las causas de retiro o cualquier tipo de acercamiento a su comprensión desde lo conceptual o lo teórico, razón por la cual cualquier desarrollo que las involucre, como es diseñar una estrategia o ajustar un proceso, tiene que cumplir primero con el necesario momento de su identificación y determinación.

El conocimiento y la investigación son vehículos para la construcción de soluciones, para el mejoramiento y para la intervención. La puesta en marcha de mejores estrategias institucionales requiere de insumos básicos como el que esta investigación institucional 2022-2023 presenta al determinar las causas por las cuales el personal uniformado de la Policía Nacional de Colombia solicita el retiro voluntario de la institución y presentar recomendaciones en coincidencia con los hallazgos realizados para que quienes son los tomadores de decisiones consideren su potencial implementación.

Los resultados del proceso de investigación institucional inicialmente permiten presentar una breve aproximación teórica para acercarse al entendimiento del retiro voluntario y un estado del arte sobre la cuestión, delimitando su temporalidad a cinco años (2018-2022). Comprender y gestionar adecuadamente el talento humano es una cuestión tratada ya, de allí que sea necesario saber cómo se ha abordado específicamente el retiro voluntario como tema en la literatura disponible en lo institucional, lo nacional y lo internacional.

En esa dirección, es esencial encontrar referentes teóricos, conceptuales y metodológicos que contribuyan a comprender la situación en el contexto laboral específico del policía. Construir conocimiento requiere de la exploración y del reconocimiento de diversas fuentes, elaborar un discurso propio y que resuene con la particularidad institucional necesita, aún más, procesos científicos y rigurosos que contribuyan en ese necesario entendimiento de la especificidad del ser policía en Colombia.

Sumado a lo anterior, es prioritario identificar retos y desafíos que la Policía Nacional debe asumir en el presente y en los próximos años para asegurar la permanencia del mejor talento humano en la institución. Comprendiendo de mejor manera lo propio del ciclo laboral institucional, la especificidad del nuevo entendimiento sobre el bienestar e incorporando lecturas sugerentes acordes con los cambios generacionales de la sociedad para la cual trabaja incansablemente. Razón por la cual se incluyen también cuatro elementos diferentes pero relacionados: una caracterización sociodemográfica del personal uniformado, una medición de la percepción sobre la gestión del personal en la Policía Nacional, la categorización emergente de causas de retiro y desafíos institucionales y el contraste con el análisis de los discursos de los grupos focales. Por último, se incluye una propuesta estratégica institucional que recoge una serie de recomendaciones y presenta algunas posibles líneas de acción para las instancias de toma de decisión de la institución.

Prolongar las circunstancias institucionales actuales en las que el porcentaje de retiro voluntario es el que en mayor medida alimenta las estadísticas de retiro en la institución, comporta negar que hay un escenario en el que es posible identificar opciones de mejora y, más significativo aún, opciones de intervención que cambien el estado de cosas y, por qué no, impacten la decisión voluntaria de la permanencia institucional.

Solo con una lectura más integral de aquello que influye en la toma de decisión de retiro del uniformado, es posible efectuar transformaciones institucionales para la gestión del talento humano; es momento de una lectura diferente sobre la seguridad, una seguridad humana que debe comenzar por reconocer y entender las necesidades y circunstancias que permean la cotidianidad del uniformado, su desarrollo integral como ser humano y que determinan su ciclo de vida laboral.

## Materiales y métodos

Determinar las causas por las cuales el personal uniformado de la Policía Nacional de Colombia solicita el retiro voluntario, requiere de elaboraciones propias del quehacer científico, desde donde la comprensión de la situación permita tomar decisiones informadas en y para la institución. Todo esto bajo el supuesto de que la “ciencia es un proceso y un cuerpo de conocimiento

cuyo propósito es la búsqueda del conocimiento y la comprensión del mundo natural y social siguiendo una metodología sistemática basada en la evidencia (Consejo Científico Británico, 2020; Academia Australiana de Ciencias, 2020)'' (Departamento Nacional de Planeación, 2021).

### Población participante

La cantidad de personal uniformado participante en la investigación se determinó según la información institucional proporcionada mediante el comunicado GS-2022-040303-DITAH (tabla 1) con fecha 09 de agosto de 2022 elaborado por el Observatorio del Direccionamiento del Talento Humano de la Jefatura Nacional de Desarrollo Humano de la Policía Nacional de Colombia (2022).

**Tabla 1.**

*Personal uniformado de la policía nacional de Colombia a 090822 por categorías y grados*

Categoría	Grado	Cuenta	Cuenta total	Porcentaje	Porcentaje total
Oficiales	Subteniente	1266	7390	0.9	5.4
	Teniente	1380		1.0	
	Capitán	2309		1.7	
	Mayor	1784		1.3	
	Teniente Coronel	416		0.3	
	Coronel	202		0.1	
	Brigadier General	18		0.0	
	Mayor General	13		0.0	
	General	2		0.0	

### Estudios en gestión del Servicio de Policía

Categoría	Grado	Cuenta	Cuenta total	Porcentaje	Porcentaje total
Patrullero	Patrullero	92628	92628	67.3	67.3
	Subintendente	20066		14.6	
	Intendente	14891		10.8	
Nivel Ejecutivo	Intendente Jefe	1740	37243	1.3	27.1
	Subcomisario	394		0.3	
	Comisario	152		0.1	
Suboficiales	Sargento Mayor	42	42	0.0	0.0
Agentes	Agente	234	234	0.2	0.2
Total		137537	137537	100	100

*Nota.* Elaborado con los datos suministrados por el Observatorio del Direccionamiento del Talento Humano de la Jefatura de Talento Humano de la Policía Nacional de Colombia. Tomado de: Policía Nacional de Colombia. Observatorio del Direccionamiento del Talento Humano. (2022). GS-2022-0400303-DITAH Respuesta al comunicado GS-2022-007129-ESPOL.

Derivado de lo anterior, se discriminó por categoría y grado para la determinación de la población (N) y se realizó la determinación de una muestra (n) aleatoria estratificada con afijación proporcional, proyectada para diez estratos muestrales correspondientes a diez grados que incluyen las tres categorías de la jerarquía institucional: Patrulleros, Nivel Ejecutivo y Oficiales.

Se descartaron aquellos grados cuya representatividad porcentual es mínima: Coronel, Brigadier General, Mayor General, General, Comisario, Sargento Mayor y Agente. Así las cosas, el tamaño de la población (N) se fijó en 136874 uniformados, con afijación en diez estratos muestrales correspondientes a diez grados jerárquicos institucionales, lo que determinó un tamaño de muestra (n) de 1489 uniformados, con un nivel de confianza de 99 % y un margen de error máximo admitido de 3.32 % (tablas 2-3).

**Tabla 2.**  
*Determinación de muestra aleatoria estratificada con afijación proporcional*

Tamaño de la Población (N)	Margen de Error Máximo Admitido	Nivel de Confianza	Tamaño de la Muestra (n)	Número de Estratos	Afijación Simple
136874	3.32%	99%	1489	10	149

**Tabla 3.**  
*Determinación de estratos de la muestra aleatoria estratificada con afijación proporcional*

Estrato	Grado	No. Sujetos en el Estrato	Proporción	Muestra (n) del Estrato
1	Subteniente	1266	0.9%	14
2	Teniente	1380	1.0%	15
3	Capitán	2309	1.7%	25
4	Mayor	1784	1.3%	19
5	Teniente Coronel	416	0.3%	5
6	Patrullero	92628	67.7%	1008
7	Subintendente	20066	14.7%	218
8	Intendente	14891	10.9%	162
9	Intendente Jefe	1740	1.3%	19
10	Subcomisario	394	0.3%	4
	Total	136874	100%	1489

## Tipo de estudio

El proceso de elaboración de esta investigación institucional puede definirse como descriptivo, ya que siguiendo a Sabino: “tiene como objetivo describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utiliza criterios sistemáticos que permiten establecer la estructura o el comportamiento de los fenómenos en estudio, proporcionando información sistemática y comparable con la de otras fuentes” (Sabino, 2014). Además, este fue un proceso no experimental transaccional, ya que buscó elaborar una revisión documental sobre las causas de retiro voluntario del personal uniformado de la Policía Nacional de Colombia en los últimos cinco años e identificar las posibles causas que influyen en la toma de decisión sobre la solicitud de retiro voluntario del personal uniformado, lo cual permite situar la realidad objeto de análisis en el aquí y ahora, sin intervención alguna en las variables de investigación. De otro modo, este proceso de investigación también puede definirse como básica dirigida, dada la sinergia que encuentra la Policía Nacional de Colombia entre sus diferentes jefaturas y direcciones, lo que permite que la construcción de conocimiento se realice de manera articulada para la mejora efectiva de sus propios procesos y bajo la elaboración de sus insumos.

Metodológicamente se hizo uso de un enfoque mixto que permitiera desde lo cualitativo y lo cuantitativo recopilar y reconstruir información que alimentara, diera forma y respondiera a la indagación propuesta. Es importante acercarse a la comprensión del retiro voluntario del personal uniformado de la Policía Nacional de Colombia desde este enfoque, ya que permite no solo el establecimiento claro de tendencias en la problemática derivado del análisis estadístico, sino de una comprensión más cercana y profunda de la representación del ciclo laboral personal de los uniformados, que emerge de la escucha y el análisis propio de sus palabras y expresiones.

Ha sido ampliamente aceptado por la comunidad académica que es necesaria en algunas ocasiones la complementariedad de lo cualitativo y lo cuantitativo. No se pretendió, en esta oportunidad, darle primacía o preponderancia a alguno de los dos enfoques, en esta indagación se requirió de un enfoque integrativo y multimétodo para dar sentido y significado a aquello que constituye la situación a ser analizada, ya que no solo se trató de dar sentido a los datos estadísticos, sino de encontrar significado en los relatos personales y humanos que se encuentran más allá de la representación numérica.

Adoptar una posición pragmática para el desarrollo metodológico de este proceso de investigación significó: “reemplazar la idea de la investigación, en la que se revelan las estructuras de la realidad, por una noción de investigación en la que simplemente se organizan datos en redes coherentes de descripciones útiles” (Kivinen & Piironen, 2010). En definitiva, “La meta de la investigación mixta no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación, combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales” (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018, pág. 610).

### Instrumentos

Con los parámetros metodológicos mencionados previamente, nació la necesidad de elaborar diferentes herramientas e instrumentos que permitieran el levantamiento y la obtención de información. Este proceso de investigación para la determinación de las causas de retiro voluntario del personal uniformado de la Policía Nacional de Colombia corresponde a un Riesgo Nivel I, lo que significa que:

Son aquellas investigaciones en las cuales se usan métodos, técnicas y herramientas que no ponen en riesgo a ningún ser vivo ni a la naturaleza. Son, básicamente, las investigaciones bibliográficas, documentales, historiográficas y retrospectivas que emplean técnicas como encuestas, entrevistas, cuestionarios, dinámicas de grupos y otras similares y aplican herramientas como son software y otros instrumentos digitales. (Policía Nacional de Colombia, 2020, pág. 26)

Los procesos de revisión documental emplearon como herramientas los Resúmenes Analíticos de Investigación (RAI) y las matrices de análisis documental, las fuentes objeto de análisis se recopilaron mediante el uso de diferentes bases de datos bibliográficas científico-técnicas y solicitudes de información interna a diferentes unidades de policía.

También, se diseñó y elaboró un cuestionario de encuesta que posibilitó la obtención de información primaria y que buscó atender a tres dimensiones complementarias. La primera dimensión consolidó preguntas de caracterización sociodemográfica que permiten hacer lecturas y cruces entre variables

como el grado, la edad o el nivel educativo, para identificar la existencia o no de visiones y percepciones diferentes sobre las causas de retiro voluntario. La segunda dimensión, pretendió identificar el grado de acuerdo y desacuerdo, mediante el uso de una Escala Likert, con un listado de enunciados que se formularon teniendo en cuenta lo que la literatura consultada mostró como posibles causas de retiro voluntario en otros espacios laborales y contextos sociales nacionales e internacionales. La tercera dimensión buscó que los encuestados, en sus propias palabras, identificaran las causas posibles para su retiro voluntario de la institución.

El cuestionario de encuesta se sometió a dos procesos diferentes de validación. Primero, al proceso de validación por Jueces Expertos, luego de los ajustes recomendados en este primer proceso, se realizó una segunda validación mediante prueba piloto de aplicación y análisis de datos, con una muestra intencional de 357 Uniformados, de allí se realizó la estimación de fiabilidad de consistencia interna de los ítems de la segunda dimensión correspondiente a la Escala Likert mediante el cálculo de Coeficiente Alfa de Cronbach, que arrojó como resultado 0.956, lo que evidencia una alta fiabilidad de la escala (tabla 4).

**Tabla 4.**

*Cálculo coeficiente alfa de Cronbach prueba piloto*

Número de Ítems	Sumatoria de las varianzas de los ítems	Varianza del total	Alfa de Cronbach
15	21.88	203.38	0.956

Dada la complejidad de la determinación de las causas de retiro voluntario, se realizaron además cuatro grupos focales con miembros de la institución en diferentes grados para recopilar y reconstruir desde la discusión y la exploración una interpretación que permitiera mayor comprensión y entendimiento de sus ciclos de vida laborales, para lo cual se elaboró un protocolo para su realización y se diseñó un formato de consentimiento informado.

## Procedimientos

En la ordenación lógica de lo formulado en los objetivos específicos del proyecto, se inició el recorrido metodológico con la elaboración de un proceso de análisis documental que permitió la realización de dos tareas complementarias pero diferentes; por una parte, indagar sobre los referentes teóricos relacionados con las causas de retiro voluntario en el contexto laboral y, por otra, elaborar una revisión documental, en sentido estricto, sobre las causas de retiro voluntario del personal uniformado de la Policía Nacional de Colombia en los últimos cinco años.

Posteriormente, la aplicación del cuestionario de encuesta se realizó de manera virtual, usando la plataforma Google Forms desde una cuenta registrada en el Programa de Protección Avanzada de Google usando llaves de seguridad físicas para limitar el acceso solo a un investigador y así garantizar la integridad de los datos recopilados.

El formulario del instrumento de investigación incluyó un primer momento dedicado exclusivamente a informar al encuestado sobre la intención de la investigación como proceso netamente académico y solicitar consentimiento expreso para la recopilación de información explicando que, en todo caso, no tenía modo alguno de identificación individual ya que no recopiló datos personales, ni registró el lugar, dirección del protocolo de Internet o dirección de correo electrónico de ningún participante, para que todo lo recopilado permaneciera anonimizado. Una vez el participante aceptaba voluntariamente ser encuestado podía hacer clic en la opción “Siguiete” para dar inicio con el cuestionario de la encuesta.

Atendiendo a las consideraciones éticas y bioéticas contempladas en el Sistema Institucional de Ciencia, Tecnología e Innovación de la Policía Nacional y como esencia misma de los investigadores, se hizo necesario que los participantes fueran informados, conocieran y manifestaran su participación voluntaria en el grupo focal. Toda vez que esta fue una investigación netamente académica, se garantizó el anonimato de su participación y en consonancia con las condiciones éticas de los procesos de investigación se solicitó a cada participante la firma de consentimiento informado.

## Análisis de resultados

La aplicación del instrumento de encuesta virtual permitió obtener 1574 formularios diligenciados y aceptados por cumplir con los criterios de aceptación poblacional. Se procedió a la verificación manual de la base de datos en Excel para su tabulación y normalización obteniendo una base de 1489 formularios válidos, luego de ello se realizó un análisis de valores perdidos en IBM SPSS Statistics para corroborar el resultado, manteniendo la validez de los 1489 formularios normalizados. La base de datos normalizada se codificó en Excel para su análisis estadístico y representación gráfica y, de forma paralela, se realizaron análisis estadísticos en IBM SPSS Statistics.

Las preguntas abiertas del cuestionario se trataron mediante el análisis manual de cada una de las 1489 respuestas para agruparse en categorías emergentes y, posteriormente, en categorías analíticas posibles de tratarse en los grupos focales para su ampliación y mejor entendimiento. Los grupos focales se desarrollaron en cuatro sesiones, cada una de ellas no superó los 90 minutos de duración y sus relatos derivados se transcribieron y organizaron para su análisis categorial y posterior triangulación (tabla 5).

**Tabla 5.**  
*Conformación grupos focales*

Grupo Focal	Grado	Cantidad de Participantes	Duración
1	Patrullero	5	60 a 90 minutos
2	Subintendente Intendente	4	60 a 90 minutos
3	Teniente	5	60 a 90 minutos
4	Capitán	5	60 a 90 minutos

Siendo necesario en el momento de transcripción de los grupos focales para su análisis identificar los participantes, se asignó un código a cada uno para mantener el anonimato. El sistema de códigos empleado se definió atendiendo a dos variables de caracterización poblacional: grado y sexo biológico y a ello se añade el número de participantes en la sesión; el código se construye entonces

empleando la abreviatura del grado que corresponde a dos letras mayúsculas, más la letra M para mujer o H para hombre y, por último, el número de participante (tabla 6).

**Tabla 6.**

*Ejemplo para la codificación de los participantes en un grupo focal*

Grado	Sexo Biológico	Cantidad	Código
Subteniente – ST	Mujer	1	STM1
	Hombre	1	STH1
Teniente – TE	Mujer	1	TEM1
	Hombre	1	TEH1
Capitán – CT	Mujer	1	CTM1

Finalmente, realizados los análisis producto de la recolección de datos cuantitativos y cualitativos, se procedió a elaborar un proceso de comparación, triangulación y consolidación que permitió mediante el uso de matrices de análisis emerger las causas de retiro voluntario y las líneas que alimentan la elaboración de las recomendaciones de potencial implementación institucional, así como otras categorías o temas de interés que pueden servir para otras elaboraciones académicas.

## Resultados

### Referentes teóricos para la aproximación a la comprensión del retiro voluntario

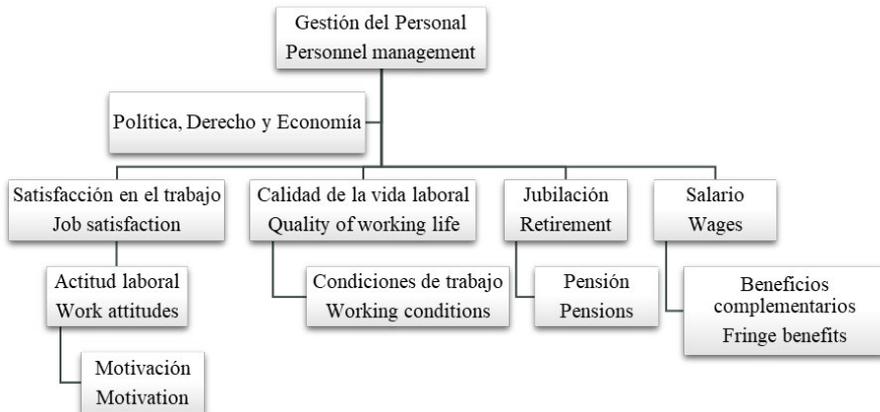
Alineada a la necesidad de comprensión y análisis de las causas de retiro voluntario del personal uniformado de la Policía Nacional de Colombia, surge la formulación del primer objetivo específico del proyecto, de allí que la indagación sobre los referentes teóricos que permiten la elaboración de un marco de interpretación es una actividad propia del proceso de investigación, pero en

esencia y dada la labor descriptiva de la ruta metodológica propuesta también es uno de los grandes hitos hacia la comprensión de la problemática, configurándose así como uno de los resultados de esta investigación institucional.

La búsqueda documental para la elaboración de la aproximación teórica se enfocó desde la comprensión del concepto gestión del personal, pero debe hacerse la precisión en referencia a que este concepto se incorpora en la doctrina institucional como gestión del talento humano con sus correspondientes implicaciones epistemológicas. Bajo esta lógica, se elaboró un diagrama de términos controlados usando, justamente, como término preferido “Gestión del Personal” y desde allí se identificaron conceptos específicos y relacionados –tanto en español, como en inglés–, dando origen a una secuencia lógica que permitió encontrar un fondo teórico argumental que acompaña y alimenta todo el proceso de investigación (figura 3).

**Figura 3.**

*Diagrama de términos controlados para la aproximación teórica*



*Nota.* Tomado de: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). (2023). Tesoro de la UNESCO Término Preferido 6.80 Gestión de personal. <https://vocabularies.unesco.org/browser/thesaurus/es/page/mt6.80>

Hablar sobre gestión del talento humano no es un tema novedoso, sin embargo, lo que se busca desde el componente teórico de esta investigación es aproximarse a la comprensión del retiro voluntario en las organizaciones. Es procedente decir que la aproximación elaborada no es exhaustiva, sino que tiene un carácter pragmático ajustado a la ruta metodológica propuesta.

Así las cosas, es importante iniciar por reconocer que es la adecuada y acertada gestión del talento humano lo que permitirá una visión estratégica para la retención del personal de cualquier organización. Indiscutiblemente las lógicas que imperan en la coyuntura actual inciden en la manera en que se piensa y organiza el mundo laboral. La Policía Nacional de Colombia no es una empresa, es una institución, pero no es ajena a las dinámicas empresariales y desde allí puede sustraer visiones sobre el fenómeno del retiro voluntario de sus miembros que le permitan comprender la situación y formular acciones posibles para su mitigación.

Existe consenso con relación a la idea que es el talento humano el elemento central que potencia y da vida a la institución, así que la forma de capitalizar y retener los mejores es un desafío que involucra todo el ciclo laboral. Vale la pena tener presente que la lógica de retención del talento humano no se entiende desde esta elaboración académica como un ejercicio mercantilista, sino que se enfoca en la particular manera en que una institución, al servicio de la sociedad y garante de la seguridad como parte de un Estado Social de Derecho, puede hacer que las personas que allí laboran desarrollen sus proyectos de vida y fortalezcan cada día más su compromiso organizacional y vocacional, con las repercusiones lógicas que ello tendría en la adecuada gestión del conocimiento y la maximización de resultados esperados.

### *Gestión del talento humano en la Policía Nacional de Colombia*

La Policía Nacional de Colombia en el 2018 desarrolló e implementó un proceso de Modernización y Transformación Institucional (MTI) fundamentado en el humanismo, de allí que la gestión del talento humano deba leerse desde las posibilidades propias de este enfoque que en sus propias palabras debe ser evidente en las condiciones laborales y de vida digna de sus integrantes (Policía Nacional de Colombia, 2018). Las lógicas y dinámicas deben permanecer actualizadas y la institución preparada para adaptarse a ellas, no solo en referencia a los servicios que ofrece, sino a las necesidades internas de estructuración y funcionamiento. La Policía Nacional define su modelo de gestión del talento humano y cultura institucional como:

La herramienta para el gerenciamiento del talento humano, en la cual se integran las capacidades de las direcciones que hacen parte del Direccio-

namiento del Talento Humano como proceso, en torno al desarrollo de los policías en ambientes de trabajo que favorecen la calidad de vida personal, laboral y familiar; y al mismo tiempo, la efectiva prestación del servicio de policía, reflejada en comportamientos que demuestran competencia, confianza y compromiso. (Policía Nacional de Colombia, 2018).

En el componente de planeación del modelo, se incluye la planta de personal, donde se aclara que esta “guarda relación con el número de funcionarios autorizado por el Gobierno nacional mediante decreto, para el funcionamiento de la institución, clasificado por categorías y jerarquías, sobre el cual se proyecta la incorporación, los retiros y los ascensos” (Policía Nacional de Colombia, 2018).

Ahora bien, el MTI ha evolucionado. En 2020 se transformó en el Proceso de Transformación Integral (PTI) y a 2022 se convirtió en el Proceso de Transformación Integral + Humano (PTI + Humano). En efecto, la estrategia incluye un enfoque de actuación que se traduce en una dimensión del proceso de gestión del talento humano: Ser Humano Policía, que pretende el “Fortalecimiento de la condición humana para el ejercicio de la profesión de policía, logrando mejorar la calidad del servicio” (Policía Nacional de Colombia. Oficina de Planeación, 2022). Esta dimensión comporta cinco elementos: familia, bienestar, conocimiento, dignidad y fortalecimiento espiritual. Vale agregar que institucionalmente se define la gestión humana como:

Conjunto de políticas, procesos, actividades, resultados e indicadores que tienen por objeto incorporar, mantener y desarrollar el talento humano más efectivo, con el fin de obtener un desempeño exitoso, para que la Institución cumpla con su misión y dé respuesta a las exigencias de la comunidad. (Policía Nacional de Colombia, 2023)

**Gestión del personal y reorganización del mundo laboral.** Dada la misión constitucional que se ha encargado a la Policía Nacional de Colombia, es preciso decir que esta responde como empresa a una propuesta de valor única: el mantenimiento de las condiciones necesarias para el ejercicio de los derechos y libertades públicas y para asegurar que los habitantes de Colombia convivan en paz. Lo anterior se refleja en que como empresa también requiere de procesos internos que permitan mayores y mejores resultados en la satisfacción de su propuesta de valor. Lo que hace que, siendo constitucionalmente el único integrante de la Fuerza Pública con tal mandato, deba favorecer no solo la

satisfacción ciudadana con la prestación de su servicio, sino la gestión de personal que promueva una adecuada y eficiente alineación entre los objetivos institucionales y los proyectos de vida personal de sus integrantes.

