

Fidelización policial: potenciadores de permanencia del personal, con enfoque diferencial

Police loyalty: Staff retention enhancers, with a differential approach

Lealdade policial: potencializadores da permanência de pessoal, com uma abordagem diferenciada

Gonzalo Andrés Cortés Olarte^{a,*} | Julián David López Piñeros^b | Wilson Alexander Sanabria^c

a <https://orcid.org/0000-0002-5670-220X> Policía Nacional de Colombia, Bogotá, Colombia

b <https://orcid.org/0000-0003-1606-137X> Policía Nacional de Colombia, Bogotá, Colombia

c <https://orcid.org/0000-0002-5746-4143> Policía Nacional de Colombia, Bogotá, Colombia

- Fecha de recepción: 2023-02-08
- Fecha concepto de evaluación: 2023-05-15
- Fecha de aprobación: 2023-06-01

<https://doi.org/10.22335/rlct.v15i2.1723>

Para citar este artículo/To reference this article/Para citar este artigo: Cortés Olarte, G. A., López Piñeros, J. D., & Sanabria, W. A. (2023). Fidelización policial: potenciadores de permanencia del personal, con enfoque diferencial. *Revista Logos Ciencia & Tecnología*, 15(2), 107-129. <https://doi.org/10.22335/rlct.v15i2.1723>

RESUMEN

Teniendo en cuenta el ciclo de vida laboral policial, las variables sociodemográficas del talento humano y la cinética generacional que inciden en la administración y gestión de personas, se planteó como objetivo de investigación, identificar los potenciadores de permanencia del personal en la Institución. Se trabajó desde un enfoque mixto, con un diseño metodológico de tipo "no experimental", transversal y alcance descriptivo, sobre una población de 6644 funcionarios del Nivel Ejecutivo con tiempo cumplido para asignación de retiro. Mediante la estadística descriptiva se estableció la incidencia de las variables sociodemográficas en la intención de permanencia. Además, se aplicó un cuestionario electrónico a 4502 participantes, mediante muestreo por conveniencia, y se obtuvo como resultado que las variables "ubicación laboral", "tiempo en la unidad" e "incentivos", son las que más inciden en el proceso de fidelización policial, y las áreas de "oportunidades" y "beneficios" deben ser fortalecidas de manera diferencial, por grados. Finalmente, mediante análisis semántico latente, se analizan las respuestas dadas a la pregunta No. 29, y se establece qué aspectos, como "conciliación familiar y laboral" (48%) y "honrar y exaltar" (24%), son los más valorados; ello demuestra, que existen factores que inciden en la permanencia del personal y los mismos son de dominio institucional.

Palabras clave: administración, cinética, desarrollo humano, generaciones, gestión.

ABSTRACT

Taking into account the police work life cycle, the sociodemographic variables of human talent and the generational kinetics that affect the administration and management of people, the research objective was to identify the permanence enhancers of the personnel in the institution. We worked under a mixed approach, with a "non-experimental" methodological design



* Autor de correspondencia. Correo electrónico: Gonzalo.cortes1000@correo.policia.gov.co

and a transversal and descriptive scope, on a population of 6644 Executive Level officials with time served for retirement. Using descriptive statistics, the incidence of sociodemographic variables on the intention to stay on was established. Additionally, an electronic questionnaire was applied to 4502 participants, by means of convenience sampling, obtaining as a result that variables such as: "work location", "time in the unit" and "incentives", are the ones that most affect the loyalty process and the areas of "opportunities" and "benefits" must be strengthened differentially, by degrees. Finally, through latent semantic analysis, the responses to question No. 29 are analysed, establishing which aspects such as "reconciliation of family and work life" (48%) and "honor and exalt" (24%) are the most valued. This shows that there are factors that affect the permanence of personnel, and they within the institutional domain.

Keywords: administration, kinetics, human development, generations, management.