Siguiendo a Díaz, Cardona, & Aguirre (2014), quienes a su vez reseñan a Barly y Kunda (1995), es posible situar las primeras prácticas de gestión humana a mediados del siglo XIX en Estados Unidos, derivadas de la consolidación del modelo capitalista. La gestión de personal se encontraba entonces fuertemente vinculada con la necesidad de incorporar grandes volúmenes de trabajadores que respondiera a un modelo de trabajo industrial, sin que existiera una preocupación por cuestiones como la formación o capacitación. Con el posterior avance tecnológico y la transformación social derivada de la inclusión de los derechos civiles, la gestión de personal gira hacia los recursos humanos, incluyendo la preocupación por un adecuado sistema de remuneración y comenzando a introducir lógicas de formación, capacitación y desarrollo. La década de los ochenta representa la inclusión del concepto de talento humano, que transformó el entendimiento de las relaciones laborales y la cultura organizacional. Desde allí, la gestión de personal se preocupa por cuestiones como las mejores prácticas organizacionales, la heterogeneidad de los actores sociales que componen una organización y, el fortalecimiento y la promoción de la cultura organizacional.

### *Satisfacción en el trabajo*

**Actitud Laboral.** El concepto de actitud comienza a ser tratado y discutido desde la inquietud de la psicología, pero se extendió a la sociología y las ciencias de la educación ya que se ha constituido en un elemento clave para el análisis y entendimiento de las formas de organización, acción y comprensión del mundo. Desde el acercamiento sociológico la definición de la actitud se da desde y para el entendimiento del orden social, esto en virtud de que una actitud responde a una forma particular que se haya interiorizada en un individuo pero que responde a una organización social particular.

**Motivación.** El Manual de Bienestar y Calidad de Vida para el Personal de la Policía Nacional, define la motivación en el trabajo como: “Un proceso psicológico resultado de la interacción entre el individuo (necesidades, valores,

cogniciones, intereses, metas) y el ambiente (condiciones de trabajo, tipo de tarea, retroalimentación, presión temporal)” (Policía Nacional de Colombia, 2016).

La motivación ha sido ampliamente analizada desde múltiples áreas y campos del conocimiento, que con sus lentes específicos han ido refinando o especializando su definición teórica. Como ya se dijo, esta elaboración académica reviste un sentido pragmático, de allí que en la variedad teórica se opte por mencionar dos construcciones que sirven para la labor identificativa de las causas de retiro.

La primera construcción es la Teoría de la Motivación Humana de Abraham Maslow (1991), teoría ampliamente conocida y empleada, su premisa principal se basa en la existencia de cinco categorías de necesidades humanas, estas son ordenadas en una jerarquía ascendente en la medida que se alcanzan y satisfacen: necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, necesidades de amor, afecto y pertenencia, necesidades de estima y necesidades de autorrealización. Una revisión a la elaboración teórica de Maslow, le permitió identificar e incorporar tres categorías más: las necesidades estéticas relacionadas con la apariencia y la belleza, las necesidades cognitivas impulsadas por la curiosidad y el descubrimiento y, las necesidades de autotrascendencia que implican la ruptura del yo hacia el sentido de lo comunitario, la vocación y el servicio.

La segunda construcción es la Teoría del Modelo de Decisión de Conducta de John Atkinson (1964), que en palabras de Gras (1975):

Sitúa el motivo de logro dentro del marco de las teorías de “Expectancia x Valor”. Según Atkinson la activación de la conducta motivada dependería, básicamente, de tres componentes: el motivo, la expectativa y el incentivo. Estos tres elementos se relacionan, dentro del modelo de Atkinson, de una forma interactiva, al tiempo que los dos últimos (Expectancia e incentivo), mantendrían entre sí, una relación inversa. Es decir, a mayor expectativa o probabilidad de éxito, más bajo es el valor incentivo de una tarea a realizar u objetivo a alcanzar. (Gras, 1975).

Así las cosas, la motivación constituye elemento fundamental para la satisfacción y actitud laboral. Cuando se alcanzan entornos motivantes y situaciones en las que las necesidades y expectativas de las personas son dinamizadas permanentemente, se está ante un estado ideal para el impulso creativo y el rendimiento laboral, que de forma paralela da curso y significado al desarrollo en plenitud de las expectativas personales.

### *Calidad de vida laboral y condiciones de trabajo*

La calidad de vida laboral es hoy por hoy uno de los elementos fundamentales para cualquier tipo de organización. Desde su surgimiento como concepto en medio de los cambios efecto de la lucha social por las relaciones laborales en la mitad del siglo XX, se han producido variados análisis que potencian la radical importancia que la calidad de vida laboral reviste en la gestión de personal.

Como concepto, la calidad de vida laboral involucra las condiciones de trabajo lo que comprende cuestiones como la distribución de las jornadas y horarios, la remuneración percibida, los planes de carrera, los beneficios y emolumentos, las oportunidades de capacitación y formación, entre otras. Es decir, todas aquellas experiencias que derivadas del cumplimiento de los objetivos de organización le dan a su personal una vivencia única y particular sobre la dimensión laboral en sus vidas.

La mejora de los espacios laborales y sus condiciones hace que cada vez tenga mayor relevancia y sustento la introducción de estrategias y medidas que posibiliten la mayor satisfacción laboral en búsqueda de la eficiencia organizacional y el desarrollo de todas las partes involucradas en el logro de un objetivo o el cumplimiento de una misión. Estas cuestiones superan la noción básica de la contraprestación económica e involucran los estímulos y recompensas que promueven estilos de vida saludables de manera integral, más empáticos con la diversidad y la dimensión emocional. Se advierte entonces cómo la calidad de vida laboral posibilita la evolución hacia la felicidad laboral, lo que incluye dimensiones más profundas de realización personal en las que se han imbricado fuertemente el desempeño de las labores con las expectativas de crecimiento de cada integrante de una institución.

### *Gestión del conocimiento*

En sus análisis sobre el problema del retiro voluntario y la retención del talento humano, las empresas y organizaciones han incorporado la preocupación por la gestión del conocimiento. Cada vez más conscientes de la importancia que reviste esta capacidad para los desarrollos presentes y futuros de los productos y servicios que se ofertan, de la consolidación de sus apuestas de

valor y del emprendimiento de rutas de acción que conserven y perpetúen los cimientos de sus tradiciones e hitos fundacionales.

Por otra parte, es esencial la connotación solidaria y vinculante que la gestión del conocimiento reviste, ya que esta capacidad ha de estar superpuesta en la organización como un todo, no relegada y entendida como de competencia exclusiva de un área de trabajo específica, haciendo que el conocimiento deba fluir de manera organizada y compartida por todos los miembros de la organización, sin distingo de su ubicación en la estructura. Sin embargo, debe tenerse presente que cada integrante de una organización realiza una tarea específica y desde allí comprende y alimenta las iniciativas para el cumplimiento de los objetivos o misión general de la organización.

Una adecuada gestión del conocimiento permite a la organización minimizar la posible fuga o pérdida de la información que pueda producirse por el retiro temporal o permanente de alguno de sus integrantes. De forma paralela, es un recurso importante para que se fortalezcan los vínculos comunicacionales y pedagógicos, toda vez que es necesario articular esfuerzos para preservar no solo el conocimiento explícito sino incorporar acciones creativas para la transmisión del conocimiento tácito, entendiendo que el conocimiento es una producción, incesante e irrefrenable del intelecto.

La propuesta de valor de la Policía Nacional requiere de constante innovación y de incrementos exponenciales en sus formas de creación y cocreación organizacional, de allí que uno de los ejes transversales de PTI + Humano es la transferencia de conocimiento, entendida esta como:

Estrategia orientada a garantizar que el conocimiento adquirido de la constitución, las leyes, el bloque de constitucionalidad, los reglamentos institucionales y la doctrina policial, durante la permanencia del personal uniformado en la Policía Nacional esté documentado y sea transferido a través de un plan de sucesión. (Policía Nacional de Colombia. Oficina de Planeación, 2022)

Alcanzar el pleno desarrollo de un modelo de servicio orientado a las personas reviste la necesidad de ser cercano, efectivo, legítimo, respetuoso de los derechos humanos y confiable. Pero el desarrollo de estos elementos esenciales del modelo requiere de un talento humano formado, constantemente capacitado y permanente motivado para la adecuada gestión del conocimiento. No existe

una forma o fórmula única para la adecuada gestión del conocimiento, pero sí es posible advertir que se requieren de altas dosis de creatividad y adaptación al cambio para que esta capacidad se desarrolle de manera eficiente en un entorno cambiante.

### *Jubilación, engagement y cambio generacional*

Los ciclos de vida laboral de los trabajadores típicamente se desarrollan en tres momentos: la formación, la producción y el descanso. Bien sea por el logro de las condiciones mínimas que permiten completar los requisitos para acceder a una pensión, por la ocurrencia de algún hecho que afecta gravemente la salud o por condiciones propias de cada organización, se produce el fin del ciclo laboral con la jubilación o pase a retiro.

Ahora bien, el concepto jubilación identifica el cese laboral remunerado, lo que no siempre se encuentra ligado a la adquisición de una pensión o asignación de retiro en muchas organizaciones y sociedades. La lógica del mundo pensional y de la seguridad social, viene haciendo énfasis en cómo se han de suplir las demandas de continuidad pensional de una población en continuo y creciente envejecimiento.

Es necesario realizar una precisión en referencia al uso del término jubilación, ya que si bien esta es la ruta abordada desde los términos controlados que permitieron el acercamiento teórico y conceptual de esta elaboración, la jubilación es tratada institucionalmente desde el concepto de retiro, tal como se expresa en las elaboraciones jurídicas sobre el régimen especial pensional y de asignación de retiro de la Fuerza Pública, donde se indica que el retiro es: “la situación por la cual el personal uniformado, sin perder el grado, cesa en la obligación de prestar servicio” (Congreso de la República de Colombia, 2003) y que dentro de las causales de retiro se encuentra el retiro “por solicitud propia”.

El pase a retiro trae connotaciones diferentes según el caso particular de cada trabajador, esto en referencia no solo a la protección social a la que pueda acceder sino a los esquemas mentales con que se afronta el fin de la etapa laboral y, de forma paralela, el proceso de toma de decisión sobre el mismo. Bajo esta consideración, la Policía Nacional de Colombia, ha diseñado un programa

orientado al fin del ciclo laboral del personal: “La desvinculación laboral asistida va dirigida a los funcionarios activos uniformados y no uniformados, [...] próximos a cumplir los requisitos para la asignación de retiro, pensión, por disminución de la capacidad psicofísica o gran invalidez” (Policía Nacional de Colombia, 2016).

En referencia a los estudios o análisis que institucionalmente se hayan elaborado como andamiaje para gestionar la desvinculación laboral y el retiro voluntario, es necesario mencionar que o bien no existen o que existen como información compartimentada de uso exclusivo de algunas unidades. Lo que genera varias incógnitas sobre la posibilidad de acercamiento a lo que la institución ha implementado como sustento a la constante y creciente renovación de su planta de personal más allá de la elemental tarea de incorporación y renovación de la planta de personal.

En abierta lógica con la solicitud de retiro, conviene incorporar el concepto de engagement o compromiso organizacional, que es uno de los elementos más ampliamente analizados en referencia a la gestión de personal y el desarrollo organizacional. Este concepto no hace referencia de manera exclusiva a reducir el retiro o desvinculación laboral, sino que se enfoca entender las formas y maneras para potenciar la dedicación, el orgullo y la pasión de los integrantes de una organización como precursores de mejores niveles de productividad y resultados exitosos.

Es posible incorporar con mayor facilidad la noción de engagement si esta es leída a la luz de aquello que se asocia con lealtad y fidelidad, cuestiones estas que se ven traducidas organizacionalmente en una gestión de personal transversalizada por altos niveles de sentido de pertenencia e identificación con la labor realizada. Kundu & Lata (2017), proponen dos factores motivacionales que permiten alcanzar un engagement de las nuevas generaciones con las organizaciones y empresas en las cuales trabajan, dichos factores pueden sintetizarse en:

- La experiencia del empleado en la compañía, esto debido a que una comunicación eficiente con el líder y los compañeros de trabajo genera un compromiso mayor con la empresa.
- La retroalimentación del líder y la percepción que se tiene de este afecta el compromiso con la empresa, puesto que el deber ser del líder es entendido

como aquel que motiva y fomenta desde sus propios procesos los recursos actitudinales de su equipo de trabajo.

Al revisar el engagement como elemento para la gestión de personal, es necesario hacer precisiones demográficas, ya que sin lugar a duda las expectativas laborales y personales son modificadas con el lógico avance del tiempo y las transformaciones sociales y culturales, lo que no permite equiparar las acciones de fidelización o lealtad de un trabajador sin identificar mínimamente la generación demográfica a la cual pertenece. Así se ha expresado ya desde el análisis del desarrollo humano policial desde la teoría de la complejidad que ha elaborado el Observatorio del Direccionamiento del Talento Humano (2022):

En este contexto, los retos de la DITAH se centran en gestionar la diversidad sacando el mejor provecho a la combinación entre la juventud de nuestros nuevos y entusiastas uniformados, con la experiencia y la experticia que aportan nuestros policías veteranos. Ello demanda a la Institución encontrar mejores estrategias de fidelización que propendan por una gestión del conocimiento efectiva, reteniendo a los mejores talentos de las generaciones baby boomers y generación X, a la vez que fortaleciendo la integración de las nuevas generaciones de funcionarios de policía representados por los uniformados millennials y centennials (Hernández et al., 2016). (Policía Nacional de Colombia. Observatorio del Direccionamiento del Talento Humano, 2022).

Así las cosas, es posible afirmar que la comprensión del retiro voluntario requiere del reconocimiento de la pluralidad de intereses y motivaciones que se dan en los diferentes grupos etáreos de la organización.

### *Régimen salarial y salario emocional*

Vale la pena tener presente la diferenciación que sobre trabajo y empleo realiza la Organización Internacional del Trabajo (2023), ya que mientras el empleo implica y conlleva el pago de un salario, el trabajo es una actividad humana que puede o no remunerarse. Luego de esta precisión, es menester comprender un concepto asociado: trabajo decente, el trabajo decente entendido como aquel que dignifica y permite el desarrollo de las capacidades y el pleno disfrute de los derechos laborales fundamentales, como son un ingreso justo y

proporcional al esfuerzo realizado, cero discriminación y espacio para el diálogo social.

Teóricamente existen amplias y diferentes estructuras conceptuales que permiten la comprensión del concepto de salario, desde esta investigación institucional, interesa y compete dejar en evidencia que es ampliamente aceptado que el salario se considere determinado por una variable endógena o exógena. La primera hace referencia al deber ser técnico en búsqueda de la estabilización del empleo. La segunda tiene una visión más integral sobre diferentes variables, no solo económicas, sino políticas y culturales, que se alejan de la idea de equilibrio técnico (Gallo, 2020).

Según el artículo 22 del Código Sustantivo del Trabajo, se denomina trabajador a quien presta un servicio, se denomina empleador a quien recibe y remunera ese servicio y se denomina salario a la remuneración, cualquiera que sea su forma, que se percibe por la realización del servicio (Presidencia de la República de Colombia, 1950). No obstante, la Ley 4 de 1992 (Congreso de la República de Colombia, 1992) señala la existencia de un régimen salarial y prestacional de los empleados públicos, los miembros del Congreso Nacional y la Fuerza Pública, lo que lógicamente incluye a la Policía Nacional de Colombia.

La mencionada ley también enumera los objetivos y criterios para la fijación del régimen salarial, entre los que se encuentran: la utilización eficiente del recurso humano, la racionalización de los recursos públicos, el nivel de los cargos, esto es, la naturaleza de las funciones, sus responsabilidades y las calidades exigidas para su desempeño (Congreso de la República de Colombia, 1992). Por último, enfatiza en que anualmente el sistema salarial correspondiente al régimen especial se modificará aumentando sus remuneraciones, tal como queda plasmado en el Decreto 466 del 29 de marzo de 2022 por el cual se fijaron 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 establecieron bonificaciones para Alféreces, Guardiamarinas, Pilotines, Grumetes y Soldados, se modificaron las comisiones y se dictaron otras disposiciones en materia salarial (Presidencia de la República de Colombia, 2022).

En ese orden de ideas, el salario, la remuneración salarial o la asignación básica, corresponden a una idea esencial dentro de una relación laboral o de

trabajo. Lo que por definición elimina la servidumbre, la esclavitud o las actividades voluntarias que un ser humano realice. Socialmente, el salario recibido es la herramienta que posibilita la subsistencia y dinamiza el gasto, de allí que no solo sea analizado desde un componente económico, sino que implique abordaje jurídico y sociológico.

Pero, más allá de la contraprestación económica por el mantenimiento de una relación de trabajo, surge del lado de la eficiente gestión de personal, la necesidad de incorporar a la noción de salario el componente emocional. Las dinámicas recientes de organización del mundo del trabajo, los cambios generacionales producto del desarrollo tecnológico, la velocidad de interconexión comunicacional, han transformado de manera evidente aquello que se percibe como remuneración satisfactoria.

El concepto de salario emocional permite reconocer entonces que la noción incluye también una compensación para el logro de más y mejor calidad de vida, de entornos de bienestar que posibiliten ya no solo rendimientos a la organización, sino que promueven en cada integrante motivaciones y emociones que permiten su mayor compromiso y de allí abren la posibilidad hacia su retención.

Cordero-Guzmán, Beltrán Tenorio, & Bermeo-Pazmiño (2022) siguiendo a González (2017), evidencian que el salario emocional se compone de cinco elementos: oportunidades de desarrollo, balance de vida, bienestar psicológico, entorno laboral y, por último, cultura laboral. Institucionalmente el salario emocional se encuentra definido en el artículo 7 del Manual de Bienestar y Calidad de Vida para el Personal de la Policía Nacional como: conjunto de retribuciones no pecuniarias que recibe un funcionario a través de nuevas estrategias, como jornadas flexibles de trabajo, programas de bienestar y otros servicios. Este salario emocional se puede dividir en dos elementos:

- **Intrínsecos:** son todos aquellos elementos que se perciben de manera subjetiva por la persona, por ejemplo, la satisfacción en el trabajo, el reconocimiento verbal.
- **Extrínsecos:** son los elementos que tienen un coste cuantificable para la institución y el funcionario lo percibe como un beneficio objetivo. En esta categoría se encuentra por ejemplo la retribución, las medidas de conciliación entre el ámbito familiar, personal y laboral, servicios complementarios que ofrece la organización, entre otros. (Policía Nacional de Colombia, 2016).

## Estado del arte sobre las causas de retiro voluntario del personal uniformado de la Policía Nacional de Colombia 2018-2022

Elaborar un estado de arte es un arduo proceso de investigación documental. Requiere de un despliegue de actividades, tiempo y rigurosidad que será esencia fundamental para la comprensión de un tema, razón por la cual la investigación institucional formuló como uno de sus objetivos específicos la elaboración propiamente dicha de una revisión documental (Estado del Arte) sobre las causas de retiro voluntario del personal uniformado de la Policía Nacional de Colombia en los últimos cinco años.

Definidos el tema, las palabras clave y los límites temporales, una búsqueda usando términos exactos y descriptores lógicos arrojó pocas coincidencias, de allí que sea importante reconocer –en un primer momento de indagación– la escasa existencia de producción en referencia, lo cual hizo que la búsqueda tuviera que ampliarse con la identificación de subtemas que, aunque ofrecen una mayor cantidad de resultados posibles, obligan a una categorización artesanal de la información.

Establecido el uso de los Resúmenes Analíticos de Investigación (RAI) como herramientas para el proceso de investigación, comenzó a realizarse la reconstrucción de la cuestión objeto de análisis. Teniendo especial cuidado en la lectura comprensiva de las fuentes encontradas, ya que fue tarea esencial para el proyecto encontrar no solo ideas y conceptos clave para el entendimiento de las causas de retiro voluntario, sino las formas y maneras cómo se han abordado metodológicamente para su identificación y laboralmente para su adecuada gestión. La información recopilada y reconstruida se agrupó atendiendo a tres categorías de ordenación: nacional, regional e internacional. Ello, no solo porque facilita la secuencia lógica de los hallazgos, sino porque también se buscó identificar la posible existencia o no de diferencias sobre la comprensión misma del retiro voluntario en otras organizaciones de policía.

### *Algunos referentes nacionales*

La tesis de Especialización en Estadística Aplicada titulada “Modelo predictivo para determinar los retiros de uniformados en el grado de patrullero de la

Policía Nacional de Colombia” (López Piñeros, Montaña Ramírez, & Portillo Rosero, 2022) es una elaboración que propone una discusión interesante al incorporar el diseño de un modelo predictivo mediante el uso de machine learning. Su metodología, netamente cuantitativa –fiel a su área de conocimiento–, analizó datos de 2011 a 2021 usando los modelos Árbol de Decisión, Regresión Logística, Soporte de Máquina Vectorial –SVM, K–Nearest Neighbors–KNN y Choosing Features. Sus resultados afirman tener un 85 % de exactitud para predecir futuros comportamientos de retiro, analizando características sociodemográficas y condiciones laborales individuales, mediante el modelo XGBoost Extreme Gradient Boosting. Afirma, además, que el tiempo de retiro para los patrulleros “oscila entre los 6 y 10 años laborados”, así mismo, las unidades de mayor deserción son las que presentan un alto grado de complejidad delictiva y riesgo para ejercer la labor policial.

Desde el campo de la medicina y las ciencias de la salud, se elabora la tesis de Maestría en Salud Pública titulada “Perfil del retiro laboral temprano en población uniformada de la Policía de Colombia (2008–2018)” (Ceballos Porto & Campos Maldonado, 2020). que, como su nombre lo indica, se enfocó en el establecimiento de un perfil teniendo como “base explicativa” la salud. Su proceso metodológico fue cuantitativo, transversal analítico. Sus resultados destacan, que luego de analizar datos de 51567 policías retirados a nivel nacional: “El tipo de retiro más frecuente en todas las variables analizadas fue el voluntario y por calificar servicios”.

El artículo titulado: “Análisis de los factores que inciden en la deserción laboral de pilotos y tecnólogos de Área de Aviación Policial” (Pimienta Jiménez, Carvajal Cabrera, & Calderón Pérez, 2016) lee la situación mediante un discurso bastante llamativo, ya que considera un “mito” el retiro, pero no aborda en profundidad tal afirmación; sin embargo, afina en su existencia la elaboración investigativa realizada. Es importante mencionar que trata el retiro voluntario equiparándolo con “deserción voluntaria” pero no establece la diferenciación epistemológica o conceptual de uno u otro. Concluye afirmando que las principales causas de “deserción voluntaria” son: la existencia de mejores oportunidades profesionales y económicas, así como la posibilidad de un mejor clima laboral.

Desde una revisión de las teorías conductuales del compromiso organizacional, la investigación titulada “Fidelización organizacional en la Policía Nacional: perfiles de compromiso del Suboficial y Mando del Nivel Ejecutivo

próximos a la asignación de retiro” permite, mediante el uso de un modelo de tres componentes: afectivo, normativo y de continuidad, el acercamiento a una propuesta de caracterización de perfiles de compromiso de los uniformados, sustentada en una elaboración que se define como de carácter mixto. Derivado de ello, propone la promoción de los perfiles denominados “óptimos” para su fidelización y, posterior contribución a la deserción de personal y, dentro de sus conclusiones introduce algunos “factores generadores de retiro”:

Se pudo verificar que los principales factores generadores de retiro son las normas garantistas para el delincuente, la afectación jurídica en las funciones que ejerce el policía, el cambio de régimen de carrera, el aumento tiempo de retiro y retraso en los ascensos, factores asociados a conflictos con el proyecto de vida, carencia de estabilidad profesional y económica, la falta de disponibilidad de tiempo y estabilidad familiar, la falta de capacitación para el ingreso a la vida civil, la sensación de falta de acompañamiento institucional frente al ejercicio de la actividad policial y el incremento de posibilidad de verse sancionado. (Grupo de Investigación Escuela de Suboficiales y Nivel Ejecutivo “Gonzalo Jiménez de Quesada”, 2022)

El trabajo de grado de la Especialización en Seguridad elaborado por integrantes de la Academia Superior de Policía 2021-I, titulado “Lineamientos estratégicos que garanticen la fidelización del mejor Talento Humano en la Policía Nacional” (Alfonso Lesmes, Beltrán Torres, & González Cardeñoso, 2021), hace un acercamiento al retiro voluntario del personal que tiene tiempo mínimo para acceder a una asignación de retiro. Su elaboración presenta valiosas ideas fuerza producto de la trayectoria y conocimiento de sus autores –que son Oficiales Superiores de la Policía Nacional– y del compartir con otros Uniformados que se escucharon en grupos focales, sin embargo, sus argumentos metodológicos presentan deficiencias importantes ya que los resultados presentados no surten un proceso riguroso de levantamiento y análisis lo que dificulta su contraste. El conocimiento empírico siempre dará origen al surgimiento de interrogantes esenciales y poderosos, pero en definitiva muchas expresiones e ideas requieren de procesos de triangulación, verificación o contrastación, razón por la cual el sustento científico es el mejor camino para la producción de conocimiento institucional.

Si bien no es una producción relacionada directamente con el retiro voluntario del personal uniformado, constituye un antecedente válido el artículo titulado “Deserción, una mirada al interior de la Escuela de Cadetes de Policía General

Santander” (Cabrerera Sierra, Ocampo Peralta, & Montoya Castillo, 2018), esto en virtud de realizar un acercamiento al cese de la formación como Cadetes y Alféreces de la Policía Nacional de Colombia. Desde el enfoque cualitativo y empleando el análisis de contenido se analizaron las entrevistas denominadas versiones libres de retiro en el periodo de formación de los cursos 110, 111, 112 y 113 de Oficiales. Se identificó la no adaptación al régimen de formación como la principal causa de deserción, seguida por el deseo de continuar con otros estudios profesionales, la falta de vocación y las afectaciones de salud.

Con el fin de proponer un mapa de factores claves para la retención del talento humano, Hernández & Contreras (2020) plantearon un proceso de investigación que indagó en la retención de los mandos medios del Nivel Ejecutivo formados en la disciplina de criminalística de la Policía Nacional en la ciudad de Bucaramanga. Dicha indagación se realizó empleando un enfoque mixto, desde la revisión documental y la aplicación de una encuesta al personal que se había retirado voluntariamente desde el segundo semestre del 2017 hasta el primer semestre del 2019, entre sus hallazgos se puede mencionar: “No se halló un plan organizacional concreto que definiera las estrategias de retención y el procedimiento a seguir para su implementación, ni tampoco criterios de identificación de personas claves a quienes se pretenda retener, lo cual debe ser una prioridad” (Hernández & Contreras, 2020).

La retención del personal para disminuir la deserción de la población millennial en el Ejército Nacional de Colombia (Latorre Rojas, Botina Benavides, & Mendoza Sierra, 2020), es un artículo de resultados de investigación del proyecto adelantado por el Grupo de Investigación en Ciencias Militares de la Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdoba”. El interés de investigación parte del reconocimiento de la caracterización demográfica de los integrantes del Ejército Nacional, ubicándolos bajo el concepto de millennial y, desde allí, indagando por el considerable volumen de procesos de retiro voluntario que se presenta. El proyecto de investigación que da origen al artículo usó un marco metodológico mixto de orden histórico hermenéutico, respondiendo a un nivel exploratorio y descriptivo, usando la revisión documental y una encuesta semiestructurada. Sus hallazgos constituyen los factores que permiten generar acciones de retención de personal, en referencia a ello se mencionan el equilibrio en el ámbito familiar, la articulación del sistema de educación y la doctrina de la fuerza, la revisión del sistema de compensaciones actuales y el fortalecimiento del sistema de valores y principios de la fuerza para usarse como herramienta de identidad.

### *Algunos referentes regionales*

Otras lecturas sobre el retiro en las organizaciones de policía pueden ofrecer a este proyecto de investigación miradas complementarias. Así pues, la elaboración realizada en la tesis de Maestría titulada “El derecho fundamental al trabajo y pase al retiro del personal de la Policía Nacional del Perú, por la causal de renovación” muestra como en el caso peruano la existencia de una causal de retiro denominada “renovación” es la que impacta con fuerza la formación de la planta de personal de aquella institución (Calongos Aguilar, 2018). Toda la elaboración es propia de un análisis jurídico y pone en consideración la vulneración de derechos fundamentales de los uniformados y sus correspondientes consecuencias jurídicas.

Resulta interesante también explorar la lectura que se construye sobre lo que representa ser un policía, lo que conecta la producción titulada “Definiendo la profesión policial” en la cual miembros de la Policía Federal Argentina (PFA) reconstruyen sobre su quehacer, reconociendo la particularidad de deberes y funciones que implica el cumplimiento de su labor, introduciendo nociones institucionales para la definición de su trabajo como “servicio o misión”. Existen en este documento tres elaboraciones poderosas ligadas a la profesión policial: “en primer lugar, su concepción de la muerte y el riesgo como parte de la profesión, en segundo término, el hecho de que la comprendan como una actividad permanente y, por último, que la perciban como una vocación” (Lorenz, 2018).

El artículo titulado “Habilidades interpersonales y engagement laboral del personal policial y militar administrativo en Perú”, empleando un diseño no-experimental, de enfoque cuantitativo, corte transversal y nivel correlacional, concluye que a un mayor nivel de habilidades interpersonales el nivel de compromiso laboral de los trabajadores también será mayor: “Mayor desarrollo de habilidades sociales desarrollará en los trabajadores una mayor empatía, mejorará las relaciones humanas y como consecuencias de ello las manifestaciones afectivas serán más espontáneas, así como coherentes, lo cual repercutirá en un mayor y mejor compromiso institucional” (Palacios Garay, Zavaleta Oliver, Fuster-Guillén, & Rengifo Lozano, 2022).

Vinculado teóricamente con el tema del retiro voluntario, el clima laboral se convierte en una fuente de indagación pertinente que permite encontrar información sobre la toma de decisión de la permanencia o no en una organización

de policía. Este tema es abordado en el artículo titulado “Clima laboral en la Policía Nacional de Ecuador” (Escandón-Franco & Vélez-Mendoza, 2021) que, partiendo de la insatisfacción laboral y la crisis de liderazgo de ese cuerpo de policía, se propone indagar sobre qué genera el problema del clima laboral. En su análisis pone en evidencia el impacto que tiene que la Policía Nacional de Ecuador responda a una estructura orgánica centralizada y rígida que no atiende a su público interno, sumado a esto identifica que el hostigamiento laboral y el desarraigo familiar son las principales causas de deserción de la organización. Por último, identifica la diferencia interna entre los diferentes rangos policiales en referencia a la percepción del clima organizacional.

### *Algunos referentes internacionales*

El artículo titulado: “Predicting disability retirement among Abu Dhabi police using multiple measure of sickness absence” (AlKaabi, 2022) permite acercarse el retiro de los miembros de la organización policial de Abu Dhabi – Emiratos Árabes Unidos, desde la caracterización demográfica y su relación con las medidas de ausencia por enfermedad, todo desde un enfoque cuantitativo que empleó modelos de regresión para determinar posibilidades de predicción sobre la jubilación por invalidez y así reducir el número de retiros por esta causa.

Teniendo como sustento que el ser policía es una ocupación estresante que puede causar impactos negativos en quienes desarrollan dicha labor, tanto en lo físico como en lo mental, así como en el desempeño de las actividades propias de su quehacer, el artículo titulado: “Grit, Depression, Anxiety and Stress in Serving and Retired Police Personnel” (Pal Singh, Rastogi, & Kumar, 2022) ofrece una mirada desde lo cuantitativo sobre las condiciones de depresión, ansiedad y estrés de personal policial jubilado de la policía de Delhi – India, presentando como recomendación el diseño de programas especiales que aborden la salud mental como tema fundamental para el personal policial, especialmente después de la jubilación, pero no solamente allí, involucrando también a las academias de policía y a los tomadores o formuladores de políticas sobre formación policial.

La existencia de factores no laborales que intervienen en la toma de decisión sobre la jubilación anticipada es tratada en el artículo titulado: “Future-Proofing

Organizational Knowledge Management and Human Resourcing: Identifying Early Retirement Predictors in a Modern Police Force” (AlKaabi & Davies, 2022), además menciona algunas ideas para realizar acciones que contribuyan a mitigar los problemas organizacionales y el impacto profesional que se deriva de la jubilación anticipada de los integrantes de una organización policial. Este análisis se realizó desde un enfoque cuantitativo, empleando procedimientos estadísticos para realizar correlaciones.

El artículo titulado “Voluntary resignations from the police service: the impact of organizational and occupational stressors on organizational commitment” (Charman & Bennett, 2022), presenta los resultados de una indagación que, mediante el uso de una encuesta virtual aplicada a policías de Inglaterra y Gales que se habían retirado voluntariamente del servicio entre noviembre de 2014 y junio de 2019, muestra que todos ellos aun valoran la ocupación que tenían, apreciaban su trabajo y las oportunidades que este les brindaba, empatizaban con sus compañeros y se sentían parte de un equipo; sin embargo, decidieron renunciar motivados por la frustración que generaba en ellos la escasa respuesta institucional a sus demandas, así como una percepción latente sobre la falta de liderazgo, autonomía y apoyo de sus superiores, lo que llevó a muchos de ellos a ver afectada su salud física y mental lo que a su vez repercutió no solo en el compromiso organizacional, sino en sus relaciones personales más allá de lo laboral. Esta elaboración combinó los datos cualitativos y cuantitativos para llegar a sus hallazgos, hallazgos que se agruparon en cinco áreas que incluyen los factores organizacionales, la injusticia organizacional, los factores personales y los factores externos.

### Caracterización sociodemográfica del personal uniformado de la Policía Nacional de Colombia

Acercarse al personal uniformado de la Policía Nacional de Colombia para indagar sobre las causas por las cuales decide retirarse voluntariamente de la institución, requiere partir del reconocimiento de las características propias de su perfil social y demográfico, por esta razón la primera parte de la encuesta virtual se elaboró en busca de dar respuesta a ello.

La edad constituye la pregunta inicial de la indagación, con las respuestas obtenidas fue posible la conformación de los grupos etarios. Realizada la

distribución de frecuencia empleando la Regla de Sturges para determinar los intervalos idóneos de clase, lograron agruparse los 1489 resultados en 11 rangos de edad (tablas 7-8, figura 4).

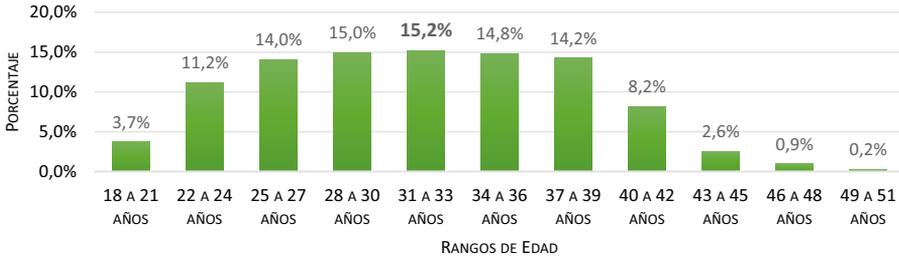
**Tabla 7.**

*Determinación de la distribución de frecuencia para rangos de edad del personal uniformado*

Límite Inferior	Límite Superior	Marca de Clase	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Acumulada	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
18	21	19.5	55	3.7%	55	3.7%
22	24	22.9	167	11.2%	222	14.9%
25	27	25.9	209	14.0%	431	28.9%
28	30	28.8	223	15.0%	654	43.9%
31	33	32.0	226	15.2%	880	59.1%
34	36	35.0	220	14.8%	1100	73.9%
37	39	37.9	212	14.2%	1312	88.1%
40	42	40.9	122	8.2%	1434	96.3%
43	45	43.8	38	2.6%	1472	98.9%
46	48	46.8	14	0.9%	1486	99.8%
49	51	50.0	3	0.2%	1489	100%
Total			1489	100%		

**Figura 4.**

*Distribución de frecuencia para rangos de edad del personal uniformado*



**Tabla 8.**

*Estadísticos descriptivos para edad del personal uniformado*

Variable	Muestra Válida	Media	Mediana	Moda	Desviación Estándar
Edad	1489	31.74	32	28	6.3

La determinación de los estadísticos descriptivos para la variable edad permite decir que la edad promedio es de 31.74 años que por descarte decimal llega a 32 años y la edad que se repite con más frecuencia es 28 años. El valor obtenido para el cálculo de la mediana fue de 32 años lo que muestra que existe un sesgo positivo o la derecha y una tendencia a variar por encima o por debajo de dicha edad en 6.3 años.

Es necesario entonces comprender que la variable edad tiene especial sentido en la identificación de las causas de retiro voluntario si se entiende no solo como un número, sino desde una lectura más integral que permita comprender el ciclo vital de un ser humano. Pionero en este campo, Erik Erikson define las etapas del desarrollo desde su elaboración teórica de las fases psicosociales, especifica allí las fases correspondientes al joven adulto y al adulto que resultan pertinentes a este análisis.

El joven adulto de 20 a 30 años encuentra, según Erikson, en “la intimidad la posibilidad de confiar en alguien como compañero en el amor y en el trabajo, integrarse en afiliaciones sociales concretas y desarrollar fuerza ética necesaria para ser fiel a esos lazos, al mismo tiempo que imponen sacrificios y

compromisos significativos” (Bordignon, 2006). Por otro lado, en el adulto de 30 a 50 años prevalece el cuidado y la inversión en la formación y educación de nuevas generaciones “el impulso generativo incluye la capacidad de la productividad, el desarrollo de nuevos productos por el trabajo, por la ciencia y la tecnología; la creatividad, esto es, la generación de nuevas ideas para el bienestar de las nuevas generaciones” (Bordignon, 2006).

Así las cosas, desde el aporte de las etapas del desarrollo de la teoría de las fases psicoanalíticas, es posible ver como la heterogeneidad de la edad del personal uniformado da lugar a una diferencia significativa sobre sus modos de vinculación y compromiso con la permanencia en la institución. La edad se convierte entonces en uno de los hallazgos fundamentales a ser tenidos en cuenta para la formulación de cualquier tipo de acción que mitigue o prevenga el fenómeno creciente de retiro voluntario.

Entender que las incertidumbres, búsquedas, necesidades e intereses están diferenciados en los distintos rangos de edad, posibilitaría tender puentes entre el personal en general y, de forma paralela, entre sus motivaciones y compromisos con la institución. Toda vez que es evidente como luego de los 40 años se comienza a producir un descenso significativo de la permanencia del personal uniformado, lo que conlleva a que se produzca la salida de aquellos uniformados poseedores del impulso generativo, dejando desprovista a la institución de las consecuentes oportunidades derivadas de sus saberes y experiencias creativas.

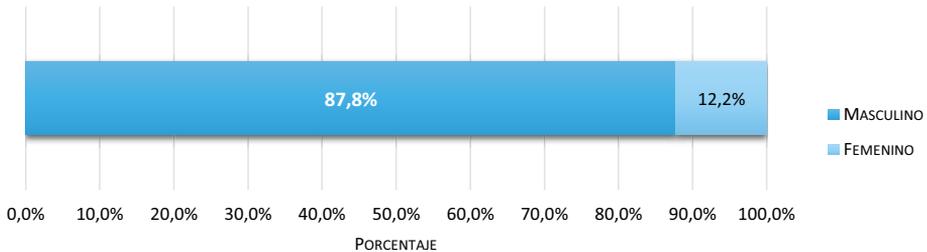
El instrumento de investigación incorporó una aclaración respecto a la pregunta por el sexo biológico, para informar al encuestado que no se trataba de una caracterización sobre su orientación, identidad de género o preferencia sexual en virtud del respeto por sus elecciones privadas, enfocando la cuestión solo por su identificación biológica. Es necesario tener presente que el sexo biológico es una etiqueta asignada en el momento del nacimiento, que no refleja la complejidad de las preferencias y elecciones de ningún ser humano.

Los resultados muestran la mayoritaria conformación masculina de la muestra, ya que 1307 uniformados se reconocen en el sexo biológico masculino que corresponde al 87.8 %, lo que refleja la realidad institucional que, si bien ha venido incorporando mujeres en todos los niveles y adoptando una posición menos diferencial sobre las tareas que desarrollan unos y otros, aún está en la misión permanente de dar relevancia al significativo aporte de la mujer en

la institución (figura 5). En Colombia, según los últimos datos censales 2018, el 51.2 % se reconocen mujeres y el restante 48.8 % se reconocen hombres (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2022).

**Figura 5.**

*Distribución por sexo biológico del personal uniformado*



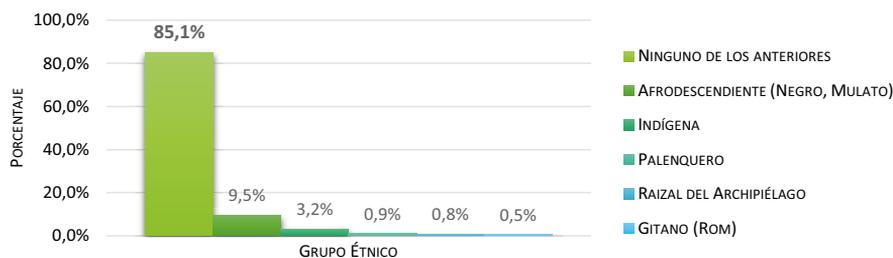
El Censo Nacional de Población y Vivienda más reciente, elaborado en 2018, empleó una ruta metodológica de consulta previa para la elaboración de instrumentos con enfoque diferencial, derivado de ello se estableció que la mejor forma para la indagación sobre el grupo étnico es el autorreconocimiento, ruta que también empleó el instrumento de investigación institucional, lo que implica que:

Cada persona se reconoce como perteneciente a alguno de los grupos étnicos o a ninguno de ellos. Hace referencia al sentido de pertenencia que expresa una persona frente a un colectivo de acuerdo con su identidad y formas de interactuar en y con el mundo. (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2022).

La estimación total de personas en Colombia según los datos oficiales más recientes disponibles del 2018 es de 48.258.494, de los cuales 2.950.072 se reconocen Afrodescendientes (Negros, Mulatos), 1.905.617 se reconocen indígenas, 25515 se reconocen Raizales del Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, 6637 se reconocen Palenqueros de San Basilio y 2649 se reconocen Gitanos (Rom); sobre los 43.368.004 de personas restantes, 38.459.411 no se reconocen en algún grupo étnico (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2022). En consonancia con el panorama nacional, de la muestra poblacional de la investigación se obtiene resultado similar, donde un 85.1 % (1267 uniformados) no se reconoce en algún grupo étnico, el 9.5 % (141

uniformados) se reconoce Afrodescendiente y el 3.2 % (48 uniformados) indígena (figura 6).

**Figura 6.**  
*Distribución por grupo étnico del personal uniformado*



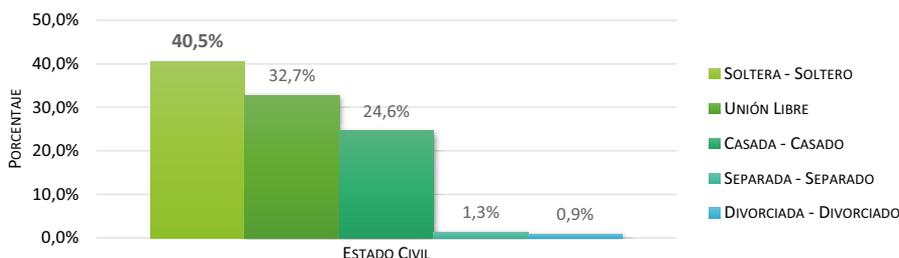
Es procedente realizar dos precisiones: si bien existen datos sobre las estimaciones poblacionales de Colombia, estos son proyecciones derivadas de los datos de los Censos Poblacionales 2005 y 2018, no estadísticas oficiales que puedan incluir datos discriminados sobre el reconocimiento de los grupos étnicos; como bien el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) aclara en sus publicaciones con referencia al reconocimiento de la pluralidad étnica, es necesario tener presente que existen barreras de autorreconocimiento que dificultan la construcción de identidades diversas dado el intenso mestizaje biológico y cultural colombiano.

Siguiendo lo dispuesto en el Decreto 1260 de 1970 (Presidencia de la República de Colombia, 1970) se entiende el estado civil de una persona como: “su situación jurídica en la familia y la sociedad, determina su capacidad para ejercer ciertos derechos y contraer ciertas obligaciones, es indivisible, indisponible e imprescriptible, y su asignación corresponde a la ley”, además se establece que el origen del estado civil “deriva de los hechos, actos y providencias que lo determinan y de la calificación legal de ellos”. La caracterización realizada permite decir que el 40.5 % del personal uniformado encuestado se encuentra soltero, mientras el 57.3 % se encuentra en pareja, ya que el 32.7 % convive en unión libre y el 24.6 % está casado, lo que constituye un hallazgo significativo en referencia a la lectura que sobre el núcleo familiar tiene el personal uniformado acerca de la toma de decisiones. Aunque se incluyó la categoría viudo ningún resultado se presentó en ella. Se decidió, en consonancia con la condición de origen del estado civil definida legalmente presentar de manera

independiente las categorías separada–separado y divorciada–divorciado que representan el 2.2 % (figura 7, tabla 9).

**Figura 7.**

*Distribución por estado civil del personal uniformado*



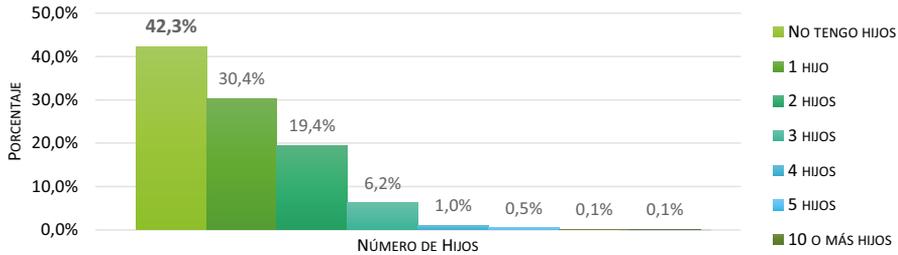
**Tabla 9.**

*Estado civil personal uniformado encuestado*

Variable Estado Civil	Cuenta	Porcentaje
Soltera – Soltero	603	40.5%
Unión Libre	487	32.7%
Casada – Casado	366	24.6%
Separada – Separado	20	1.3%
Divorciada – Divorciado	13	0.9%
Total	1489	100%

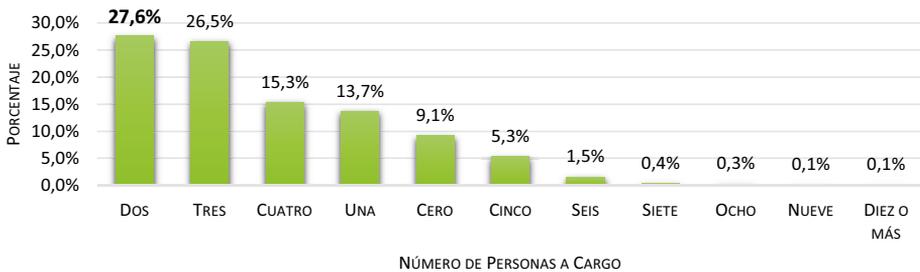
Fue necesario indagar de manera independiente por cuestiones como el número de hijos, las personas a cargo y la conformación del grupo familiar, aunque son variables intrínsecamente relacionadas posibles de leer en conjunto. Así las cosas, se encontró que el 42.3 % del personal uniformado no tiene hijos, el 30.4 % tiene un hijo y el 19.4 % tiene dos hijos. Pero es procedente reconocer que existen casos atípicos (0.1 %) en los que se tienen 10 o más hijos (figura 8).

**Figura 8.**  
*Distribución por número de hijos del uniformado*



En consecuencia, con las actuales tendencias demográficas, se encuentra que la familia nuclear es predominante en el personal uniformado, ya que el número de personas que tiene a cargo se concentra en dos (27.6 %) y tres (26.5 %), conformada por pareja e hijos (27.5 %) o padres y hermanos (15.8 %). Sin embargo, se evidencia como cambia la proporción de responsabilidad en el núcleo familiar del uniformado ya que, si bien el 42.3 % asegura no tener hijos, solo el 9.1 % no tiene personas a cargo impulsando el porcentaje de familias unipersonales, lo que evidencia otras relaciones de dependencia con otro tipo de miembros del núcleo familiar extenso o compuesto, cuestión que puede explicarse con la variedad de alternativas de conformación de núcleo familiar (figura 9).

**Figura 9.**  
*Distribución por número de personas a cargo del uniformado*

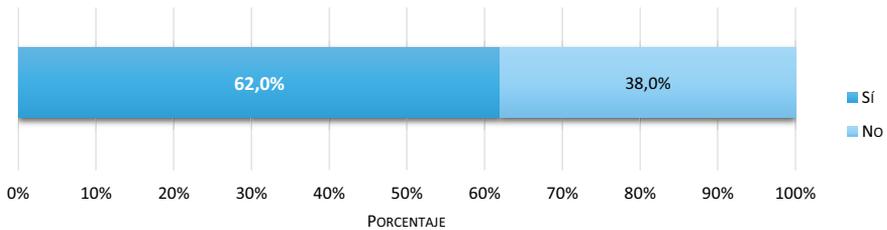


Es importante indagar sobre la situación de residencia habitual del uniformado con su núcleo familiar, entendiendo esta como la permanencia diaria, que involucra los espacios para el ocio, el disfrute, el descanso, las labores cotidianas, el establecimiento de vínculos personales y el desarrollo de toda la esfera privada, en palabras del DANE: “Un residente habitual es la persona que

habita la mayor parte del tiempo en una unidad de vivienda” (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2022); los resultados de la encuesta realizada en el proceso de investigación institucional permiten afirmar entonces que el 62 % del personal uniformado actualmente convive con su núcleo familiar, es decir es residente habitual (figura 10).

**Figura 10.**

*Distribución por residencia habitual del uniformado con su núcleo familiar*

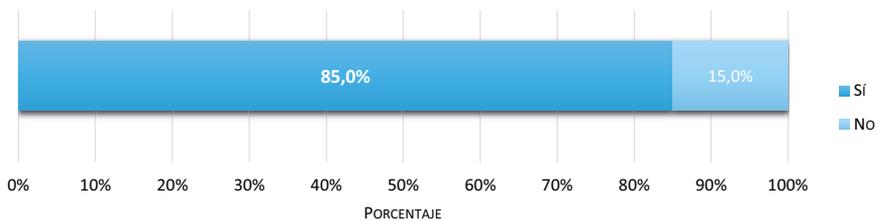


Cabe la precisión sobre la residencia no habitual, que no es otra cosa que ese 38 % de uniformados que no conviven con su núcleo familiar de manera permanente y, por lo tanto, tienen su lugar de residencia en ubicaciones separadas e independientes.