RESUMO

Levando em consideração o ciclo de vida do trabalho policial, as variáveis sociodemográficas do talento humano e a cinética geracional que afetam a administração e gestão de pessoas, o objetivo desta pesquisa foi identificar os potencializadores da permanência do pessoal na instituição. Trabalhou-se sob abordagem mista, com desenho metodológico de tipo não experimental, transversal e descritivo, sobre uma população de 6.644 funcionários de nível Executivo com tempo de serviço cumprido para a aposentadoria. Por meio de estatística descritiva, estabeleceu-se a incidência de variáveis sociodemográficas sobre a intenção de permanência. Adicionalmente, foi aplicado um questionário eletrônico a 4.502 participantes, por amostragem de conveniência, obtendo-se como resultado que variáveis como "local de trabalho", "tempo na unidade" e "incentivos" são as que mais afetam a lealdade policial; as áreas de "oportunidades" e "benefícios" devem ser fortalecidas de forma diferenciada, por graus. Finalmente, através da análise semântica latente, analisam-se as respostas dadas à questão 29, estabelecendo quais os aspectos como "conciliar a vida familiar e profissional" (48%) e "honrar e exaltar" (24%) são os mais valorizados. Isso mostra que existem fatores que afetam a permanência do pessoal e são de domínio institucional..

Palavras-chave: administração, cinética, desenvolvimento humano, gerações, gestão.

Introducción

Cuando se escuchó por primera vez el término "Trabajador del Conocimiento" (Drucker, 1957), y se empezó a hablar de "innovación" dentro de las organizaciones" (Drucker, 1969), la práctica de un nuevo estilo de administración y gestión de personas permeó, en primera instancia, a la empresa privada y luego se irradió hacia las instituciones públicas, demandando a los directores la apropiación de nuevos estilos de liderazgo, encaminados a identificar los factores que generan motivación para trabajar (Herzberg, 1959) y permanecer al servicio de una institución.

Es así como se trasciende de la era de la información (Castells, 1997), hacia la actual era del conocimiento (Sacristan & Cassany, 2013), donde potenciadores de duración como la educación permanente, los beneficios percibidos y el trato respetuoso, ahora son considerados como elementos condicionantes tanto de la motivación, como de la permanencia de un trabajador; puesto que es desde la subjetividad

de los individuos, donde se logra influenciar el comportamiento social de las personas en un ambiente de trabajo, y que para el caso de la Policía Nacional, aún hoy en día, es complementado por una influencia religiosa heredada, desde la cual se propende por la permanencia de un policía virtuoso, doctrinalmente ajustado a las reglas y preceptos institucionales (Aparicio, 2018).

Con relación a la población objeto de la presente investigación, se consideró estudiar los factores sociodemográficos del personal del Nivel Ejecutivo laboralmente activo, quienes, aun habiendo cumplido el tiempo para su asignación de retiro, optaron por continuar en servicio; lo que confiere al presente estudio un enfoque preventivo, distando de aquellos en los que el proceso de fidelización recae en el personal que solicita el retiro, por considerarse reactivos.

Desde un enfoque preventivo, se consideran aspectos como el ciclo de vida laboral policial, las variables sociodemográficas del talento humano y la cinética generacional como relevantes, los cuales son analizados en

función de los intereses, comportamientos y actitudes que tienen las personas según la etapa laboral que viven, sus orígenes, condiciones socioculturales y económicas e incidencia generacional derivada de la época en que nacieron y fueron educados, hacia el trabajo.

Frente a este tema, Gilburg (2007; citado por Chirinos, 2009) define el término "generación" como "un grupo de edad que comparte a lo largo de su historia un conjunto de experiencias formativas que los distinguen de sus predecesores", p. 137. Por ello, es de especial relevancia a la hora de entender cómo están conformados los equipos de trabajo dentro del mundo laboral actual, donde al menos, cuatro de las seis generaciones identificadas a nivel global, coexisten e interactúan en el entorno policial.

Asimismo, características demográficas como el sexo, grado, tiempo de servicio, nivel académico, ciudad origen, estado civil, entre otras, cobran relevancia a la hora de establecer cuáles son las variables que más inciden en la intención de permanencia del personal, en aras de fidelizar a aquellos que muestran hacia la Institución altos niveles de retribución (Guevara et al., 2018).