A la pregunta: ¿La mayor parte de los ingresos de tu núcleo familiar provienen de tu remuneración como Policía? El 85 % respondió que sí, lo que configura un hallazgo significativo en referencia a la importancia de la remuneración económica que recibe el uniformado que, como ya se evidenció, tiene en su mayoría dos o tres personas a cargo (figura 11).

**Figura 11.**

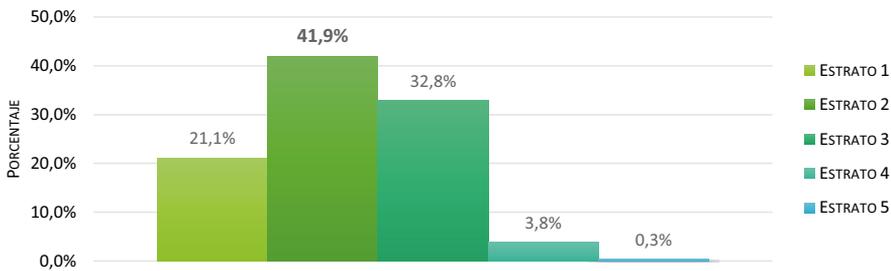
*Distribución de la división de los ingresos del núcleo familiar en referencia a la remuneración del uniformado*



La caracterización también incluye indagar por el estrato socioeconómico del lugar de residencia –habitual o no– del uniformado, los resultados permiten afirmar que el 41.9 % (624 uniformados) de los lugares de residencia de los uniformados se ubica en el estrato dos, seguido por el estrato tres con un 32.8 % (489 uniformados). Solo un 0.3 % afirma residir en el estrato cinco y un 3.8 % en el estrato cuatro (figura 12).

**Figura 12.**

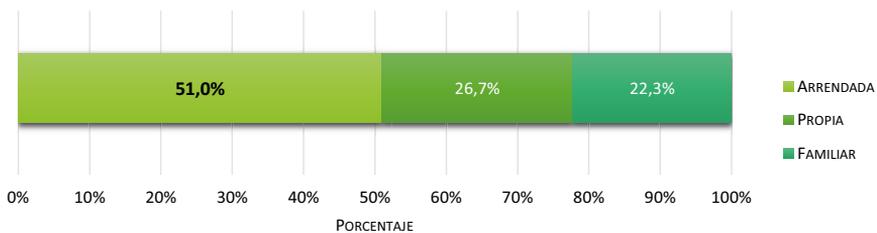
*Distribución según estrato socioeconómico del lugar de residencia del uniformado*



Ahora bien, en referencia a la tenencia de vivienda el 26.7 % afirma poseer una vivienda propia, el 22.3 % residir en una vivienda familiar y, la mayoría, el 52 % en una vivienda arrendada (figura 13).

**Figura 13.**

*Distribución según tenencia de vivienda del uniformado*

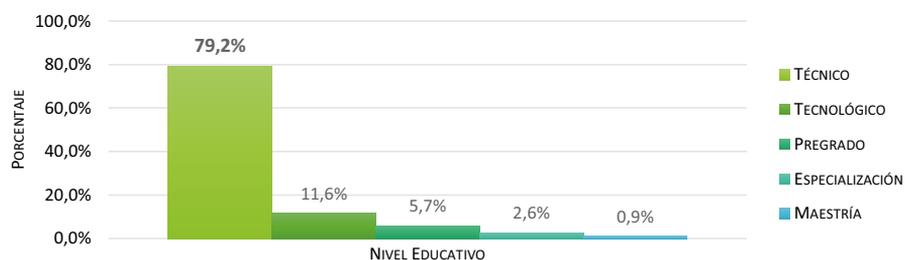


Un aspecto fundamental para la caracterización sociodemográfica es el relacionado con el actual nivel educativo del personal uniformado, bajo el argumento fundamental de una institución que ha apostado por la profesionalización de su talento humano desde los procesos mismos de incorporación en todos los niveles y que integra dentro de su estructura organizacional dependencias

exclusivas para la educación y formación policial. La indagación realizada permite ver que el 79.2 % (1179 uniformados) tiene un grado técnico y solo un 0.9 % (14 uniformados) posee una maestría, lo que muestra una brecha altamente significativa en referencia al nivel educativo del personal uniformado (figura 14, tabla 10). Ahora bien, sería menester de otra indagación ver específicamente cómo ese elevado número de personal con nivel técnico responde a las necesidades propias del servicio de policía y su creciente y permanente formación y actualización, asociado al cargo, nivel y grado del uniformado.

**Figura 14.**

*Distribución por nivel educativo del personal uniformado*



**Tabla 10.**

*Nivel educativo según grado actual en porcentaje*

Nivel Educativo	Grado Actual										Total
	PT	SI	IT	IJ	SC	ST	TE	CT	MY	TC	
Técnico	58.5	11.7	7.7	0.8	0.3	0.0	0.1	0.1	0.0	0.0	79.2
Tecnológico	7.3	2.1	1.7	0.4	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	11.6
Pregrado	1.6	0.6	1.2	0.0	0.0	0.7	0.5	0.9	0.2	0.1	5.7
Especialización	0.1	0.2	0.2	0.1	0.0	0.1	0.4	0.6	0.7	0.2	2.6
Maestría	0.1	0.0	0.1	0.0	0.0	0.1	0.0	0.1	0.4	0.1	0.9
Total	67.7	14.6	10.9	1.3	0.3	0.9	1.0	1.7	1.3	0.3	100

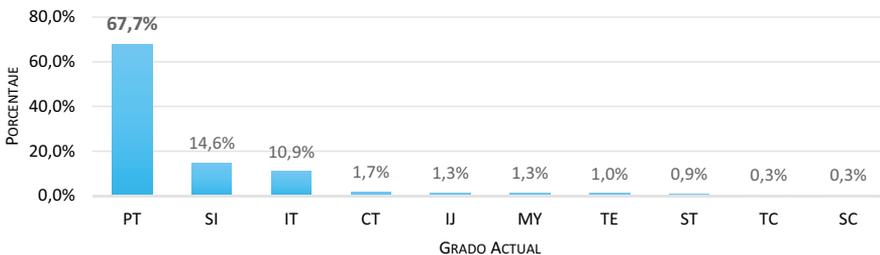
Es posible evidenciar que el mayor número de uniformados con títulos de educación superior lo tienen aquellos que pertenecen a la categoría jerárquica Oficial, sin embargo, es un detalle atípico que algunos Oficiales no se reconozcan en el nivel de pregrado o especialización, cuando su proceso de incorporación institucional no solo les otorga el grado de Subteniente sino el título de Administrador Policial o Especialista en Servicios de Policía.

Es importante resaltar como solo un 1.6 % del 67.7 % que representa la categoría Patrullero tiene un pregrado y solo el 0.1 % tiene una especialización o una maestría, lo que de nuevo resalta la brecha formativa en el personal uniformado, por lo menos en términos de educación diferente a los saberes propios del quehacer policial.

Dado el tipo de muestreo que se estableció para el proceso de investigación, la distribución por grado actual corresponde plenamente a la representación del parte de personal de la Policía Nacional de Colombia, así la afijación proporcional es fiel representación de los valores porcentuales en cada uno de los grados como se encuentran conformados según el parte de personal emitido por la Jefatura de Talento Humano con fecha 9 de agosto de 2022 (Policía Nacional de Colombia. Observatorio del Direccionamiento del Talento Humano, 2022).

Es evidente como las categorías Patrullero y Nivel Ejecutivo concentran el mayor porcentaje de personal (94.8 %), lo que configura un hallazgo fundamental para la comprensión de las posibles causas de retiro desde una lectura diferenciada entre categorías de la jerarquía institucional (figura 15).

**Figura 15.**  
*Distribución por grado actual del personal uniformado*



Derivada de la necesidad de comprender las diferencias por grado, surge también la pregunta por el tiempo de servicio en la institución, de allí que se determinara indagar por los años de servicio cumplidos del personal encuestado.

La muestra estratificada permitió recopilar un amplio conjunto de datos en referencia al tiempo de servicio, que para su análisis se agrupó en rangos usando una distribución de frecuencia y empleando la Regla de Sturges para determinar los intervalos idóneos de clase, lograron agruparse los 1489 resultados en 12 rangos de años de servicio del personal uniformado (tabla 11, figura 16).

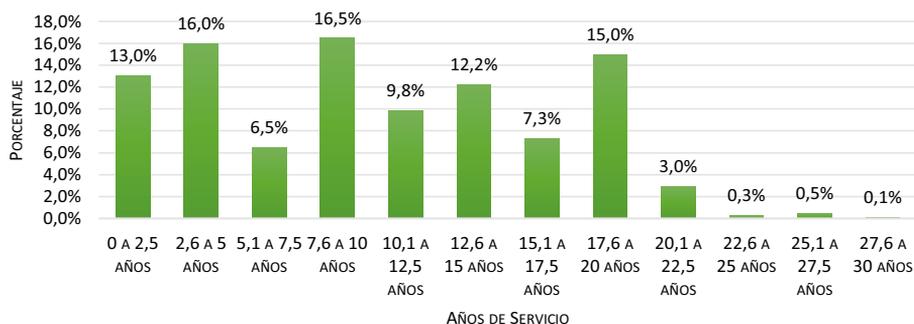
**Tabla 11.**

*Determinación de la distribución de frecuencia para rangos de años de servicio*

Límite inferior	Límite superior	Marca de Clase	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Acumulada	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
0	2.5	1.25	194	13.0%	194	13.0%
2.6	5	3.8	238	16.0%	432	29.0%
5.1	7.5	6.3	97	6.5%	529	35.5%
7.6	10	8.8	245	16.5%	774	52.0%
10.1	12.5	11.3	146	9.8%	920	61.8%
12.6	15	13.8	182	12.2%	1102	74.0%
15.1	17.5	16.3	108	7.3%	1210	81.3%
17.6	20	18.8	223	15.0%	1433	96.2%
20.1	22.5	21.3	44	3.0%	1477	99.2%
22.6	25	23.8	4	0.3%	1481	99.5%
25.1	27.5	26.3	7	0.5%	1488	99.9%
27.6	30	28.8	1	0.1%	1489	100%
Total			1489	100%		

**Figura 16.**

*Distribución de frecuencia para rangos de años de servicio*



La determinación de los estadísticos descriptivos para la variable años de servicio permite afirmar que el promedio de años que ha servido a la institución cada uniformado es de 10.5 años. La respuesta que aparece con mayor frecuencia es dos años lo que se encuentra en relación con que la distribución por grado es mayor en los Patrulleros. El valor obtenido para el cálculo de la mediana fue de 10 años, evidenciando un sesgo negativo o a la izquierda y una tendencia a variar por encima o por debajo de 10 años en 6.3 años (tabla 12).

**Tabla 12.**

*Estadísticos descriptivos para años de servicio*

Variable	Muestra Válida	Media	Mediana	Moda	Desviación Estándar
Años de Servicio	1489	10.47	10	2	6.29

Dada la estratificación muestral resulta procedente presentar hallazgos discriminados por grado actual con relación a los años de servicio. Los resultados obtenidos permiten decir en referencia a las tres categorías de jerarquía institucional consultadas que: los Patrulleros tienen en promedio siete años y medio de servicio; en el Nivel Ejecutivo los Subintendentes tienen en promedio 16 años, los Intendentes 18 años y medio, los Intendentes Jefe 22 años y los subcomisarios 27 años. Sobre la Oficialidad es posible decir que los Subtenientes tienen en promedio cuatro años y medio de servicio, los Tenientes nueve años, los Capitanes 14 años, los Mayores 20 años y los Teniente Coronel 22 años (tabla 13).

**Tabla 13.***Estadísticos descriptivos para años de servicio por grado*

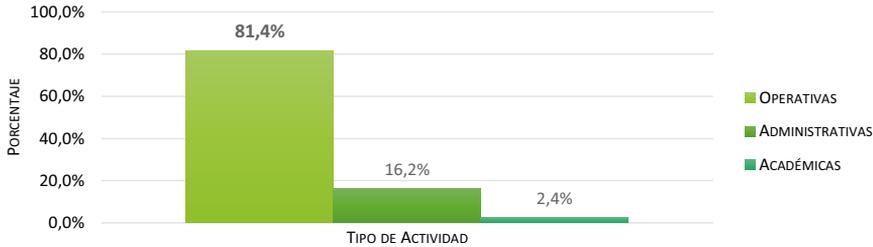
Grado	Muestra Válida	Media	Mediana	Moda
Patrullero	1008	7.45	7	2
Subintendente	218	16.01	16	19
Intendente	162	18.58	19	20
Intendente Jefe	19	22.21	21	21
Subcomisario	4	27.25	26.5	26
Subteniente	14	4.43	4.5	4
Teniente	15	9	8	8
Capitán	25	14.08	14	13
Mayor	19	20.11	20	19
Teniente Coronel	5	22.80	22	22
Total	1489			

Para finalizar la caracterización sociodemográfica, se indagó sobre el tipo de actividad que realiza y ha realizado el uniformado, por lo que se formularon dos preguntas, la primera sobre las actividades que desarrolla actualmente y la segunda sobre la actividad que la mayor parte de su trayectoria como uniformado ha realizado (figuras 17 y 18).

Derivado de esta indagación es posible decir que los resultados muestran como las actividades operativas son en su mayoría en las que se encuentran comprometidos los uniformados actualmente con un 81.4 %. Se evidencia también que se produce una variación entre la trayectoria y la actualidad ya que se origina una disminución de diez puntos porcentuales en las actividades operativas para apoyar las actividades administrativas y académicas.

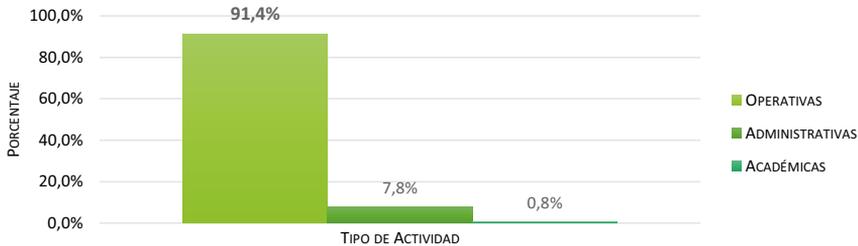
**Figura 17.**

*Tipo de actividades que desarrolla actualmente el uniformado*



**Figura 18.**

*Tipo de actividades que ha desarrollado durante su trayectoria el uniformado*



### *Acuerdo y desacuerdo con la gestión del personal en la Policía Nacional de Colombia*

Derivada de las indagaciones teóricas y conceptuales en referencia al retiro voluntario y su análisis en el mundo laboral, que se encuentran sintetizadas en el diagrama de Términos Controlados para la Aproximación Teórica, se construyó una Escala Likert para medir la percepción del personal uniformado en referencia a la gestión del personal en la Policía Nacional de Colombia. Dicha Escala, contiene 15 enunciados (como se explicó en el método), fue sometida a validación por Juez Experto, prueba piloto y estimación de confiabilidad de consistencia interna mediante el cálculo de Alfa de Cronbach. El cálculo del coeficiente Alfa de Cronbach con los datos obtenidos de la aplicación definitiva del instrumento de investigación arrojó como resultado 0.954, manteniendo la altísima consistencia interna de la escala (tabla 14).

**Tabla 14.**

*Cálculo coeficiente alfa de Cronbach aplicación definitiva*

Número de Ítems	Sumatoria de las Varianzas de los Ítems	Varianza del total	Alfa de Cronbach
15	28.38	258.43	0.954

Ahora bien, derivado de los estadísticos descriptivos para los datos normalizados, se calcularon los baremos para la interpretación de la Escala Likert, para así poder sintetizar los resultados en tres categorías: de acuerdo, neutral y desacuerdo (tabla 15).

**Tabla 15.**

*Baremos para interpretación de resultado de la escala Likert*

Desacuerdo	Neutral	Acuerdo
15 – 32	33 – 56	57 – 75

Los datos agrupados, luego del procesamiento de los resultados de la Escala Likert, permiten afirmar que un 42 % del personal uniformado tiene una percepción neutral sobre la gestión del personal en la institución, este resultado no corresponde a un sesgo por aquiescencia dada la cantidad de enunciados y el tipo de formulación de estos. Mientras que un 31 % está de acuerdo y un 27 % está en desacuerdo. Puede observarse como los Oficiales en los grados de Capitán y Mayor son los únicos que están mayoritariamente de acuerdo con la gestión del personal, mientras que el resto de los grados expresan neutralidad al respecto (tabla 16).

**Tabla 16.***Datos agrupados para los resultados de la escala Likert discriminados por grado*

Grado Actual	Baremo por Categoría						Total	
	En desacuerdo		Neutral		De acuerdo		Cuenta	%
	Cuenta	%	Cuenta	%	Cuenta	%		
Patrullero	278	70	411	66	319	69	1008	68
Subintendente	70	18	94	15	54	12	218	15
Intendente	37	9	79	13	46	10	162	11
Intendente Jefe	4	1	12	2	3	1	19	1
Subcomisario	0	0	1	0	3	1	4	0
Subteniente	2	1	9	1	3	1	14	1
Teniente	2	1	9	1	4	1	15	1
Capitán	3	1	8	1	14	3	25	2
Mayor	1	0	2	0	16	3	19	1
Teniente Coronel	2	1	1	0	2	0	5	0
Total	399	27	626	42	464	31	1489	100

El primer enunciado de la Escala construida hace referencia a los retos personales: la institución me ofrece oportunidad de ascenso y promoción para el logro de mis retos personales (tabla 17). El mayor porcentaje de la escala lo obtuvo la categoría neutral con un 22 %, pero esto no es concluyente ya que las respuestas se dieron de tal forma que cuatro de las cinco categorías obtuvo más de 20 %, siendo el resultado más significativo el que el 14.5 % esté totalmente de acuerdo con el enunciado, siendo el porcentaje más bajo.

**Tabla 17.***Distribución de frecuencia para el enunciado sobre retos personales*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Totalmente en desacuerdo	324	21.8	21.8	21.8
En desacuerdo	309	20.8	20.8	42.5
Neutral	328	22.0	22.0	64.5
De acuerdo	312	21.0	21.0	85.5
Totalmente de acuerdo	216	14.5	14.5	100
Total	1489	100	100	

La medición realizada muestra que el 52.6 % considera que no ha tenido acceso a oportunidades de formación académica durante su permanencia en la institución, lo que configura un hallazgo significativo toda vez que, si bien la Policía Nacional incorpora dentro de sus principales líneas institucionales la constante formación y profesionalización de sus integrantes, estos no sienten que los accesos sean suficientes (tabla 18). Las evidencias de otros estudios realizados sobre la gestión del talento humano muestran que esta es una de las causas que con mayor frecuencia influyen en la toma de decisión sobre el retiro voluntario de una organización.

**Tabla 18.***Distribución de frecuencia para el enunciado sobre acceso a oportunidades de formación académica*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Totalmente en desacuerdo	388	26.1	26.1	26.1
En desacuerdo	395	26.5	26.5	52.6

## Estudios en gestión del Servicio de Policía

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Neutral	288	19.3	19.3	71.9
De acuerdo	267	17.9	17.9	89.9
Totalmente de acuerdo	151	10.1	10.1	100
Total	1489	100	100	

Un 28.5 % de los uniformados encuestados está de acuerdo y un 16.6 % totalmente de acuerdo con que su formación académica y policial les permite el desarrollo de sus habilidades personales y profesionales. Sin embargo, un 35.9 % está en desacuerdo con la afirmación hecha en el enunciado, lo que permite decir que los encuestados manifiestan como sus habilidades personales y profesionales no son desarrolladas por la formación que reciben (tabla 19).

### **Tabla 19.**

*Distribución de frecuencia para el enunciado sobre desarrollo de habilidades personales y profesionales*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	289	19.4	19.4	19.4
En desacuerdo	245	16.5	16.5	35.9
Neutral	284	19.1	19.1	54.9
De acuerdo	424	28.5	28.5	83.4
Totalmente de acuerdo	247	16.6	16.6	100
Total	1489	100	100	

En referencia a la realización de las tareas y el cumplimiento de las funciones que requieren sus cargos, los uniformados sienten en su mayoría que están

capacitados para ello, ya que el 60.7 % expresó estar totalmente de acuerdo (26.7 %) y de acuerdo (34 %) con el enunciado. Es necesario considerar también que una cuarta parte de los encuestados (25.5 %) sienten que no están capacitados para su labor (tabla 20).

**Tabla 20.**

*Distribución de frecuencia para el enunciado sobre capacitación*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Totalmente en desacuerdo	253	17.0	17.0	17.0
En desacuerdo	126	8.5	8.5	25.5
Neutral	206	13.8	13.8	39.3
De acuerdo	506	34.0	34.0	73.3
Totalmente de acuerdo	398	26.7	26.7	100
Total	1489	100	100	

El 62.8 % del personal uniformado encuestado se siente orgulloso y comprometido con la labor que desempeña en la institución, lo que muestra la estrecha vinculación emocional con la tarea que realiza. Pero, en el extremo opuesto existe un 23.3 % –casi una cuarta parte– que manifiesta no percibir estos sentimientos derivados de la labor que realiza (tabla 21).

**Tabla 21.**

*Distribución de frecuencia para el enunciado sobre orgullo y compromiso*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Totalmente en desacuerdo	257	17.3	17.3	17.3
En desacuerdo	90	6.0	6.0	23.3

Estudios en gestión del Servicio de Policía

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Neutral	207	13.9	13.9	37.2
De acuerdo	412	27.7	27.7	64.9
Totalmente de acuerdo	523	35.1	35.1	100
Total	1489	100	100	

La percepción en referencia al enunciado: Siento que mis opiniones y sugerencias son tenidas en cuenta por mis superiores y compañeros de trabajo, tiene un 41 % de desacuerdo y un 37.5 % de acuerdo (tabla 22). Lo que evidencia que no es posible decir que exista una posición homogénea sobre la escucha activa que se pone en práctica en el entorno institucional.

**Tabla 22.**

*Distribución de frecuencia para el enunciado sobre escucha activa*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	359	24.1	24.1	24.1
En desacuerdo	252	16.9	16.9	41.0
Neutral	320	21.5	21.5	62.5
De acuerdo	345	23.2	23.2	85.7
Totalmente de acuerdo	213	14.3	14.3	100
Total	1489	100	100	

El reconocimiento institucional constituye un importante factor en la medición de la gestión de personal, el 46.9 % del personal uniformado encuestado se manifiesta en desacuerdo con haber recibido reconocimiento desde la

Policía Nacional de Colombia por la labora que realiza. La quinta parte de los encuestados permanece neutral (tabla 23).

**Tabla 23.**

*Distribución de frecuencia para el enunciado sobre reconocimiento institucional*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Totalmente en desacuerdo	404	27.1	27.1	27.1
En desacuerdo	295	19.8	19.8	46.9
Neutral	298	20.0	20.0	67.0
De acuerdo	291	19.5	19.5	86.5
Totalmente de acuerdo	201	13.5	13.5	100
Total	1489	100	100	

El 25 % de los encuestados está totalmente en desacuerdo con el enunciado: he recibido reconocimiento social por la labora que realizo y, un 21.1 % está en desacuerdo, lo que hace que un 46.1 % perciba que socialmente no se reconoce la labora que realiza. Solo el 13.6 % está totalmente de acuerdo con el enunciado (tabla 24).

**Tabla 24.**

*Distribución de frecuencia para el enunciado sobre reconocimiento social*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Totalmente en desacuerdo	372	25.0	25.0	25.0
En desacuerdo	314	21.1	21.1	46.1
Neutral	304	20.4	20.4	66.5

Estudios en gestión del Servicio de Policía

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	297	19.9	19.9	86.4
Totalmente de acuerdo	202	13.6	13.6	100
Total	1489	100	100	

El 49 % de los encuestados considera que su carga laboral no se ajusta a la remuneración que recibe, mientras que el 24.8 % considera lo contrario, casi la quinta parte de los participantes permanece neutral ante el enunciado (tabla 25).

**Tabla 25.**

*Distribución de frecuencia para el enunciado sobre remuneración*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	416	27.9	27.9	27.9
En desacuerdo	314	21.1	21.1	49.0
Neutral	346	23.2	23.2	72.3
De acuerdo	266	17.9	17.9	90.1
Totalmente de acuerdo	147	9.9	9.9	100
Total	1489	100	100	

La mayor parte del personal uniformado encuestado (55.3 %) se manifiesta de acuerdo con que sus condiciones de salud física le permiten el desarrollo óptimo de sus labores diarias. Sin embargo, un 28.9 % está en desacuerdo con el enunciado (tabla 26).

**Tabla 26.***Distribución de frecuencia para el enunciado sobre salud física*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Totalmente en desacuerdo	286	19.2	19.2	19.2
En desacuerdo	145	9.7	9.7	28.9
Neutral	235	15.8	15.8	44.7
De acuerdo	455	30.6	30.6	75.3
Totalmente de acuerdo	368	24.7	24.7	100
Total	1489	100	100	

El 55.1 % de los encuestados está de acuerdo con que sus condiciones de salud mental le permiten el desarrollo óptimo de sus labores diarias. Sin embargo, el 27.3 % manifiestan lo contrario (tabla 27). Lo que valdría ser objeto de análisis en futuras investigaciones en consecuencia al desarrollo realizado por la Policía Nacional en este sentido, que se encuentra materializado en el artículo 129 de la Ley 2179 de 2021 (Congreso de la República de Colombia, 2021) orientado al diseño y ejecución de programas de prevención y promoción de la salud mental del personal uniformado.

**Tabla 27.***Distribución de frecuencia para el enunciado sobre salud mental*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Totalmente en desacuerdo	286	19.2	19.2	19.2
En desacuerdo	121	8.1	8.1	27.3
Neutral	262	17.6	17.6	44.9
De acuerdo	424	28.5	28.5	73.4

## Estudios en gestión del Servicio de Policía

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	396	26.6	26.6	100
Total	1489	100	100	

La mitad del personal uniformado (50.1 %) está totalmente en desacuerdo con que la Policía Nacional de Colombia le ofrezca condiciones que posibiliten su bienestar personal y familiar. Un 20.7 % permanece neutral ante el enunciado (tabla 28).

**Tabla 28.**

*Distribución de frecuencia para el enunciado sobre bienestar personal y familiar*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	409	27.5	27.5	27.5
En desacuerdo	336	22.6	22.6	50.0
Neutral	308	20.7	20.7	70.7
De acuerdo	274	18.4	18.4	89.1
Totalmente de acuerdo	162	10.9	10.9	100
Total	1489	100	100	

El 56.9 % del personal uniformado encuestado considera en referencia al tiempo de disfrute que sus horarios de trabajo y funciones laborales no les permiten compartir con sus familiares y amigos. Mientras el 24.1 % manifiesta lo contrario y un 19 % permanece neutral (tabla 29).

**Tabla 29.***Distribución de frecuencia para el enunciado sobre tiempo de disfrute*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Totalmente en desacuerdo	468	31.4	31.4	31.4
En desacuerdo	379	25.5	25.5	56.9
Neutral	283	19.0	19.0	75.9
De acuerdo	221	14.8	14.8	90.7
Totalmente de acuerdo	138	9.3	9.3	100
Total	1489	100	100	

Las condiciones de seguridad en la ubicación laboral actual del uniformado le permiten realizar su trabajo eficientemente en consideración de un 46.5 %. Un 32.1 % no está de acuerdo con el enunciado y un 21.5 % permanece neutral (tabla 30).

**Tabla 30.***Distribución de frecuencia para el enunciado sobre condiciones de seguridad*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Totalmente en desacuerdo	296	19.9	19.9	19.9
En desacuerdo	182	12.2	12.2	32.1
Neutral	320	21.5	21.5	53.6
De acuerdo	446	30.0	30.0	83.5
Totalmente de acuerdo	245	16.5	16.5	100
Total	1489	100	100	

El 33 % de los encuestados considera que su labor le permite desarrollar un proyecto de vida acorde a sus expectativas. El 22.9 % permanece neutral y el 44.1 % expresa su desacuerdo con la afirmación del enunciado (tabla 31).

**Tabla 31.**

*Distribución de frecuencia para el enunciado sobre proyecto de vida*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Totalmente en desacuerdo	357	24.0	24.0	24.0
En desacuerdo	299	20.1	20.1	44.1
Neutral	341	22.9	22.9	67.0
De acuerdo	310	20.8	20.8	87.8
Totalmente de acuerdo	182	12.2	12.2	100
Total	1489	100	100	

### *Consideraciones y percepciones en referencia al retiro voluntario*

La tercera y última dimensión del instrumento incluyó dos momentos de indagación diferentes y complementarios. Un primer momento abordó propiamente las causas de retiro, los aspectos prioritarios y principales desafíos para lograr la permanencia del personal uniformado en la institución. El segundo momento indagó sobre la razón de permanencia y el grado al que se aspira llegar.

Esta indagación permite un análisis de la situación actual del personal uniformado, no corresponde a la identificación de las causas de retiro voluntario de aquellos quienes ya han cesado en su obligación de prestar servicio en la institución, los datos y experiencias recopilados y reconstruidos permiten un acercamiento en el aquí y ahora a los sentires y pareceres de aquellos que hoy integran, constituyen, mueven y dinamizan el servicio de policía. Así las cosas, esta dimensión del instrumento permitió establecer directamente tres cuestiones esenciales:

- Priorizar las posibles causas identificadas en la indagación teórica y conceptual realizada.
- Identificar aquello que se considera prioritario según el personal uniformado –Aspectos y desafíos– para el abordaje de la situación del retiro voluntario en lo institucional
- Establecer las motivaciones actuales para la permanencia y proyección como miembro de la Policía Nacional de Colombia.

Resulta procedente reiterar que la indagación realizada responde a un enfoque metodológico mixto, pero que en virtud del orden de formulación de los enunciados del instrumento se presentan en este apartado los resultados cuantitativos puntuales y posteriormente se presentan alimentados por la indagación cualitativa para su adecuada interpretación.

**Priorización de Posibles Causas para Solicitar el Retiro Voluntario Identificadas en la Indagación Teórica y Conceptual.** La primera pregunta, utilizando la opción múltiple con única respuesta, abordó la consideración sobre aquella que podría ser la causa determinante para solicitar el retiro de la institución. Los resultados obtenidos, empleando diez opciones posibles de respuesta elaboradas desde los hallazgos de la indagación teórica y conceptual, permiten afirmar que son las condiciones laborales inadecuadas para la prestación del servicio (17.3 %) la posible causa prioritaria para la solicitud de retiro voluntario (tabla 32).

Las percepciones e imaginarios sobre las condiciones laborales inadecuadas de los encuestados tuvieron que ser ampliadas y contrastadas con lo recopilado en las preguntas abiertas y los grupos focales para dar mayor sentido a aquello que se entiende y representa entre el personal uniformado como “inadecuado” dadas las especificidades de la labor y el servicio de policía.

La inequidad en los traslados (14.6 %) y la ubicación laboral que no permite la reunificación familiar (14.4 %), se ubican en segundo y tercer lugar del listado de priorización como causas significativas para la posible toma de decisión de retiro. Es interesante ver cómo las prácticas o conductas de hostigamiento laboral (11.6 %) aparecieron con una frecuencia significativa, para ubicarlas como la cuarta causa posible. En seguida se encuentran las condiciones que no están alineadas al proyecto de vida personal (10 %) y la falta de reconocimiento

e incentivos (8.7 %). Posteriormente se sitúan la ubicación laboral sin analizar las competencias laborales (7.7 %) y las condiciones de salud física o mental (7.5 %).

Las opciones de respuesta incluyeron, además, aspectos como la falta de oportunidades para estudiar y el incumplimiento a las franquicias, siendo estas las de menor peso valorativo (4.8 % y 3.4 % respectivamente) para la toma de decisión sobre la posible solicitud de retiro voluntario.

**Tabla 32.**

*Priorización de posibles causas para solicitar el retiro voluntario identificadas en la indagación teórica y conceptual*

<b>Causa determinante para la posible solicitud de retiro</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Condiciones laborales inadecuadas para la prestación del servicio	258	17.3
Inequidad de traslados	217	14.6
Ubicación laboral que no permite la reunificación del núcleo familiar	214	14.4
Prácticas o conductas de hostigamiento laboral	173	11.6
Condiciones que no están alineadas al proyecto de vida personal	149	10.0
Falta de reconocimiento e incentivos	129	8.7
Ubicación laboral sin analizar las competencias laborales	115	7.7
Condiciones de salud física o mental	111	7.5
Falta de oportunidades para estudiar	72	4.8
Incumplimiento con las franquicias	51	3.4
Total	1489	100

**Aspectos Prioritarios para la Permanencia del Personal Uniformado en la Institución.** La pregunta por cuál considera que es el aspecto prioritario para lograr la permanencia del personal uniformado en la institución empleó ocho

opciones posibles de respuesta, siguiendo también la forma de opción múltiple con única respuesta (tabla 33). La cuarta parte de los encuestados (25.1 %) manifestó que el aspecto prioritario para lograr la permanencia del personal uniformado en la institución son las mejores condiciones laborales, lo que está en consonancia con los resultados obtenidos en la inmediatamente anterior pregunta.

Si bien a la pregunta por la causa posible de retiro se obtuvo que la segunda causa sería la inequidad de traslados, al indagar sobre los aspectos prioritarios para lograr la permanencia del personal uniformado, esta aparece por debajo de cuestiones como los incentivos económicos (19.7 %), la ubicación laboral (14.6 %) y el apoyo al núcleo familiar (14 %) que son los aspectos que alcanzan porcentajes más significativos, concentrando el 73.5 % del total de encuestados. La mejora en el clima laboral (8.6 %) y la profesionalización (5.1 %) –entendiendo esta como estudios diferentes a los policiales– y el respeto a las franquicias (3 %) son los aspectos considerados menos prioritarios.

**Tabla 33.**

*Aspecto prioritario para lograr la permanencia del personal uniformado en la institución*

<b>Aspecto prioritario para lograr la permanencia del Personal</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Mejores condiciones laborales	374	25.1
Incentivos económicos	294	19.7
Ubicación laboral	218	14.6
Apoyo al núcleo familiar	208	14.0
Traslados equitativos	146	9.8
Mejora en el clima laboral	128	8.6
Profesionalización (Estudios diferentes a los policiales)	76	5.1
Respeto a franquicias	45	3.0
<b>Total</b>	<b>1489</b>	<b>100</b>

**Desafíos Institucionales para la Permanencia del Talento Humano.** Este apartado del instrumento de investigación se elaboró siguiendo la forma de pregunta abierta sin límite de extensión, para posibilitar así que el personal uniformado expresara su percepción sobre los interrogantes planteados. El tratamiento de las respuestas en las preguntas abiertas se realizó mediante un proceso de análisis de contenido y codificación manual, que se sintetizó en categorías emergentes. El número final de categorías que emergen obtienen un peso valorativo en referencia a la frecuencia con que los uniformados encuestados las mencionaron. Es preciso indicar que la sumatoria de las frecuencias del total de categorías supera el tamaño de la muestra de la medición realizada (1489), esto en consecuencia a que cada uno de los encuestados incluía en el relato de sus percepciones expresiones que corresponden a más de una categoría. Se debe tener presente, que se optó por el mantenimiento del recurso literal de los textos de respuesta obtenidos, siempre en búsqueda de conservar la exactitud e integridad de las percepciones, razón por la cual no se modifican los errores gramaticales, ni las faltas ortotipográficas.

Resultado del tratamiento de la pregunta: ¿Cuál crees que es el principal desafío que la Policía Nacional de Colombia debe asumir para asegurar la permanencia del talento humano en la institución?, se obtuvieron 19 subcategorías sistematizadas según su orden de aparición en los textos de respuesta, subcategorías que posteriormente luego de la primera fase de análisis se sintetizaron en 11 categorías definitivas priorizadas según su frecuencia, siendo Familia y Arraigo la categoría que con mayor frecuencia (334 veces) aparece en los discursos de los encuestados, seguido por Clima Laboral (323) y Remuneración Económica y Prestacional (230), como se muestra en la tabla 34.

**Tabla 34.**

*Priorización de subcategorías y categorías emergentes para principales desafíos institucionales*

No.	Subcategoría Emergente	Frecuencia de Subcategoría	No.	Categoría Emergente Definitiva	Frecuencia de Categoría
5	Reubicación Familiar o por Arraigo	266	1	Familia y Arraigo	334
6	Fortalecimiento del Núcleo Familiar	68			

### Estudios en gestión del Servicio de Policía

No.	Subcategoría Emergente	Frecuencia de Subcategoría	No.	Categoría Emergente Definitiva	Frecuencia de Categoría
11	Clima laboral	28			
14	Respeto y trato digno para todos los miembros de la institución	156	2	Clima Laboral	323
15	Eliminación de la presión indebida	41			
19	Reconocimiento de la labor	98			
1	Mejoramiento de la Remuneración económica y prestacional	230	3	Remuneración Económica y Prestacional	230
9	Apoyo Institucional	205	4	Apoyo y Respaldo Institucional	227
4	Apoyo legal	22			
10	Mejoramiento de las Condiciones Laborales	212	5	Condiciones Laborales	212
3	Bienestar	133			
7	Mejoramiento del servicio de salud	6	6	Bienestar	160
18	Apoyo psicosocial	21			
16	Traslados Justos	115			
8	Ubicación por competencias	31	7	Ubicación Laboral	146
2	Igualdad y Equidad entre Categorías Jerárquicas	116	8	Igualdad y Equidad entre Categorías Jerárquicas	116
12	Revisión y Mejora del Sistema de Ascenso	91	9	Sistema de Ascenso	91

Estudios en gestión del Servicio de Policía

No.	Subcategoría Emergente	Frecuencia de Subcategoría	No.	Categoría Emergente Definitiva	Frecuencia de Categoría
13	Representación y Percepción del Mando	80	10	Representación y Percepción del Mando	80
17	Acceso a Oportunidades de Formación y Capacitación	50	11	Formación y Capacitación	50

**Razón Fundamental de Permanencia.** Realizado el tratamiento definido para el análisis de preguntas abiertas, a la pregunta: ¿Cuál es la razón fundamental por la cual permaneces en la Policía Nacional de Colombia?, se obtuvieron 12 categorías priorizadas según su frecuencia (tabla 35), siendo vocación la categoría que con mayor frecuencia (408 veces) aparece en los discursos de los encuestados, seguida por la estabilidad económica (406 veces) y Estabilidad Laboral (305 veces).

**Tabla 35.**

*Priorización de categorías emergentes para razón fundamental de permanencia en la institución*

No.	Categoría emergente	Frecuencia
1	Vocación	408
2	Estabilidad económica	406
3	Estabilidad laboral	305
4	Familia e hijos	246
5	Asignación de retiro	84
6	Ninguna	72
7	El tiempo invertido	54

## Estudios en gestión del Servicio de Policía

No.	Categoría emergente	Frecuencia
8	Proyecto de vida	45
9	Culminar otros estudios	22
10	Próximo ascenso	14
11	Vivienda	11
12	Falta de otras oportunidades	11

Finalmente, se indagó por cuál es el grado más alto al que se propone llegar institucionalmente el uniformado, lo que en términos generales y como consecuencia lógica de la afijación proporcional de la muestra, permite decir que el grado de Comisario es la representación máxima de la aspiración en el ascenso y la proyección institucional.

Ahora bien, como la medición incorporó tres categorías de la estructura jerárquica institucional, los resultados de esta pregunta pueden ser mejor visualizados al realizar un cruce con el grado actual (tabla 36). Allí se presenta un resultado interesante, personal uniformado en el grado de Patrullero que proyecta su aspiración a una homologación como Oficial teniendo como grado al que aspira Subteniente, Teniente o Capitán.

**Tabla 36.**

*Grado actual y grado al que aspira*

Grado al que Aspira	Grado Actual										Total
	PT	SI	IT	IJ	SC	ST	TE	CT	MY	TC	
CM	24.6	3.5	3.2	0.8	0.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	32.3
IT	19.3	5.9	2.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	27.3
IJ	12.7	3.4	3.5	0.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	19.9
SC	4.6	1.3	2.1	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	8.3
PT	4.6	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	4.6

## Estudios en gestión del Servicio de Policía

Grado al que Aspira	Grado Actual										Total
	PT	SI	IT	IJ	SC	ST	TE	CT	MY	TC	
GR	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.3	0.3	0.7	0.5	0.1	1.9
SI	1.3	0.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.8
CR	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.3	0.1	0.3	0.3	0.1	1.3
BG	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.1	0.1	0.2	0.4	0.1	0.9
MY	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.1	0.3	0.2	0.0	0.0	0.6
TC	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.1	0.2	0.3	0.0	0.0	0.5
CT	0.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.3
TE	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.1
ST	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.1
Total	67.7	14.6	10.9	1.3	0.3	0.9	1.0	1.7	1.3	0.3	100

*Nota.* Los resultados están expresados en porcentajes. Los grados están identificados por sus siglas.

### *Grupos focales. Una experiencia de diálogo y escucha*

El procesamiento de la información recolectada en los grupos focales se ejecutó mediante el análisis de contenido de las intervenciones en cada uno de los cuatro grupos focales realizados. La dinámica de realización de los grupos permitió alcanzar un proceso metodológico interno que dio lugar a dos momentos en los ejercicios:

- Primero, se presentó un diálogo motivado por las preguntas orientadoras del protocolo o para la realización del grupo focal que permitió que todos los integrantes participaran desde la expresión orgánica de sus sentires, saberes y experiencias.
- Segundo, se dieron procesos de escucha activa en la que los miembros del grupo reconstruían el discurso de otros, originando así lecturas

compartidas e incluyentes sobre las indagaciones propuestas, que permitieron una dinámica de cierre sobre cada temática.

Una de las mayores intencionalidades para la utilización de esta herramienta cualitativa residió en la necesidad de poder alimentar los relatos derivados de las mediciones cuantitativas, para así dar mayor sentido a los números obtenidos y comprender de mejor modo las percepciones del personal uniformado sobre algunos conceptos y situaciones.

Así las cosas, empleando las opciones de respuesta de las preguntas sobre las causas de retiro y los desafíos institucionales incluidas en el instrumento de encuesta virtual, se realizó también un ejercicio dentro de cada grupo focal que mediante los mismos enunciados permitiera priorizar las posibles causas de retiro y motivar el diálogo sobre dicha priorización (tabla 37). Como herramienta el grupo focal también posibilitó desentrañar los significados de las categorías emergentes en las preguntas abiertas del instrumento de encuesta, lo que permitió contrastar y alimentar las categorías analíticas que dieron soporte a las líneas de acción de la propuesta estratégica institucional.

**Tabla 37.**

*Percepciones priorizadas por causa de retiro posible en grupos focales*

No.	Causa de retiro posible	Percepción representativa
1	Condiciones laborales inadecuadas para la prestación del servicio	<p>“Muchas veces le exigen a uno: “bueno yo necesito que usted me dé resultados, no me ha dado una captura, no me ha recuperado ningún arma blanca”, pero yo pienso que la institución se debe enfocar en el tema de la prevención en cuanto al tema de la seguridad. Nosotros estamos es para prevenir y que no se cometa ningún tipo de delito. Si en mi cuadrante no pasa nada en una semana es porque yo estoy haciendo bien mi trabajo, pero siempre es pidiendo resultados, la presión, la presión, la captura, los resultados. Muchas veces las instalaciones no están bien dotadas y resulta uno hasta sufriendo para imprimir un oficio institucional ni de uno, sino de la institución, pero ahí si nadie está presionando”. Patrullero.</p>

## Estudios en gestión del Servicio de Policía

No.	Causa de retiro posible	Percepción representativa
1	Condiciones laborales inadecuadas para la prestación del servicio	<p>“Es la naturaleza del servicio que nos lleva a ir más allá de una jornada laboral, en los años que llevo en la institución creo que hasta se incrementa cada día, por el descenso de funcionarios se multiplican las funciones, entonces cada día el tiempo para hacer la cosas es más reducido cada día, ese impacto lo he sentido... No sé... Los últimos cuatro años siento que quisiéramos ser un pulpo, tener mil brazos para que el día nos alcance, para que el mes nos alcance, se siente, se siente muchísimo la ausencia de personal”. Nivel Ejecutivo.</p> <hr/> <p>“Todos somos policías, todos somos seres humanos y todos tenemos obligaciones, sí yo cumplo, pero como Comandante dependo del trabajo de todos ustedes, ¿Qué tengo que hacer? Pues hombre meterme en el grupo, trabajar en equipo y sacar el proyecto adelante, eso es lo que yo tengo que hacer. Todos los años que tengo de policía he tenido distintos comandantes y te puedo señalar cuáles son buenos líderes y cuáles se encargan solo de poner la cara, porque un buen jefe dice qué tenemos, qué hacemos y hagamos así, un buen jefe reconoce que no lo hizo solo, resalta su equipo de trabajo”. Oficial.</p>
2	Inequidad de traslados	<p>“Uno estudia, se profesionaliza, pero eso no sirve de nada. En el momento de salir un traslado tú pasas a la vigilancia como si nada. Yo he ido y he vuelto, he estado en muchas partes. Pero uno ve que compañeros que no han hecho nada por capacitarse están mejor. Eso es desmotivante, uno haciendo sacrificios y nada, como para llorar de verdad”. Patrullero.</p> <hr/> <p>“El anhelo siempre es lograr una mejor ubicación laboral, una unidad que le permita a uno por lo menos tener tiempo para uno, pero como decimos “es muy difícil sacudirse”. Hay muchos compañeros que se van tristes, porque nunca se les dio la oportunidad de un buen traslado, de roto en roto siempre”. Nivel Ejecutivo.</p>

## Estudios en gestión del Servicio de Policía

No.	Causa de retiro posible	Percepción representativa
2	Inequidad de traslados	<p>“Yo quise entrar a la Policía para ser de un grupo operativo, me han gustado siempre las operaciones, algún grupo que me toque en el monte, pero no se me ha dado, no se me ha podido cumplir. Todos le huyen a eso, pero a mí sí me gusta y no me dan la oportunidad, siempre en vigilancia. Yo sé que muchos de mis compañeros son gente muy preparada y uno les pregunta: ¿Dónde estás? Y están igual que uno en la vigilancia. Sigue imperando esa idea que uno necesita es un cercano que le ayude a apalancar el traslado, así es que muchos se logran posicionar”. Oficial.</p>
3	Ubicación laboral que no permite la reunificación del núcleo familiar	<p>“Llevo varios años en la policía y tengo dos hijos, con uno he pasado una navidad y con el otro un cumpleaños, con ellos nunca he podido pasar fechas especiales y ellos lo van a recriminar más adelante: “tú nunca estuviste conmigo”, porque son fechas importantes”. Patrullero.</p> <p>“¿Por qué se está retirando la gente? Simplemente porque el personal está cansado, nunca hay una pausa para nada. Mi esposa me dijo algo que estoy afrontando, la pregunta de irme o quedarme... y perdóname por ponerme sentimental -sollozo y hace una pausa-, pero yo a la institución le he cogido mucho cariño, pero llega un punto en que está mi hogar, está mi familia, ella me dice: “Te vas a las seis de la mañana y llegas aquí a ocho, nueve de la noche, llegas a dormir y al otro día otra vez”. Y, desafortunadamente, la carga laboral no permite que uno llegue positivamente a la casa, a poder colaborar con lo que hay que hacer. ¿Qué comandante evalúa eso? Le he dicho a mis compañeros: “No doy más”. Nivel Ejecutivo.</p> <p>“Lo mejor para la retención laboral es la ubicación familiar porque, o sea, sí, yo puedo estar en el cargo y en el perfil que me corresponde y todo, pero yo pienso que en un 100 % la motivación familiar es un 80 %, para yo poder rendir así mismo en el trabajo, porque entonces así no se van a pedir tantas vacaciones, ni tantos permisos para poder viajar e ir a visitar a mi familia, sino que cuando ya está el núcleo cerca en la misma ciudad y estamos desarrollando el perfil, el cargo al que nos ajustamos, entonces pienso que seríamos más productivos en el tema laboral”. Oficial</p>

## Estudios en gestión del Servicio de Policía

No.	Causa de retiro posible	Percepción representativa
		<p>“A los Oficiales no les enseñan a liderar sino a ordenar y eso es lo que está matando la Policía, porque llegan y no se apersonan de sus procesos, creen que con gritar y hablar eso es dirigir. Todos los que salen de Oficial se creen gerentes, eso es lo que tiene a la Policía tan mal. Creo que la Policía está anquilosada, creen que es lo mismo que cuando uno entró que pensaba yo voy por una estabilidad laboral, hoy en día la estabilidad se acabó ¿Por qué va uno? Por calidad de vida, por bienestar, calidad de tiempo, el tiempo es indispensable para la gente y ¿La calidad de vida qué la da? Pues que uno genere más ingresos en la medida que va creciendo profesionalmente, laboralmente. Mucha gente se siente desmotivada porque dicen: “hay mucho Oficial inútil o bueno para nada y yo soy más capaz y por qué él gana el doble o el triple que yo, si tengo más capacidades que él”, creo entonces que la Policía no se debería ir por los grados sino por el conocimiento, porque eso sí es lo que valora una empresa”. Patrullero.</p>
4	Prácticas o conductas de hostigamiento laboral	<p>“Las diferencias marcadas en la Policía son una realidad, es algo que lo sabemos, lo evidenciamos, lo vivimos, pero no lo reconocemos. Para nadie es un secreto lo que está ocurriendo. Los Patrulleros son los que más se están yendo, se van para otro país a lavar platos, se montan un OnlyFans, lo que sea, se está yendo es la base ¿Y el nivel directivo qué? Mantiene su egocentrismo, “no yo soy Oficial, yo voy a ascenso, yo escalo, yo viajo”, ahí se mantienen. Pero entonces la base está tomando otros caminos. Una persona joven, que tiene la posibilidad de uno o dos años en la Policía, lo que hace es irse y se están yendo y ya a nadie le es llamativa la institución ¿Pero ¿qué está haciendo el mando? Lo que está débil es la base y va a seguir débil porque ya hasta el tema de incorporar auxiliares nadie quiere, así ofrezcan distinciones, bonificaciones, lo que sea, no es llamativa la base”. Nivel Ejecutivo.</p> <p>“Hay que ver qué clase de comandante está direccionando al personal, no solo que clase de subalternos tenemos. Necesitamos mandos más empáticos, que estén dispuestos a escuchar, que entiendan que si una persona tiene una necesidad indaguen por qué es, puede uno tener una calamidad y reaccionan es con una grosería”. Oficial</p>

## Estudios en gestión del Servicio de Policía

No.	Causa de retiro posible	Percepción representativa
		<p>“Si yo hubiera sabido en el momento de la incorporación que esto era así, lo dudaba, la verdad, pero yo me pongo a pensar en eso a veces y digo, bueno independientemente de las cosas, tenemos una responsabilidad que al momento de una equivocación o sale uno muerto de acá o sale echado o sale para la cárcel, esas son las tres cosas que tiene seguras un policía, la cuarta sería salir con la pensión, que eso ya es ganancia porque Diosito lo cuidó a uno”. Patrullero.</p>
5	Condiciones que no están alineadas al proyecto de vida personal	<p>“Yo ingresé muy joven, mis expectativas eran muchas, pero ahora con lo que he vivido uno comienza a pensar: “ya voy a mitad de camino ¿Me retiro? ¿Qué hago?”, ser Policía es absorbente, todo mi tiempo se consume acá, todo lo dedico acá, mi vida le pertenece es a la Policía entonces, no estoy culpando a la institución porque esto fue lo que escogí, pero sí es una realidad que las condiciones y las expectativas cambian, si yo tuviera el tiempo mañana mismo yo me iba”. Nivel Ejecutivo.</p>
		<p>“Esta profesión ha permitido construir el proyecto de vida que deseaba, porque la Policía me dio la oportunidad de estar en la especialidad que deseaba, en cuanto al tema laboral yo no puedo ser desagradecida con la institución porque la verdad yo he estado muy bien desde que salí de la escuela, a pesar de que mi primera destinación fue a un lugar lejano, pienso que me fortaleció en muchas cosas que tenía que fortalecer por el tema de ser policía, de estar lejos de mi familia, entonces eso le forja el carácter a uno. Después de eso ya pude hacer lo que me gusta, dentro de las muchas especialidades que tiene la institución, entonces la Policía me ha dado lo que yo tenía en expectativas desde el inicio”. Oficial.</p>
6	Falta de reconocimiento e incentivos	<p>“A mí el tema de las bonificaciones e incentivos no me retiene para nada, porque en realidad eso no implica un cambio institucional. Si la Policía sigue como va a este punto, nos vamos a quedar sin Patrulleros, con solo Oficiales mandando Oficiales, eso podría pasar. Ahora llega un Patrullero recién incorporado y ve lo que está pasando, no se va a quedar, cumple dos, tres, cuatro años, pero como es joven le saca provecho a eso, sacan sus visas, se van a otro país y allá te ganas dos, tres veces lo que te ganas acá y allá hasta ahorran porque se organizan de otra manera”. Patrullero.</p>

## Estudios en gestión del Servicio de Policía

No.	Causa de retiro posible	Percepción representativa
6	Falta de reconocimiento e incentivos	<p>“Hablé con una compañera que pidió el retiro, ella habló con el jefe y le dijo: “Jefe necesito salir temprano porque tengo un bebé de siete meses” y el jefe le dijo “no”. De una vez radicó su retiro y está trabajando en lo que estudió y me dijo: ¿Cómo hacemos los simples mortales afuera de la Policía? La institución no es todo, ella llevaba el mismo tiempo que yo, tiene la misma carrera profesional que yo, lo mismo que yo y salió y se puso a buscar trabajo y me dijo: “Vea, me dan el espacio para cuidar a mi bebé, gano un poquito más de lo que ganaba en la Policía siendo profesional y no me están martirizando a toda hora: ¿Ya hizo? ¿Por qué no ha hecho?” Afectaciones, llamados de atención, no es justo”. Nivel Ejecutivo.</p> <hr/> <p>“Así como vamos no va a haber Policía. Eso no es únicamente del Nivel Ejecutivo, los Oficiales que hacen Academia, resolución de ascenso, tres días y chao, todos se están yendo: Subtenientes, Capitanes, todos. Porque es más atractivo irse a ganar mejor y no exponerse como nos estamos exponiendo. Esperemos la vuelta de hoja en cinco años a ver si eso proceso de transformación les va a servir... ¡que yo lo dudo! En lo poquito que yo he conocido, lo dudo”. Oficial.</p>
7	Ubicación laboral sin analizar las competencias laborales	<p>“Uno en muchas oportunidades ha escuchado a los compañeros Patrulleros decir: “no, yo no voy a concursar” pero es por miedo a ejercer el mando y porque en realidad no se han capacitado, entonces es complicado. Yo trabajo con Intendentes, yo soy una persona abierta y ellos en la oficina aportan con naturalidad sus ideas para desarrollar mejor los procesos. Pero hay otros que no adquieren responsabilidad, no ejercen el mando, no se preparan, no tiene cómo, no sé si me hago entender, dicen que es mejor no saber tanto para que no lo culpen a uno. Lo bueno es también que en el momento que ellos generen un ascenso pues también vayan asumiendo como es esa responsabilidad”. Patrullero.</p>

## Estudios en gestión del Servicio de Policía

No.	Causa de retiro posible	Percepción representativa
		<p>“He sentido que se han frustrado mucho mis sueños, yo elegí ser policía, pero cuando uno mira lo que ha andado definitivamente no es lo que uno se había imaginado, pero uno mira y cómo deja tirado lo andado, lo que yo quería la verdad no era. He iniciado muchos proyectos, pero algo que tiene la Policía es que no le importa que hoy estés acá, que seas un profesional, que tengas un proyecto, que estés ahí trabajando bien y comprometido, si mañana te tienen que mandar a donde te tengas que ir, te vas. No importa nada, ni te preguntan quién eres, qué haces, qué tienes en mente, qué proyectos tienes, no importa si tienes familia o tienes un arraigo ahí donde estás, eso me ha tenido frustrado si tuviera el tiempo para irme, me iría”. Nivel Ejecutivo.</p>
7	Ubicación laboral sin analizar las competencias laborales	<p>“Yo he conocido todo tipo de Oficiales: buenos, malos y perversos y llegan a unos grados que uno dice: ¿Ese cómo hizo para ascender? Pero eso no se trata de los Oficiales únicamente, uno tiene que mirar todo, de ahí para abajo toda la gente, en el aspecto que la gente se quiere ir eso no es mentira. Yo que día estuve hablando del tema, ¿Por qué se están retirando los policías? Sencillo: porque ya no es atractivo estar en la institución, un señor Intendente que lleve 17 años ya no le es atractivo quedarse en la institución ¿Y qué pierde la institución? Conocimiento, experiencia. ¡Ah! Que se va un Intendente y con ese sueldo ingreso dos Patrulleros, pues vaya coloque los dos Patrulleros recién salidos a hacer lo que hace un señor intendente, el trabajo no va a ser igual, no va a ser lo mismo porque no tiene la experiencia, el conocimiento, el trasegar institucional que lleva ese señor”. Oficial.</p>
8	Condiciones de salud física o mental	<p>“Hay muchos compañeros que no tienen red de apoyo para poder gestionar su salud mental por eso hay muchos casos de alcoholismo y de violencia intrafamiliar. Creo que nuestro trabajo tiene muchas cosas difíciles para cualquier ser humano y uno no tiene espacios reales para trabajar emocionalmente, si tú dices algo van a creer que eres loco o van a programar una charla que solo quita tiempo y no sirve para nada más que cumplir por cumplir”. Patrullero.</p>

## Estudios en gestión del Servicio de Policía

No.	Causa de retiro posible	Percepción representativa
8	Condiciones de salud física o mental	<p>“Creo que la Policía ha evolucionado mucho en cuanto a salud mental, creo que de verdad ha habido cambios, que hoy en día no es raro que se pidan citas, pero creo que los Policías no demostramos eso y no somos tan fluidos en el momento de decir “Tengo una afectación” y nos cargamos mucho de tantas cosas y de tanto trabajo con tantos problemas, que llega el momento que explota el ser humano, porque sí, porque ya no puede de tanta presión. Creo que ese sí es un grave problema que tenemos, que nos cargamos de tanto por las críticas de los compañeros, de los jefes, de los mandos, créeme que ese es el inconveniente que tenemos: la gente sigue interiorizando toda esa carga laboral”. Nivel Ejecutivo</p> <hr/> <p>“El Mando Institucional está equivocado, en mi opinión, en que si tú sabes de algo tú tienes que dárselo todo a él, porque de malas si puedes y de malas si no puedes y eso está muy mal. Siempre te van a decir: tiene tanto tiempo para hacer esto y tanto tiempo para hacer lo otro y todo eso carga, hace que el funcionario caiga en un estrés laboral y psicológicamente salga afectado, eso hace que los funcionarios se excusen, se enfermen y eso va generando enfermedades laborales”. Oficial.</p>
9	Falta de oportunidades para estudiar	<p>“La Policía debe cambiar su mentalidad y ver que el mundo ha cambiado, los seres humanos han cambiado, que los policías -suenan feo- pero no son los mismos inútiles que llegaban y ahí se quedaban y querían era durar todo el tiempo haciendo lo mismo, sino que la gente ha evolucionado, hay gente que quiere prepararse y salir adelante y que se vea reflejado en la Policía, pero acá tú puedes ser ingeniero, periodista, tener una maestría y ganas igual que una persona que no tiene ningún estudio”. Patrullero.</p> <hr/> <p>“La Policía debería incentivar al personal que estudie, si usted es profesional en otra cosa la Policía debería reconocerle ese valor agregado sin importar el grado, porque no es lo mismo que usted esté estudiando, trabajando y aportando a la institución y le reconozcan algo, porque ese valor agregado lo está sumando y lo está ejerciendo. Económicamente sería bueno que se lo reconozcan al personal. Porque así la Policía va a ganar y va a ganar el funcionario”. Nivel Ejecutivo.</p>

## Estudios en gestión del Servicio de Policía

No.	Causa de retiro posible	Percepción representativa
9	Falta de oportunidades para estudiar	<p>“A lo largo de estos años sí se han presentado oportunidades de formación. Hay ofertas muy buenas como maestrías o también a veces salen pregrados, pero lastimosamente se focalizan en las personas que están en un círculo muy cercano a quienes toman las decisiones, entonces ellas son las que se quedan con ese tipo de estímulos o motivación de estudio que da la Policía. Entonces, pues esto sería muy bueno mejorarlo, porque bueno, no sé, alineándolo con las nuevas políticas gubernamentales una es que los policías tienen que ser estudiados, que los policías tienen que estudiar, entonces debería ser como compartir esto para que no una sola persona se quede con todos los estudios que ofrece la institución, sino que a cada uno le corresponda un estudio y que sea bien distribuido”. Oficial.</p>
10	Incumplimiento con las franquicias	<p>“Salí a vacaciones y no las pude disfrutar porque todos los días me llamaron a preguntarme de mi proceso. ¿Dónde queda mi descanso? ¿Dónde queda mi familia? En esos 15 días todos los días me llamaron ¿Dónde queda el plan vacacional? Ahora, en la parte operativa ¿Cuál descanso? Si lo llaman que se debe presentar. Olvidan que el Policía tiene vida, el Policía tiene hogar, el Policía tiene obligaciones de carácter personal que debe también cumplir”. Patrullero.</p> <p>“Por eso yo digo y es mi opinión que, si hay un cargo, ese cargo esté acompañado por un asesor; digamos: el jefe de talento humano, él debe tener su segundo, con el fin que ese jefe pueda salir a disfrutar de sus vacaciones tranquilo y que haya otra persona que responda, pero eso no pasa en la parte administrativa”. Nivel Ejecutivo.</p> <p>“Mi ubicación laboral no me ha permitido disfrutar de las franquicias. Estoy en una zona muy alejada, donde toca o toca salir por tierra un tramo y luego tomar un vuelo. Eso es mucho dinero para ir a ver a disfrutar de algo u oxigenarme. Así que allá me quedo en la unidad. El descanso es ver series o estar en Internet, no hay más que hacer porque en ese lugar es muy peligroso salir a cualquier parte. Mi pareja se queja que nunca hay tiempo para compartir nada porque nunca hay tiempo para el disfrute de algo. Solo hasta que salgo a vacaciones es que medio puedo hacer algo distinto”. Oficial</p>

## Propuesta estratégica institucional

La Policía Nacional de Colombia como institución ha generado los espacios y posibilidades para la búsqueda reflexiva de alternativas viables a la solución de las problemáticas que, no solo externa sino internamente, afectan la adecuada prestación del servicio de policía. Lo anterior encuentra su clara definición en el proceso de Mejora Continua e Innovación (Policía Nacional de Colombia, 2018) cuyo objetivo es “definir lineamientos para la identificación y tratamiento de las oportunidades de mejoramiento orientadas a solucionar problemas reales, potenciales o la necesidad de fortalecer el desempeño del proceso o servicio”, donde se puntualiza que “La Dirección Nacional de Escuelas aporta con los proyectos de investigación científica” y su alcance hace alusión a que sus “lineamientos son aplicables al nivel estratégico, táctico y operacional. Comprende la planificación de actividades hasta la implementación de acciones encaminadas a mejorar continuamente”.

Es propio entender que la institución no es otra cosa que la suma del esfuerzo de todos sus miembros, que de manera articulada construyen cada día desde sus actividades y labores en búsqueda de alcanzar el cumplimiento de la misión que constitucionalmente se le ha encomendado. Justamente, al reconocer que son sus miembros columna fundamental para la institución y luego de la indagación sobre las causas de su retiro voluntario, es necesario presentar algunas recomendaciones construidas en forma de líneas generales de acción que con su posible puesta en marcha contribuyan no solo en transformar la situación actual del ciclo laboral del personal uniformado, sino que aporten en la mejora de la gestión de conocimiento institucional con su consecuente impacto en las dinámicas del servicio.

Así las cosas, es necesario articular los hallazgos sobre las causas de retiro voluntario del personal uniformado con los posibles procesos que se podrían ver involucrados en las líneas de acción propuestas para dar una solución frente a la problemática que fue objeto de interés para la investigación institucional de la Escuela de Postgrados de Policía “Miguel Antonio Lleras Pizarro” 2022–2023.

Una revisión al Mapa de Procesos Institucionales de la Policía Nacional de Colombia permite comprender que, dentro de los procesos gerenciales allí establecidos, se incluye el Direccionamiento del Talento Humano (Policía Nacional de Colombia, 2019), núcleo fundamental de los hallazgos de esta indagación académica. Dicho proceso tiene como objetivo “direccionar el

talento humano mediante la aplicación, seguimiento y control del Modelo de Gestión del Talento Humano y Cultura, propendiendo en la efectividad del servicio y la calidad de vida en la comunidad policial". Ahora bien, el alcance del proceso de Direccionamiento del Talento Humano comprende "las actividades asociadas a la selección, ubicación laboral, educación, bienestar y seguridad social de acuerdo con la condición que ostente el usuario en la institución" (Policía Nacional de Colombia, 2019); puede observarse entonces una coincidencia plena entre dicho alcance y los resultados y hallazgos de la indagación realizada en referencia a las causas de retiro voluntario, los aspectos prioritarios y principales desafíos para lograr la permanencia del personal uniformado en la institución.

En consecuencia, se presentan algunas líneas de acción posible en coincidencia con las causas de retiro voluntario identificadas, enmarcadas en el despliegue del ciclo Planificar–Hacer–Verificar–Actuar (PHVA) del proceso de Direccionamiento del Talento Humano. Dichas líneas se agruparon de manera tal que sus esfuerzos puedan ser consistentes y que quienes son los tomadores de decisiones, consideren de manera integral la posibilidad real de su ajuste en el proceso para su posible implementación. Vale la pena mencionar que muchas de las herramientas, espacios o posibilidades de intervención que se sugieren en las líneas de acción, son capitalizadas de las propuestas planteadas por el personal uniformado en la indagación realizada. Luego de una revisión, se advierte que éstas ya hacen parte del acervo institucional y constituyen parte del conocimiento explícito que reposa en la doctrina institucional y su expresión práctica en diferentes manuales y resoluciones. Valdría la pena entonces reconciliar las visiones ideales y las reales, partiendo por reconocer que el cambio hacia la retención y engagement del personal uniformado deviene de la eficiente puesta en marcha de planes, programas y estrategias que ya se han formulado y socializado institucionalmente.

### *Línea 1. Mejoramiento de las condiciones laborales y mitigación de la fractura interna*

La Policía Nacional de Colombia es una institución jerarquizada y esta es una lógica evidente y necesaria. Sin embargo, los uniformados reclaman espacios de comunicación más horizontal e incluyente producto de otras formas de gestión del personal y el desarrollo social, tecnológico y cultural del mundo laboral. Desde los mismos procesos formativos se hace énfasis en la división

de las categorías de la jerarquía institucional, pero esa diferenciación se ha malinterpretado y ha desdibujado la lectura de los ineludibles niveles de decisión y autoridad necesarios en la institución, transformándola hacia una comprensión clasista y fuertemente verticalizada, donde para muchos el factor diferenciador es el acceso económico para financiar el ingreso al nivel gerencial y a la categoría de Oficial.

La formación de funcionarios de Policía es reconocida como especializada, lo que atiende a su naturaleza jurídica y régimen académico particular, que liga este proceso a las disposiciones que estructuran funcionalmente a la policía en sí misma, desde el reconocimiento de las responsabilidades y obligaciones constitucionales, hasta su efecto concreto en la política de mando. (Acuña Ariza & Contreras Preciado, 2021, pág. 70).

Se perpetúa la lectura entre el Nivel Ejecutivo y la categoría Patrullero que el ejercicio del mando y el liderazgo ejercido por la Oficialidad no tiene plena coincidencia con la labor que se debe realizar, asimilando prácticas ya estandarizadas institucionalmente con eventuales decisiones caprichosas y poco informadas por parte de sus superiores, incluso promoviendo conductas verbalmente violentas de autoridad. De otro lado, los Oficiales reconocen el importante rol que desempeñan sus compañeros del Nivel Ejecutivo y Patrulleros, visibilizando el aporte que muchos de ellos hacen en la adecuada gestión de las múltiples tareas de las diferentes unidades de policía en todo el país y en todas las especialidades del servicio de policía. Pero se manifiesta una preocupación creciente por la marcada inoperancia de algunos y su poca intención en asumir mayor responsabilidad en la toma de decisiones y el seguimiento a las tareas del servicio (tabla 38).

**Tabla 38.**

*Línea 1. Mejoramiento de las condiciones laborales y mitigación de la fractura interna*

<b>Proceso o Proveedor</b>	Direccionamiento del Talento Humano Direccionamiento del Sistema de Gestión Integral
<b>Descripción</b>	Realizar la autoevaluación del control y la gestión
<b>Responsable</b>	Director de Talento Humano Jefe Planeación Dirección de Talento Humano

---

<b>Clientes y partes interesadas</b>	Control Interno
	Direccionamiento del Sistema de Gestión Integral
	Direccionamiento Estratégico
	Direccionamiento del Talento Humano

---

*Nota.* Tomado de: Policía Nacional de Colombia. (2019). Caracterización del proceso de Direccionamiento del Talento Humano. Dirección de Talento Humano, Bogotá D.C.

Siendo las categorías Patrullero y Nivel Ejecutivo el grueso poblacional y la base institucional, es necesario implementar acciones que permitan promover los mandos medios y con ello fortalecer y dinamizar la labor pedagógica sobre el ejercicio real del liderazgo y su doble intención como poder y deber. Debido a potenciar las formas de vinculación y reconocimiento entre los integrantes de la institución han de promoverse y privilegiarse espacios en los que se realicen ejercicios de reflexión y escucha, en los que se impulse el uso de una comunicación más eficiente, asertiva y alineada al ámbito profesional que se requiere, ello conlleva a una transmisión del mensaje de forma clara y al establecimiento de parámetros únicos para la realización de las tareas cotidianas.

No se puede permitir o dar por hecho el uso de lenguaje altisonante, expresiones de agresión, amenaza o presión emocional, como elementos regularizados en el espacio laboral. Si bien las expresiones coloquiales y lo propio del lenguaje hacen parte de la construcción de cada ser, es necesario reafirmar que los espacios laborales están dinamizados por las conquistas sociales y que las prácticas de hostigamiento muchas veces pueden prevenirse con el uso de la palabra adecuada, la gestión correcta de las necesidades y el lenguaje profesional de la ciencia de policía.

Existe un marcado contraste entre las cifras oficiales en referencia a la incorporación de Patrulleros en las que se muestra como para el 2021 se incorporaron a la institución 10504 patrulleros en el marco de la implementación de la Política Marco de Convivencia y Seguridad Ciudadana (PMCS), pero las percepciones de los participantes en la indagación muestran como en años recientes se ha incrementado su carga laboral y con ello el deterioro de su salud física y mental.

A partir de la PMCS se proyectó la implementación de un plan de incorporación de policías profesionales y auxiliares para compensar el retiro de personal como consecuencia del fallo del Consejo de Estado en relación con el Nivel Ejecutivo presentado en el año 2018. Fue así como para dar

cumplimiento a lo mencionado en dicha política la institución puso en marcha el Plan 34.000, el cual ha permitido compensar el retiro ordinario del personal que se produce cada año. (Policía Nacional de Colombia. Observatorio del Direccionamiento del Talento Humano, 2022).

Es necesario hacer un análisis de las obligaciones correspondientes a los cargos asignados, en búsqueda de equilibrar la realización de las tareas y el cumplimiento de las obligaciones laborales. Es necesario un estudio más profundo que de evidencias concretas sobre la proporción real del parte de personal en referencia a la asignación de cargos.

### *Línea 2. Familia, arraigo y ubicación laboral. del espacio percibido al espacio vivido*

Con muy pocas excepciones, todos los participantes en el proceso de investigación que aportaron sus sentires, percepciones y opiniones expresaron la importancia de mantener cerca sus familias, seres queridos y amigos como estímulo efectivo para la realización de sus labores. La familia, más allá de la comprensión tradicional como unidad básica, es considerada el motor que alienta la acción diaria del uniformado, muy vinculado al concepto del hogar como el espacio vivido y propio (McDowel, 1999).

Vale la pena traer a colación la comprensión sobre las tres dimensiones que involucra el espacio social según Lefebvre (Lefebvre, 1974): una primera dimensión del espacio percibido encausada en lo físico y material, otra dimensión es el espacio concebido en la que aparece la noción de interpretación del espacio y, una tercera dimensión, la del espacio vivido, es en la que se refleja la carga individual, se asocian sentimientos y se generan prácticas vinculantes con otros, es decir, se produce la realización del ser. Esta comprensión del espacio y la ubicación, aunque asociada a las consideraciones afectivas, permite entender por qué razón sociológica resuena tanto entre las causas de retiro voluntario del personal uniformado el desarraigo familiar y regional. No son solo las implicaciones logísticas y económicas que representa el tiempo y desplazamiento del uniformado, sino toda la carga simbólica del no lugar, de la no residencia habitual, que privan al ser de su potencial; razón por la cual las acciones posibles para frenar el retiro voluntario por esta causa tienen que ver con la superación de la idea del espacio percibido hacia la introducción del

espacio vivido, humanizando aún más el sentido de la ubicación laboral del uniformado (tabla 39).

**Tabla 39.**

*Línea 2. Familia, arraigo y ubicación laboral del espacio percibido al espacio vivido*

<b>Proceso o Proveedor</b>	Direccionamiento del Talento Humano Direccionamiento Estratégico
<b>Descripción</b>	Generar parámetros para la administración de personal de la Policía Nacional
<b>Responsable</b>	Director de Talento Humano
<b>Clientes y partes interesadas</b>	Direccionamiento del Talento Humano Comandantes, Directores y Jefes Oficinas Asesoras País

*Nota.* Tomado de: Policía Nacional de Colombia. (2019). Caracterización del proceso de Direccionamiento del Talento Humano. Dirección de Talento Humano, Bogotá D.C.

Ahora bien, no solo se ha de promover la reunificación familiar, sino que de forma paralela es posible explorar la ubicación por arraigo desde la comprensión de las características culturales de sus integrantes y la satisfacción y cumplimiento de sus compromisos personales. No solo resulta un detrimento en los recursos emocionales y financieros del policía el desplazamiento en el momento de la franquicia hasta sus lugares de origen, sino que supone una ruptura de los lazos emocionales y sociales que contribuyen al crecimiento personal como seres humanos.

Uno de los aspectos más destacables que ha acompañado a la reorientación de la teoría sociológica, y, de forma más amplia, de la teoría social, desde finales de los años setenta, ha sido la consideración de la dimensión espaciotemporal de la vida social (Giddens, 1984, 1993a; Ramos, 1992 y 1998; Lash y Urry, 1993; Harvey, 1998; Urry, 1997, 2007; May y Thrift, 2001; Thrift, 2006). (Baraño, 2021).

En general, los seres humanos requieren condiciones de vida con mayor o menor grado de estabilidad para el crecimiento personal y la construcción de vínculos que permitan solidificar sus proyectos de vida. Los relatos de algunos de los participantes evidenciaron como esa representación de su proyecto de vida como policías sufre vacíos y carencias producto de la imposibilidad de mantener su arraigo o cercanía familiar. Aunado a esto, es necesario que el

talento humano sea efectivamente desplegado, es decir, que sus competencias y conocimientos estén en realidad al servicio del cumplimiento de la misión institucional, no en escenarios en los que se infravalora su aporte y potencial de contribución. Como puede verse entonces, la línea de acción que comporta la actuación sobre una de las causas de retiro con mayor impacto según la medición realizada está ya incorporada en los procesos misionales, lo que ocurre entonces es que debe realizarse una revisión para alcanzar plena coherencia con los derroteros plasmados en el papel.

*Línea 3. Remuneración y reconocimiento: más allá de lo económico y prestacional*

La institución ha comenzado a incluir formas y maneras de reconocer y estimular sus miembros, desligadas de los incentivos económicos, sin descuidarlos. Muchas de las evidencias en referencia a la remuneración apuntan a la necesidad de que esta también esté vinculada al reconocimiento en un sentido más simbólico, haciendo que el quehacer policial se potencie desde las emociones y se transforme en compromiso organizacional o engagement.

Es necesario que el concepto de bienestar esté asociado a la realización del ser social. Es imperativo reevaluar las acciones de bienestar, desligar el concepto del entendimiento unívoco de la implementación de las necesarias prácticas lúdicas y recreativas, ya que esto solo simplifica la necesidad expuesta de generar un ambiente laboral donde se aprecie la actuación de los miembros de la institución, son necesarias acciones más focalizadas, conscientes de las particularidades de las características sociodemográficas de los Policías (tabla 40).

**Tabla 40.**

*Línea 3. Remuneración y reconocimiento: más allá de lo económico y prestacional*

<b>Proceso o Proveedor</b>	Director de Bienestar Social
<b>Descripción</b>	Desarrollar lineamientos para los programas de vivienda fiscal, educación, asistencia social, recreación, deporte, cultura y turismo.
<b>Responsable</b>	Director de Talento Humano Director de Bienestar Social

---

<b>Clientes y partes interesadas</b>	Dirección de Talento Humano
	Dirección de Bienestar Social

---

*Nota.* Tomado de: Policía Nacional de Colombia. (2019). Caracterización del proceso de Dirección del Talento Humano. Dirección de Talento Humano, Bogotá D.C.

La particularidad del régimen prestacional de la Fuerza Pública ha comenzado también a ser transformado desde los estímulos económicos fijados por Ley recientemente. Muchos de los Policía indagados, sin embargo, no considera suficiente lo realizado y mantienen posiciones escépticas sobre el impacto real que esto traerá para la retención del personal uniformado.

Aunque es claro que para los trabajadores el principal estímulo es el salario, también es claro que a los trabajadores no les basta con que estos valores salariales se asemejen al mercado, siempre es mucho mejor que los trabajadores perciban incentivos personalizados, según sus necesidades y predilecciones. (Lozano Ballesteros, 2014)

En complemento de lo anterior, resulta procedente verificar la implementación real de las acciones relacionadas para la adecuada gestión de los elementos intrínsecos y extrínsecos del salario emocional, que ya se encuentran integrados en el Manual de Bienestar y Calidad de Vida para el personal de la Policía Nacional.

Es necesario fortalecer los procesos de incorporación en todas las categorías jerárquicas, ya que el desfase que existe entre las expectativas económicas y la competencia de la Policía Nacional como empresa en el mercado laboral, genera creciente insatisfacción y con ello resistencia al compromiso institucional. Muy seguramente, desde los procesos propios de incorporación, se han analizado ya las proyecciones económicas que tiene para la institución el detrimento que causa la inversión en incorporación de personal que permanece pocos años en la institución, empleando los recursos institucionales –formativos y económicos– como potenciador para el logro de proyectos personales.

En aras de mejorar lo que se viene implementando es consecuente reevaluar los espacios que se han implementado para capacitar al personal sobre educación financiera. Ya que los contenidos, al parecer, no se han interiorizado en un amplio número de uniformados que manifiestan como razón de permanencia en la institución únicamente la necesidad económica ante las responsabilidades adquiridas. Si bien esto hace parte de las construcciones culturales y de la

representación social que cada individuo tiene sobre el dinero y su manejo, es momento para identificar el sentido real de este tipo de espacios formativos.

*Línea 4. Reducción posible de la incertidumbre: apoyo y respaldo institucional*

La coyuntura política y social ha generado nuevas dinámicas que han puesto a prueba los modos de acción y actuación institucional. A todas luces las instituciones sufren momentos de ajuste y con ello procesos internos de adaptación, es deber entonces de la gestión interna proveer herramientas que posibiliten a los integrantes de la institución enfrentar de mejor y oportuna manera los desafíos crecientes el entorno social y político cambiante en el país.

Según Bedard (2004), no es simplemente gestionar, es conocer a los sujetos; este conocimiento profundo sobre los elementos subyacentes a las prácticas en las organizaciones hace posible que la toma de conciencia (posición en relación consigo, con los demás y con el mundo) sea un punto de partida para las acciones y los programas. Es fundamental considerar al sujeto como integrante de la organización, desde todas sus áreas y niveles. (Díaz, Cardona, & Aguirre, 2014)

Escapa de las posibilidades de la institución el cese o mitigación de las circunstancias que generan la movilización y el descontento ciudadano en el País, pero lo que sí es posible es tomar medidas urgentes que permitan transmitir entre sus integrantes la idea de actuación unificada y respaldo institucional para la estabilización interna de la Policía Nacional de Colombia (tabla 41). Una adecuada gestión de personal permitiría que ante la crisis el temor se convierta en fuente de movilización, de generación de alternativas posibles y de unidad y fuerza, derivado de la pasión y el compromiso por la labor que se desempeña. Es importante resaltar, que la mayor parte de los participantes en la indagación, refirieron sentimientos positivos de orgullo y gratitud por la institución y se mostraron dispuestos a ser partícipes de los procesos de transformación institucional. Es este impulso creativo, esta posibilidad, la que debe potenciarse en favor de la superación de la ausencia de apoyo y respaldo institucional.

**Tabla 41.**

*Línea 4. Reducción posible de la incertidumbre: apoyo y respaldo institucional*

<b>Proceso o Proveedor</b>	Direccionamiento del Talento Humano
<b>Descripción</b>	Controlar y dar seguimiento al Modelo de Gestión Humana fundamentado en competencias
<b>Responsable</b>	Director de Talento Humano
<b>Clientes y partes interesadas</b>	Direccionamiento del Talento Humano Comandantes, Directores y Jefes de Oficinas Asesoras

*Nota.* Tomado de: Policía Nacional de Colombia. (2019). Caracterización del proceso de Direccionamiento del Talento Humano. Dirección de Talento Humano, Bogotá D.C.

Los imaginarios sociales, según el concepto de Cornelius Castoriadis, surgen de la elaboración individual, pero se materializan en la acción compartida por un grupo. Atendiendo a ello, los mensajes por parte del Mando han de ser contundentes, transmitir energía, capacidad de resiliencia y vitalidad hacia la institución. No obstante, las actuaciones institucionales se encuentran en la agenda de los medios y la opinión pública, que también ha reclamado mayor actitud y compromiso en el rechazo de las conductas violentas que han atentado contra la vida y dignidad de los policías.

Los policías reclaman respaldo procedimental para sus actuaciones, protocolos vigentes y alineados a la orientación del gobierno y el Estado. Marcos de actuación que ha de actualizar la institución, surgidos para contribuir a la adecuada interiorización del nuevo Estatuto Disciplinario Policial y que han de ser rápidamente desplegados para no comprometer la acción de la Fuerza Pública en la cesión de espacio y representación ante los ciudadanos y, menos aún, ante los violentos.

Si bien la discusión sobre la ubicación de la institución en la estructura ministerial no depende de forma exclusiva de la institución, si requiere de labor pedagógica para que sus miembros comprendan de primera mano y desde la lectura interna, las implicaciones o posibles cambios que esto traería. Es necesario fortalecer desde los equipos de Comunicaciones Estratégicas, el despliegue comunicacional interno que permita reducir la tensión producto de la coyuntura actual.

*Línea 5. Formación, capacitación y ascenso para un servicio orientado a las personas*

Dadas las condiciones actuales en las que la sociedad en general ha encontrado posibilidades de acceso a formas permanentes de actualización académica, formación profesional y especialización en diversas áreas y campos, los uniformados reclaman de la institución adaptación a dichas condiciones. Aquellos que han accedido ya, bien sea por una oportunidad institucional o por la decisión personal, a formación en otras áreas y campos distintos a los policiales, desean que sus saberes y experiencias sean reconocidos y tenidos en cuenta en el desarrollo institucional; aunado a ello, aquellos que no han podido acceder a otras oportunidades de formación anhelan tenerlas, para crecer como individuos en la dimensión formativa y así contribuir de otros modos en sus proyectos de vida personal pero también institucional (tabla 42).

**Tabla 42.**

*Línea 5. Formación, capacitación y ascenso para un servicio orientado a las personas*

Proceso o Proveedor	Ministerio de Educación Nacional Direccionamiento del Talento Humano
Descripción	Definir lineamientos de política en materia de formación y capacitación policial
Responsable	Director de Talento Humano Director Nacional de Escuelas
Clientes y partes interesadas	Direccionamiento del Talento Humano Director Nacional de Escuelas

*Nota.* Tomado de: Policía Nacional de Colombia. (2019). Caracterización del proceso de Direccionamiento del Talento Humano. Dirección de Talento Humano, Bogotá D.C.

Pero esta es una lectura que involucra concepciones enfrentadas sobre la profesionalización del personal. Por una parte, se sostiene la lógica del policía profesional, pero esto sigue asociándose en muchas instancias de decisión institucional solo a lo que comprende al quehacer policial, limitando a algunos campos y áreas la formación en sentido estricto. Por otra parte, existe una visión más integradora, en la que se reconoce el aporte desde variedad de campos al quehacer policial y, desde allí, la contribución en el mejoramiento de la prestación del servicio de policía.

La formación y capacitación de los funcionarios de policía, guarda relación estrecha con lo esperado del servidor público, por parte del Estado, al cual se le encomienda la misión constitucional de servir, por ende, el desarrollo de sus potenciales y capacidades, deviene en la contundencia y efectividad de su actuar, sin que ello implique el abandono de su autonomía, de su identidad moral y la construcción de lo personal, como fundamento que le es inherente como sujeto, aun cuando los esquemas y matrices institucionales propongan objetivos situados en estrategias propias de la institución como entidad. (Acuña Ariza & Contreras Preciado, 2021, pág. 82).

Muchos de los participantes en la investigación expresaron que el estancamiento y las condiciones poco retadoras de su actual ubicación los motivan a solicitar su retiro voluntario. Las generaciones más jóvenes no encuentran sentido en permanecer atados a una misma labor, que supone objetivos poco entusiastas y escasas posibilidades de aprendizaje o mejora de sus propias habilidades o capacidades.

La adecuada gestión del conocimiento es una tarea que involucra a todos los integrantes de la institución, es necesario que usando las posibilidades técnicas y tecnológicas se construyan herramientas que posibiliten la transmisión efectiva del conocimiento tácito así como ya se ha comenzado a hacer con el explícito, esto para minimizar con urgencia la fuga de saberes producto del retiro voluntario de integrantes con vasta experiencia que no pueden ser fácilmente reemplazados en el corto tiempo por personal recién incorporado.

Es creciente la necesidad de implementación de los planes de carrera promovidos desde la Ley 2179 de 2021 (Congreso de la República de Colombia, 2021), ya que con su introducción y socialización como herramientas estratégicas para armonizar las necesidades, objetivos e intereses institucionales con las expectativas profesionales, permiten vislumbrar una posibilidad real, ya en marcha, que podría lograr mitigar la insatisfacción con el proceso de ascenso y la frustración con el desarrollo profesional.

El estancamiento laboral y la frustración por el no logro del cumplimiento de las expectativas formativas y profesionales, comienzan a disiparse incluyendo altos estándares de claridad sobre la labor policial desde el proceso de incorporación. Un ciudadano informado y consciente sobre las condiciones reales del desarrollo profesional institucional desde el mismo proceso de incorporación,

redunda en un miembro de la institución que ya tiene interiorizadas condiciones de tiempo y modo realistas, para así alinear sus expectativas personales de modo temprano.

## Discusión

Hablar sobre las causas del retiro voluntario del personal uniformado de la Policía Nacional de Colombia es un ejercicio recurrente para casi todos sus miembros, que de manera orgánica y natural en la cotidianidad de sus conversaciones surge, alimentando los discursos e imaginarios sobre el deber ser y hacer. Más allá de ello, la opinión pública y la sociedad colombiana, recientemente se han venido preguntando por esta situación y el contexto que ha dado lugar a ella, lo que indica que los límites de esta problemática se han disuelto en la estructura organizacional hasta convertirse en foco de interés para la ciudadanía en general.

Sin lugar a duda, la institución realiza análisis de datos sobre esta temática –insumos lógicos para la toma de decisiones informadas sobre la planta de personal– pero estos puntualmente no se han traducido en un documento de divulgación, que permita discusiones internas ampliadas o análisis académicos que lo tengan por sustento. En este orden de ideas, la investigación institucional 2022–2023 de la Escuela de Postgrados de Policía “Miguel Antonio Lleras Pizarro”, permitió no solo determinar las causas por las cuales el personal uniformado de la Policía Nacional solicita el retiro voluntario, sino que se acompaña de una serie de recomendaciones en coincidencia con los hallazgos realizados para que quienes son los tomadores de decisiones consideren su potencial implementación.

Este proceso de investigación requirió no solo de responder una pregunta específica por el objeto de interés, sino que desde la lectura comprensiva propuesta para todo el desarrollo de la investigación fue esencial elaborar una caracterización sociodemográfica que permitiera reconocer la conformación actual del personal uniformado y, desde allí, explorar posibilidades de existencia o no de lecturas diferenciadas. La institución está conformada por una población heterogénea, múltiple y variada, razón por la cual las generalizaciones son difíciles y las oportunidades de acción y mejora deben ser adaptativas para causar impacto real en el mayor número posible de uniformados. Sin

embargo, existe predominio de personas que se reconocen hombres, la mayoría del personal no se autorreconoce como parte de algún grupo étnico y, por sus rangos de edad, pueden categorizarse como jóvenes adultos y adultos.

En consonancia con las tendencias demográficas, se hace manifiesto el predominio de las familias nucleares y unipersonales, sin embargo, existen casos atípicos en los que la familia compuesta y extendida también es resorte de las responsabilidades personales y económicas del Policía. La condición de residencia no habitual del Policía con su núcleo familiar se convirtió en elemento presente en todo el levantamiento de información, lo que muestra la importancia y sentido que cobra la reunificación del grupo familiar y la ubicación laboral por arraigo como elementos de análisis esenciales para minimizar el retiro voluntario del personal uniformado.

Que el 85 % de los uniformados manifieste que la mayor parte de los ingresos de sus núcleos familiares provienen de su remuneración como Policía, se encuentra asociado a algunas de las razones de permanencia en la institución. Por una parte, la lógica lectura del ser policía como cualquier otro trabajo que requiere remuneración económica, la estabilidad laboral en tiempos de crisis financiera global y el respaldo de tener como empleador al Estado, hacen que derivado del cumplimiento de obligaciones que van desde el sustento familiar hasta los compromisos financieros, se permanezca en la institución.

Algunos de los participantes más jóvenes en la indagación, exponen claramente como el ser policía no está necesariamente vinculado a su verdadera vocación, sino que el ser policía se lee como una herramienta que permite accesos formativos y económicos para el logro de otro tipo de objetivos personales. Lo que sugiere que sus perfiles de ingreso a la institución en realidad no están alineados a la profesión que ejercen y, por lo tanto, representan una fuga de recursos, no solo financieros sino formativos con su lógico detrimento en el mantenimiento de la seguridad.

Si bien el ciclo laboral de todo trabajador comporta su renuevo en una estructura laboral, es aquí donde la especial conformación de la Policía Nacional de Colombia pone en juego lógicas que operan de otras formas en otro tipo de organizaciones. Dada la especificidad del quehacer policial, existen labores que hacen que quienes la ejercen no sean fácilmente reemplazables, porque suponen un especializado proceso formativo y la sumatoria de experiencia adquirida para lograr el perfil idóneo, lo que introduce la urgente necesidad

de generar herramientas que promuevan y posibiliten la adecuada gestión del conocimiento institucional.

Derivado de lo anterior, es necesario acompañar la estrategia que sugiere el uso de repositorios –físicos o digitales– cargados de protocolos de actuación, con dinámicas pedagógicas que permitan hacer fluir en el entramado de la organización las lecturas compartidas y los modos de acción eficiente y efectiva, cuestión que solo se logra desde el aprovechamiento de los saberes de los uniformados en todas las categorías institucionales, que poseen no solo la experiencia y formación técnica, sino la especial cualidad de transmitir y transferir conocimiento y saber de manera clara, hacer retroalimentación y tener habilidades de escucha activa y liderazgo.

Aunque se evidencia con los hallazgos de la investigación que no existe pleno acuerdo sobre la remuneración que se percibe por la labor realizada, muchos reconocen en los emolumentos que reciben factores importantes para permanecer en la institución. Ahora bien, los recientes cambios introducidos como estímulo en el plan de carrera de los Patrulleros y el Nivel Ejecutivo y las diferencias salariales y de beneficios a los que acceden los Oficiales, generan una fractura interna que se expresa en los discursos de los participantes de la indagación, que sin distingo de su categoría institucional hicieron manifiesta su preocupación por las condiciones salariales y las posibilidades de acceso a una asignación de retiro suficiente para el logro de sus objetivos personales y la satisfacción de sus necesidades vitales y las de sus familias.

Los resultados muestran que el grueso poblacional tiene su lugar de residencia en edificaciones arrendadas en sectores con estratos socioeconómicos dos o tres. Solo el 27.7 % manifiesta tener una vivienda propia lo que se vincula con la idea expresada por algunos que la permanencia institucional se encuentra condicionada al logro del subsidio de vivienda.

Existe una brecha formativa entre las categorías jerárquicas institucionales y al interior de cada una de ellas, lo que impacta en la idea de profesionalización del personal uniformado. Es menester de otra indagación analizar las formas y modos en que el modelo educativo policial actual está trabajando en la superación de esta situación que está en detrimento no solo de la labor policial sino de la motivación personal, ya que involucra la idea de la existencia de barreras y obstáculos de acceso a los espacios formativos formales que en las tres categorías jerárquicas se reclaman.

Dadas las condiciones del servicio de policía en un país como Colombia las actividades operativas son las que ocupan el grueso del personal (87.7 %), sin embargo, la medición muestra una pequeña variación en la que los uniformados evidencian que, si bien se mantiene el predominio de lo operativo, se ha presentado un movimiento del personal hacia las actividades administrativas y educativas.

La coyuntura política y las recientes lógicas de descontento social han hecho mella en la labor de los uniformados, quienes expresan su preocupación y desmotivación frente al respaldo institucional. Las constantes críticas que recibe la institución, las acciones profundamente violentas de las que han sido víctimas los uniformados y las manifestaciones de rechazo cada vez más creciente sobre su representación social generan en muchos el sentimiento de indecisión sobre su permanencia en la institución. La representación social actual del Policía ante la creciente pérdida de legitimidad de las instituciones tradicionales marca profundamente el marco reflexivo del personal uniformado, convirtiéndose en un elemento trascendental para la decisión de permanencia institucional.

La medición realizada empleando la Escala Likert construida para identificar la percepción de los uniformados encuestados sobre la gestión del personal en la institución, permitió ver que la neutralidad impera. Si bien la escala propone dos polaridades y así se distribuyen las opciones de respuesta, solo los Oficiales en los grados de Capitán y Mayor se mostraron de acuerdo frente a la actual gestión del personal, el resto de los grados, en las tres categorías jerárquicas, permaneció neutral.

El análisis de contenido de los grupos focales permitió conocer los relatos sobre el ingreso, trayectoria y permanencia de los participantes, además de permitir ampliar la indagación sobre el entendimiento y comprensión de las que se identificaron como posibles causas de retiro. Las sesiones en la que se desarrollaron los grupos focales se extendieron más allá de lo programado porque la complejidad de las emociones y sentimientos involucrados en su labor y cotidianeidad comporta altas cargas emotivas.

Las decisiones y elecciones que motivan a las personas a optar por la labor policial hacen que los análisis sobre la gestión del personal y, desde allí, la determinación de las causas de retiro voluntario, no puedan ser solo analizadas desde las teorías genéricas, ya que el ser policía más allá de una labor

remunerada es una opción con un altísimo sentido de vocación, equiparable para muchos con la elección de la vida confesional.

Una de las categorías emergentes en la encuesta y que permitió tratarse en los grupos focales, hace manifiesta la fractura interna en términos de la comprensión del ejercicio del mando y el liderazgo, con sus consecuentes implicaciones en los escenarios y circunstancias de escucha activa entre todos los integrantes de la institución. Con frecuencia los datos recopilados visibilizan prácticas de hostigamiento, decisiones poco alineadas a los protocolos internos de gestión del personal y ejercicios impositivos de acciones que desmotivan profundamente la cotidianidad del personal uniformado en todos los grados.

La ubicación laboral y la asignación de cargos, aun cuando el modelo de gestión del talento humano predica otra cosa, siguen siendo leídas como ejercicios impositivos, derivados de decisiones poco informadas y hasta inconvenientes para las labores propias del servicio de policía. Uniformados, en las tres categorías de la jerarquía institucional consultadas, mencionan de uno u otro modo, la necesidad urgente de revisar los protocolos de asignación y ubicación laboral. Si bien, todos los participantes dimensionan y comprenden el compromiso institucional y el esfuerzo de la labor que realizan, también evidencian que existen circunstancias que no siempre son tenidas en cuenta por los mandos en la toma de decisiones sobre la ubicación laboral, así pues las solicitudes de reunificación del núcleo familiar ante cuestiones como enfermedades graves, casos de custodia legal sobre hijos y afectaciones serias a la salud mental con cuadros graves de depresión, por mencionar algunas, no hacen mella en la asignación o consideración de la ubicación laboral del uniformado, generando así la materialización del retiro voluntario con evidente frecuencia.

Los objetivos medidos solo por la representación estadística y el alto volumen de acciones prácticas cotidianas incrementan la presión que todos los participantes reportan, construyendo así un fuerte imaginario sobre la inadecuada gestión del tiempo y la sobrecarga laboral, que ha llevado a muchos a considerar el retiro voluntario.

Si bien existen y son conocidos por los miembros de la institución, programas, planes y estrategias que buscan promover e incentivar el bienestar del uniformado y su familia, estos siguen leyéndose como aislados, en desconexión con las necesidades reales y poco provechosos sobre todo para la prevención y ocurrencia de hechos fatales.

La salud mental es una dimensión que viene cobrando especial sentido en la institución, pero prevalece la percepción entre el personal uniformado que esta se encuentra ligada al tratamiento de patologías o trastornos, desconociendo que planes y programas preventivos son necesarios para lidiar con las cargas emocionales y laborales del servicio de policía. Existe temor por evidenciar la vulnerabilidad personal y ser referenciado como menos profesional en las actuaciones, no existen espacios para la manifestación privada de la necesidad de apoyo profesional en salud mental y, contrario a ello, se difumina en el cumplimiento de tareas como asistencia a charlas o eventos que para los participantes en la investigación no contribuyen en nada en su salud mental y la gestión de sus emociones, ya que su único resultado es el cumplimiento de órdenes para los registros de asistencia.

Todo el entramado conceptual y metodológico, permitió un acercamiento a las percepciones y opiniones de los uniformados, que no solo dio lugar a las posibles causas de retiro, sino a la comprensión misma de lo que se entiende por cada una de ellas –como fue expresándose en cada apartado de resultados– dando así un sentido más profundo que el dato por el dato o al número per se. Llegar no solo a la identificación, sino a la priorización, fue posible mediante un proceso de comparación, triangulación y consolidación mediante el uso de matrices de análisis de datos.

Los datos cuantitativos –obtenidos del instrumento de investigación– y los datos cualitativos –representados en los discursos textuales y verbales de los participantes–, tuvieron plena coincidencia, lo que facilitó la labor de determinación de las causas de retiro. De forma paralela, fue posible evidenciar que es necesario seguir explorando la problemática y dando lugar y voz a la construcción de conocimiento colectivo, reflexivo y crítico para y por la institución.

## Conclusiones

Se evidenciaron cinco causas posibles para solicitar el retiro voluntario del personal uniformado de la Policía Nacional de Colombia, que se detallan a continuación:

1. La evidencia permite afirmar que la causa prioritaria para tomar la decisión de solicitar el retiro voluntario está relacionada con las condiciones

laborales inadecuadas para la prestación del servicio, causa potenciada por la fractura institucional interna. Las condiciones laborales se perciben como desacertadas y hasta perjudiciales. Desde las limitantes en la distribución de los elementos propios y necesarios para la prestación del servicio, la gestión poco eficiente del tiempo sin importar el tipo de labor que se realiza –operativa, administrativa o educativa–, el tipo de evaluación al que son sometidos, la cantidad de resultados que se deben dar cotidianamente, las prácticas de hostigamiento laboral, la poca alineación con las políticas de calidad de vida institucional, hasta la ineficaz gestión del conocimiento, enmarcados en una situación en la que el ejercicio del mando y su definición se encuentran en contraposición entre los niveles de la estructura jerárquica, son los elementos que componen las condiciones laborales inadecuadas según la indagación realizada.

Pocos indagados consideran que sus unidades de trabajo se encuentran en condiciones óptimas para el desarrollo de sus labores. Especialmente los uniformados pertenecientes a las labores de Vigilancia y los Grupos Operativos, reclaman mejores elementos materiales que permitan el alcance de los logros y resultados asignados. Se manifiesta ausencia de elementos básicos como infraestructuras institucionales adecuadas o insumos de papelería suficientes –por mencionar algunos– y si bien se reconoce la necesidad de minimizar gastos, esto se controvierte con los recursos que se sitúan para otras especialidades.

Los horarios laborales se perciben complejos, sin espacio para el disfrute personal o el desarrollo de la dimensión interior. Muchos no encuentran espacio para el desarrollo de sus proyectos personales, para el fortalecimiento de los vínculos familiares ni la realización paralela de otros intereses no ligados a la Policía, así que contemplan la posibilidad del retiro voluntario como el único vehículo para su desarrollo personal y emocional. Las políticas de calidad de vida no se perciben puestas en práctica, se percibe un clima laboral deteriorado y hay una manifiesta insatisfacción en los discursos de los indagados, marcados por una evidente frustración por el poco engranaje entre sus expectativas de incorporación y los logros alcanzados en sus tiempos de servicio institucional.

Muchos advierten de la ausencia de una adecuada gestión del conocimiento, reclaman apoyo, planes de sucesión y relevo de cargo, así como mayor capacitación antes de la asignación de un cargo. Reconocen que su

estrés laboral ante el miedo a fallar en las tareas asignadas los lleva a la solicitud de retiro, convencidos que la misma prestación del servicio no posibilita los espacios y tiempos para los ajustes logísticos y pedagógicos requeridos.

El levantamiento de información recabó evidencia suficiente para afirmar que la percepción del ejercicio del mando está desligada de la condición de liderazgo, se perciben los superiores o comandantes –en muchas oportunidades– como elementos de poder sin la formación necesaria para asumir el control, con escasa empatía y promotores de prácticas poco alineadas a los protocolos de trato digno y respetuoso de la institución. De otro lado, se perciben los subalternos como poco preparados para asumir responsabilidades y, sobre todo, sin el impulso para ser corresponsables por el logro de objetivos y metas institucionales. Estas visiones contrapuestas, no solo se evidencian entre niveles jerárquicos, sino también dentro de las categorías institucionales.

2. La ubicación laboral que no permite la reunificación del núcleo familiar o el arraigo es la segunda causa para solicitar el retiro voluntario. La indagación permitió, al grueso de la muestra, un espacio para externar una altísima carga de frustración sobre sus condiciones actuales de vida familiar y personal. Las expresiones de angustia, tristeza y desmotivación fueron marcadas y evidentes en consecuencia de la ausencia de la familia y los seres queridos en el entorno cercano. Como seres humanos, los policías ponen en evidencia la soledad que acompaña el desarrollo de su labor, se sienten sin redes de apoyo y se les dificulta el establecimiento de vínculos estrechos –en sus palabras– por las condiciones del servicio y su movilidad constante.

Todos, sin distingo, reconocen el poder de la familia como motivación para el ejercicio de su servicio. Fuertemente vinculado al honor y el orgullo, se expresa la visión que representa para sus familias su pertenencia a la institución, sin embargo, ello no mengua el impulso para solicitar el retiro por esta causa. Los policías que son padres advierten con especial tristeza que su labor los priva del ejercicio de una paternidad plena en muchos casos, las ubicaciones lejanas de los lugares de residencia de sus núcleos familiares no les permite ser parte de la cotidianidad de sus seres queridos y, con ello, se hace latente el temor por la pérdida de las relaciones conyugales y familiares.

En general, si bien todos los participantes en la indagación reconocen que el servicio de policía debe ser prestado en todo el territorio nacional, también advierten que muchos con tiempos de servicio significativo jamás han tenido oportunidad de estar ni siquiera en la misma región geográfica de la que son oriundos. Lo que conlleva no solo a la ruptura de sus vínculos culturales o étnicos, sino a la dificultad económica y de seguridad de su movilización para el tiempo de descanso con sus seres queridos, optando muchas veces por permanecer en el mismo lugar de sus unidades de trabajo.

Ante el trámite y la solicitud de ser reubicado laboralmente por cuestiones familiares o casos de especial importancia, estos se perciben como complejos y de escaso tratamiento. Se privilegia y se privilegiará el vínculo familiar sobre el laboral, máxime cuando se percibe que desde la perspectiva institucional el fortalecimiento del núcleo familiar del uniformado no va más allá de charlas y cursos que lejos de apoyar el fortalecimiento de sus proyectos de vida, se perciben como formalismos organizacionales. En la balanza de muchos uniformados, siempre la ausencia de su familia tendrá el peso suficiente para solicitar su retiro voluntario. Claro, existen casos en los que también las obligaciones económicas por el sustento familiar permitan reconsiderar la decisión de retiro.

Es interesante mencionar que varios de los participantes manifestaron ya haber solicitado el retiro o estar en su proceso de desvinculación, esgrimiendo como justificación las condiciones laborales inadecuadas y la reunificación del núcleo familiar o el arraigo, entregando información puntual sobre sus casos particulares: las prácticas de hostigamiento laboral, la afectación en la salud mental, la ruptura de los vínculos familiares, las enfermedades de los familiares cercanos, entre otros.

3. La tercera causa es la baja remuneración económica y la falta de reconocimientos y estímulos. Es necesario recordar que con la entrada en vigor de la Ley 2179 de 2021 se introducen incentivos, reconocimientos y beneficios como el otorgamiento de distinciones a Patrulleros de Policía y Patrulleros del Nivel Ejecutivo, la bonificación por permanencia a los Mandos del Nivel Ejecutivo, la bonificación a la excelencia y la bonificación para la asistencia familiar para Patrulleros de Policía y Nivel Ejecutivo (Congreso de la República de Colombia, 2021), sin embargo, estos no se perciben

como adecuados, alineados o suficientes para contribuir a la permanencia del personal en la institución.

En los discursos escritos y verbales de respuesta se hallaron evidencias suficientes para afirmar que para los integrantes más jóvenes –recientemente incorporados– la Policía como institución se convierte en un vehículo para movilizar otras intencionalidades sobre sus proyectos de vida, ligadas al ascenso económico y la mejora en las condiciones de vida personal y familiar. De forma paralela, es posible sostener que aquellos que cuentan con tiempos de servicio más largo, evidencian la duda frecuente por su permanencia, pero la evaluación sobre el tiempo invertido los hace reconsiderar la idea de solicitar el retiro.

Muchos de los uniformados hacen énfasis en cómo la inadecuada gestión de sus ingresos o las múltiples formas de necesidad personal y familiar, hacen mella en la remuneración económica percibida, motivándolos a emprender otro tipo de proyectos productivos que generan más ingresos económicos o por lo menos reducen el nivel de riesgo personal.

Hacen parte de esta causa también la escasa valoración que se otorga al salario emocional, derivada de la inadecuada gestión de los elementos intrínsecos y extrínsecos que este involucra. No se perciben lógicas que permitan el balance de todas las dimensiones del ser humano, consideran atenuado su bienestar psicológico y reclaman un mayor compañerismo y horizontalidad en la comunicación. Además, se hacen profundas críticas a la ética y al relacionamiento laboral que la institución posibilita, en las tres categorías jerárquicas y todos los grados indagados.

4. La cuarta causa es la ausencia de apoyo y respaldo institucional, exacerbado por factores derivados de una estructura social de país poco equitativa que repercute en la frecuente movilización social, desde donde se ha promovido la deslegitimación del papel de la Fuerza Pública, lo que ha generado un proceso de desestabilización institucional interna.

Hasta el 25 de abril de 2023 se presentó un documento definitivo sobre la nueva Política de Seguridad, Defensa y Convivencia Ciudadana 2022-2026 “Garantías para la vida y la paz” de la administración del señor presidente Gustavo Petro, antes de ello se comenzaron a introducir las lógicas de una

política de seguridad humana con tres pilares: vivir sin miseria, vivir sin miedo y vivir en libertades.

Aunado a lo anterior, la tensión en referencia al cambio o transformación de la Policía como institución bajo el Ministerio de Defensa, genera dudas e inquietudes en el personal uniformado que ve con preocupación la posibilidad de mayor afectación a sus condiciones laborales –estabilidad, remuneración y respeto por su trabajo–. Este panorama incide directamente en el aumento de la desmotivación y la disminución de la confianza de los uniformados, ya que consideran que no existe respaldo institucional para la realización de los procedimientos de policía. Ello ilustrado por los frecuentes ataques en los que la ciudadanía atenta e irrespeta la vida y condición de seres humanos de los integrantes de la institución.

Muchos refieren sentir miedo y temor a la actuación por el escaso respaldo jurídico y legal que la institución ofrece –cuestión que no es exclusiva de la labor operativa, sino que se evidencia también en la administrativa–, se sienten alejados de las garantías legales y asumen con preocupación una posición neutral ante los acontecimientos. Lo que los lleva a preferir optar por el retiro voluntario antes que por una investigación disciplinaria o una condena que los lleve a la privación de la libertad.

5. La quinta causa es el reducido acceso a los espacios formativos y el complicado proceso de ascenso laboral. Uno de los factores centrales para la efectiva retención del personal son las condiciones retadoras y la innovación que ofrece la organización, entendiendo esto como la posibilidad de un espacio laboral que permite que el ser humano esté constantemente en función de movilizar sus expectativas y recursos tanto para la consecución de los objetivos laborales como los personales. Contrario a ello, el personal uniformado expresa un profundo sentimiento de pérdida de la motivación por su quehacer, dadas las condiciones y características del sistema de ascenso en el caso del Nivel Ejecutivo y la desestimación de la formación académica y profesional como valor agregado en las tres categorías jerárquicas en todos los grados indagados.

Se manifiesta en los resultados obtenidos que el retiro voluntario de la institución obedece a que no existe un mecanismo efectivo que permita el desarrollo intelectual, académico y profesional dadas las condiciones propias de la naturaleza del servicio de policía que, para muchos, requiere de

largas jornadas laborales que neutralizan cualquier intento por acceder a espacios formativos, especialmente en los Grupos Operativos y las labores de vigilancia.

Es evidente también que la profesionalización se concibe ligada al desarrollo de profesiones liberales, distintas a la formación policial y resulta atípico que aún los Oficiales formados en un pregrado o una especialización continúen sin reconocerse como poseedores de un título y su consecuente formación profesional, con lo que ello conlleva en términos de percepción sobre el liderazgo y gerenciamiento adecuado de la institución. Muchos, bajo este supuesto de la profesionalización, optan por el retiro voluntario en búsqueda de desarrollar sus intereses académicos y con ello potenciar otros proyectos de vida.

Las oportunidades formativas, de capacitación y ascenso, se leen aunadas a los vínculos estrechos y las relaciones de poder, lo que hace que los accesos se perciban complejos y derivados de la influencia y no del mérito, esto se expresa en todos los grados y en los diferentes niveles formativos. Se ven con escepticismo, las transformaciones que permiten la homologación entre niveles y se sospecha de los méritos como fuente real para el avance laboral, todo ello en una constante comparación de lo que sería el posicionamiento laboral fuera de la institución.

Es importante resaltar dos aspectos relevantes que se pudieron evidenciar fuertemente en este proceso de investigación. El primer aspecto se encuentra relacionado con la generosidad y apertura de todos los participantes de la investigación que, sin distingo alguno de sus grados, ofrecieron sus respuestas y opiniones; es sumamente valioso para la construcción de conocimiento que las personas sientan el objeto de conocimiento como propio y desde allí sean respetados por los equipos de investigación, no solo como fuentes de datos, sino como seres capaces de ser autorreflexivos sobre sus espacios, lógicas y realidades. Los hombres y mujeres policías que participaron abrieron sus espacios y desde un ejercicio muy personal e íntimo ofrecieron aun más de lo que se les pidió, compartieron sus experiencias para ilustrar lo indagado y mostraron como sí es posible desde los ejercicios de diálogo y escucha construir conocimiento científicamente válido y útil para la institución.

El segundo aspecto tiene que ver con un hallazgo fundamental relacionado a la vocación. La labor que realiza un policía requiere de un componente extra, de ese 200 %, de esa particular manera de leer y entender el servicio no como una obligación sino como esa voluntad emocional de sentirse parte de ese algo que vela por un bien común: la seguridad. La vocación, sin embargo, está ausente de muchos que aun portando el uniforme instrumentalizan su labor en favor de actos ilícitos e ilegales, afectando gravemente la vinculación con la comunidad y lesionando el respeto por los valores cívicos que han de caracterizar un servidor público.

Las personas que integran la Policía Nacional de Colombia manifiestan claramente su compromiso y orgullo por la labor que realizan, aun cuando no sientan pleno reconocimiento institucional o social. Sus lógicas de servicio se fundamentan en sus valores familiares, en sus muy personales sistemas de valores y configuran un modo particular de ser y estar como miembros de una sociedad a la que se han esforzado por servir y proteger aun cuando cada día se exacerbaban los ataques en su contra y se minimiza su labor por algunos sectores sociales. En definitiva, ciertamente es un honor ser policía y así lo expresa esa manifiesta voluntad por hacer que su institución se transforme de manera más humana y eficiente.

## Referencias

- Acuña Ariza, R. A., & Contreras Preciado, J. G. (2021). *Desarrollo del pensamiento crítico reflexivo, en el proceso de formación de funcionarios de policía, una revisión documental desde el contexto de la Doctrina y Cultura Institucional de la Policía Nacional de Colombia*. [Tesis Maestría, Universidad Santo Tomás].
- Alfonso Lesmes, D. F., Beltrán Torres, J. A., & González Cardeñosa, M. A. (2021). *Lineamientos estratégicos que garanticen la fidelización del mejor Talento Humano en la Policía Nacional*. [Tesis Especialización, Escuela de Post-gradados de Policía “Miguel Antonio Lleras Pizarro”].
- AlKaabi, F. A. (2022). Predicting disability retirement among Abu Dhabi police using multiple measure of sickness absence [Prediciendo la jubilación por discapacidad entre la policía de Abu Dhabi utilizando medidas múltiples de ausencia por enfermedad]. *BMC Public Health*, 22(1). <https://www.doi.org/10.1186/s12889-022-13713-9>

- AlKaabi, F. A., & Davies, A. (2022). Future-Proofing Organizational Knowledge Management and Human Resourcing: Identifying Early Retirement Predictors in a Modern Police Force [Gestión del conocimiento organizacional y recursos humanos preparados para el futuro: identificación de predictores de jubilación anticipada en una fuerza policial moderna]. *Policing: A Journal of Policy and Practice*, 00(0), 1-20. <https://doi.org/10.1093/police/paac005>
- Atkinson, J. (1964). *An introduction to motivation* [Una introducción a la motivación]. D. Van Nostrand.
- Baraño, M. (2021). Los hogares como espacios de arraigo y sus transformaciones en un contexto global. *Encrucijadas. Revista Crítica de Ciencias Sociales*, 21(1).
- Bordignon, N. A. (2006). El desarrollo psicosocial de Eric Erikson. El diagrama epigenético del adulto. *Revista Lasallista de Investigación*, 2(2), 50-63.
- Cabrera Sierra, J. C., Ocampo Peralta, O. L., & Montoya Castillo, E. A. (2018). *Deserción, una mirada al interior de la Escuela de Cadetes de Policía "General Santander"*. [Artículo para optar por el título de Especialista, Universidad La Gran Colombia].
- Calongos Aguilar, R. M. (2018). *El derecho fundamental al trabajo y pase al retiro del personal de la Policía Nacional del Perú, por la causal de renovación*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional Federico Villarreal].
- Ceballos Porto, N. P., & Campos Maldonado, I. J. (2020). *Perfil del retiro laboral temprano en población uniformada de la Policía de Colombia (2008-2018)*. [Tesis Maestría, Universidad del Rosario]
- Charman, S., & Bennett, S. (2022). Voluntary resignations from the police service: the impact of organisational and occupational stressors on organisational commitment [Renuncias voluntarias al servicio policial: el impacto de los estresores organizacionales y ocupacionales en el compromiso organizacional]. *Policing and Society*, 32(2), 159178. <https://doi.org/10.1080/10439463.2021.1891234>
- Congreso de la República de Colombia. (1992). *Ley 4 de 1992 Mediante la cual se señalan las normas, objetivos y criterios que debe observar el Gobierno Nacional para la fijación del régimen salarial y prestacional de los empleados públicos, de los miembros del Congreso Nacional y de la Fuerza Pública*. Diario Oficial 40451.

- Congreso de la República de Colombia. (2003). *Ley 857 de 2003. Por medio de la cual se dictan nuevas normas para regular el retiro del personal de Oficiales y Suboficiales de la Policía Nacional y se modifica en lo pertinente a este asunto, el Decreto-ley 1791 de 2000 y se dictan otras disposiciones*. Diario Oficial 45412.
- Congreso de la República de Colombia. (2021). *Ley 2179 de 2021. Por la cual se crea la categoría de Patrulleros de Policía, se establecen normas relacionadas con el régimen especial de carrera del personal uniformado de la Policía Nacional, se fortalece la profesionalización para el servicio*. Diario Oficial 51903.
- Cordero-Guzmán, D., Beltrán Tenorio, N., & Bermeo-Pazmiño, V. (2022). Cultura organizacional y salario emocional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(7), 132-149. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.10>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (8 de Febrero de 2022). *Estadísticas por tema: Demografía y población*. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion>
- Departamento Nacional de Planeación. (2021). *Documento CONPES Política Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación 2022-2031*.
- Díaz, O., Cardona, M., & Aguirre, D. (2014). Aportes teórico-conceptuales a la dinámica de la gerencia desde el área de gestión humana. *Suma de Negocios*, 5(10), 22-28. [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70005-9](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70005-9)
- Escandón-Franco, M. A., & Vélez-Mendoza, M. E. (2021). Clima laboral en la Policía Nacional del Ecuador. *Polo del Conocimiento*, 6(9), 2390-2407. <https://doi.org/10.23857/pc.v6i9.3172>
- Gallo, M. E. (2020). La conceptualización del salario en las distintas vertientes de teoría económica. *Revista de Investigación Sigma*, 7(1), 6-21. <https://doi.org/10.24133/sigma.v7i01.1696>
- Gras, J. A. (1975). Importancia de la perspectiva cognitiva en la actual conceptualización de la motivación. *Anuario de Psicología/The UB Journal of Psychology*, 47-60.
- Grupo de Investigación Escuela de Suboficiales y Nivel Ejecutivo “Gonzalo Jiménez de Quesada”. (2022). *Fidelización organizacional en la Policía Nacional: perfiles de compromiso del Suboficial y Mando del Nivel Ejecutivo próximos a la asignación de retiro*. [Informe Investigación Institucional, Escuela de Suboficiales y Nivel Ejecutivo “Gonzalo Jiménez de Quesada”].

- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education.
- Hernández, E., & Contreras, T. (2020). *Factores de retención de los mandos del nivel ejecutivo formados en disciplinas de la criminalística de la Policía Nacional, en la ciudad de Bucaramanga*.
- Kivinen, O., & Piironen, T. (2010). Hacia un relacionismo metodológico pragmático. De la filosofización de la sociología a la sociologización de la filosofía. *CS(6)*, 363-396. <https://doi.org/10.18046/recs.i6.473>
- Kundu, S., & Lata, K. (2017). Effects of supportive work environment on employee retention: Mediating role of organizational engagement [Efectos de un ambiente de trabajo colaborativo en la retención de empleados: papel mediador del compromiso organizacional]. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(4), 703-722. <https://doi.org/10.1108/IJOA-12-2016-1100>
- Latorre Rojas, E. J., Botina Benavides, M. G., & Mendoza Sierra, M. L. (2020). La retención del personal para disminuir la desertión de la población millennial en el Ejército Nacional de Colombia. En L. A. Albornoz Rodríguez, A. E. Fernández Osorio, & C. A. Betancur Paniagua (Edits.), *Práctica pedagógica en el Ejército Nacional de Colombia: reflexiones en torno a la formación, la gestión educativa y la investigación* (pp. 133-158). Escuela Militar de Cadetes "General José María Córdoba". <https://doi.org/10.21830/9789585241459.05>
- Lefebvre, H. (1974). La production de l'espace [La producción del espacio]. *L'Homme et la société*(31-32), 15-32.
- López Piñeros, J. D., Montaña Ramírez, A., & Portillo Rosero, R. A. (2022). *Modelo predictivo para determinar los retiros de uniformados en el grado de patrullero de la Policía Nacional de Colombia*. [Tesis Especialización, Fundación Universitaria Los Libertadores]. <https://repository.libertadores.edu.co/handle/11371/4739?show=full>
- Lorenz, M. (2018). Definiendo la profesión policial. *Trabajo y sociedad*(30), 347-369. [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1514-68712018000100018](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1514-68712018000100018)
- Lozano Ballesteros, J. (2014). *La retención del talento humano, una estrategia en la economía del conocimiento*. [Ensayo presentado como requisito en curso de actualización, Universidad Militar Nueva Granada].

- Maslow, A. (1991). *Motivación y Personalidad*. (C. Clemente, Trad.). Ediciones Días Santos.
- McDowel, L. (1999). Género, identidad y lugar. *Un estudio de las geografías feministas*. Cátedra.
- Organización Internacional del Trabajo. (2023). *Trabajo Decente*. <https://www.ilo.org/global/topics/decent-work/lang-es/index.htm>
- Pal Singh, D., Rastogi, K., & Kumar, S. (2022). Grit, Depression, Anxiety and Stress in Serving and Retired Police Personnel [Valor, depresión, ansiedad y estrés en policías en activos y jubilados]. *Journal of Psychosocial Research*, 17(1), 257-267. <https://doi.org/10.32381/JPR.2022.17.01.21>
- Palacios Garay, K. E., Zavaleta Oliver, J. M., Fuster-Guillén, D., & Rengifo Lozano, R. A. (2022). Habilidades interpersonales y engagement laboral del personal policial y militar administrativo en Perú. *Revista de Ciencias Sociales - RCS*, XXVIII(5), 302-312.
- Pimienta Jiménez, J., Carvajal Cabrera, J., & Calderón Pérez, J. L. (2016). Análisis de los factores que inciden en la deserción laboral de pilotos y tecnólogos pertenecientes al área de aviación policial. *Revista Virtual de Ciencias Sociales y Humanas Psicoespacios*, 10(16), 109-125.
- Policía Nacional de Colombia. (2016). *Resolución 01360. "Por la cual se expide el Manual de Bienestar y Calidad de Vida para el Personal de la Policía Nacional"*.
- Policía Nacional de Colombia. (2018). *Caracterización del proceso de Mejora Continua e Innovación*. Oficina de Planeación.
- Policía Nacional de Colombia. (2018). *Modelo de Gestión del Talento Humano y Cultura Institucional*. Oficina de Planeación – Oficina de Comunicaciones Estratégicas.
- Policía Nacional de Colombia. (2019). *Caracterización del proceso de Dirección del Talento Humano*. Dirección de Talento Humano.
- Policía Nacional de Colombia. (2020). *Resolución 02078 de 2020 "Por la cual se expide el Manual de Ciencia, Tecnología e Innovación de la Policía Nacional de Colombia"*.
- Policía Nacional de Colombia. (2023). *Gestión Humana*. <https://www.policia.gov.co/taxonomy/term/1834>

- Policía Nacional de Colombia. Observatorio del Direccionamiento del Talento Humano. (2022). *GS-2022-0400303-DITAH Respuesta al comunicado GS-2022-007129-ESPOL*.
- Policía Nacional de Colombia. Observatorio del Direccionamiento del Talento Humano. (2022). *Hacia el desarrollo humano policial. Un proceso de transformación, analizado desde la teoría de la complejidad*.
- Policía Nacional de Colombia. Oficina de Planeación. (2022). *PTI + Humano*.
- Presidencia de la República de Colombia. (1950). *Decreto Ley 2663 Código Sustantivo del Trabajo*. Diario Oficial 27407.
- Presidencia de la República de Colombia. (1970). *Decreto 1260 de 1970. Por el cual se expide el Estatuto del Registro del Estado Civil de las personas*. Diario Oficial 33118.
- Presidencia de la República de Colombia. (2022). *Decreto 466. 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*. Diario Oficial 51991.
- Sabino, C. (2014). *El proceso de investigación* (10ma ed.). Episteme.



---

# ÍNDICE ALFABÉTICO

---

- Certificación, 6, 15, 18, 20, 76,  
81-85, 88-91, 97-101, 104-109,  
115-116, 269
- Delito, 6, 11, 16, 18, 20, 121-122,  
124-127, 130-132, 134-135,  
140-141, 144, 147, 150, 152-155,  
157-158, 269
- Derechos, 6, 27-28, 63, 82, 86-87,  
101-102, 104, 108, 110, 117, 127,  
129, 154, 157, 177-178, 181, 184,  
191, 198, 269
- Fuerza, 6, 17, 20, 26, 28-30, 32,  
34-37, 39-47, 49-54, 56-63, 86,  
97, 124, 131, 154, 161, 177, 182,  
185, 189-191, 195, 245-247, 259,  
263, 269
- Gestión, 3, 5-6, 8, 10, 61, 79,  
82-83, 85-86, 98, 101-103, 106,  
109, 113, 116, 118, 126, 160, 163,  
165, 175-178, 180-184, 186-187,  
208-209, 211, 214, 238-241,  
245-246, 249, 252-256, 259,  
263-266, 269
- Innovación, 5-6, 8, 10-11, 26, 31-33,  
39, 63, 75, 86-87, 104-105, 113, 172,  
181, 238, 260, 264, 266, 269
- Prevención, 6, 16, 18, 20-21,  
121-122, 124-125, 132, 140-144,  
147-151, 153-156, 217, 254, 269
- Prototipo, 6, 15, 17-18, 20, 25-26,  
29, 33, 40-41, 59-62, 65-66, 68-69,  
71-78, 101, 269
- Seguridad, 6, 10, 12, 15, 18, 20-21,  
23, 26, 66, 69, 71, 73, 76-78, 81-85,  
87-92, 97-102, 105-109, 116, 118,  
122-127, 129-131, 135, 140,  
142-144, 148-149, 151, 153-157,  
165, 172, 176, 179, 182, 189, 219,  
239, 241, 251, 258-260, 262, 269
- Seguridad ciudadana, 6, 21, 82,  
122-123, 126, 129, 131, 143, 151,  
153, 156-157, 241
- Servicio de policía, 5-6, 8-11, 26, 35,  
101, 131, 161, 177, 203, 220-221,  
238, 240, 248, 253-255, 258, 260