Para tal fin, se propone la aplicación del instrumento de recolección de información, tipo cuestionario, de elaboración propia, denominado "Cinética generacional del personal del Nivel Ejecutivo con derecho a asignación de retiro", a una población de 6644 funcionarios del Nivel Ejecutivo con derecho a asignación de retiro, que forman parte de los 165 328 funcionarios que integran la Policía Nacional; que analizado desde la perspectiva general de la sociología laboral y específica de la sociología policial, pone en evidencia las características demográficas que determinan la continuidad de los funcionarios que alcanzan el derecho a asignación de retiro.

Por lo anterior y ante la necesidad de innovar en la forma de administrar y gestionar personas en organizaciones policiales, se adelanta el presente análisis encaminado a comprender las causas recurrentes de estabilidad y duración de la vida laboral, las consecuencias de un plan de beneficios estandarizado y su impacto en la intención de continuar laborando, así como las

perspectivas de eventuales cambios enmarcados en las tendencias globales en materia de fidelización del personal policial.

Metodología

Diseño

El enfoque de esta investigación es de corte mixto, al combinar métodos cuantitativos y cualitativos. Su diseño metodológico es de tipo no experimental, puesto que no hay intervención directa de los investigadores con objeto de análisis; es decir, las variables no son manipuladas ni controladas, es transversal, donde se recopilan datos observados en un momento dado, con alcance descriptivo, ya que busca puntualizar las características de la población en estudio, según Hernández y Mendoza (2018).

Para el análisis cuantitativo de los datos estadísticos, se utiliza el software R-Studio, versión 4.1.3, y se procesan los datos con técnicas de análisis univariado y multivariado con información sociodemográfica del personal del Nivel Ejecutivo, incorporado durante 1994-2004, a partir del análisis de 23 variables extractadas del sistema para la Administración del Talento Humano [SIATH], con el Oracle Discoverer, y los resultados del cuestionario diseñado y aplicado que recoge las percepciones que motivan la permanencia del personal objeto de estudio.

Participantes

Se analiza una población de 6644 funcionarios del Nivel Ejecutivo con el tiempo de servicio para recibir su asignación de retiro (20 años o más de servicio), y una muestra de 4502 funcionarios, quienes diligenciaron voluntariamente el cuestionario denominado "Cinética generacional del personal del Nivel Ejecutivo con derecho a asignación de retiro".

Instrumentos

- *Software Oracle Discoverer*, mediante el cual se extrae la información existente en el sistema para la Administración del Talento Humano [SIATH].

- *Software* R-Studio, versión 4.1.3, mediante el cual se adelanta el análisis estadístico.
- Cuestionario en escala Likert, "Cinética generacional del personal del Nivel Ejecutivo con derecho a asignación de retiro", con un coeficiente de fiabilidad del cuestionario, mediante Alfa de Cronbach de 0.92, lo que indica consistencia interna alta.

Tabla 1

	Confiabilidad	Cantidad de variables
Alpha de Cronbach	0.92	28

Nota: El resultado cercano a 1, muestra que la escala del instrumento de recolección de información presenta "excelente confiabilidad".

- Programa Análisis de Semántica Latente (LSA, por sus siglas en inglés).
- Nubes de palabras o etiquetas (*tag clouds*).

Procedimiento

En primer lugar, se realizó una extracción de datos de la población policial del Nivel Ejecutivo con 20 años o más de servicio activo, mediante el uso del software Oracle Discoverer, en el sistema para la Administración del Talento Humano [SIATH]; posteriormente, a través del *software* R-Studio, versión 4.1.3, se adelanta el análisis estadístico descriptivo univariado y multivariado.

Tabla 2

Fases de la investigación

Fases	Objetivos específicos	Actividades	Entregables
Fase 1: extracción de información	Definir la población objeto de estudio	Extraer información sociodemográfica de la población objeto	Base de datos
Fase 2: limpieza de datos	Depurar la base de datos	Verificación de la consistencia de datos (datos nulos y faltantes)	Base de datos final

(Continúa)

Después, se envió a esta misma población el cuestionario en escala Likert, "Cinética generacional del personal del Nivel Ejecutivo con derecho a asignación de retiro", diligenciado voluntariamente por 4502 policías. Es de anotar que el cuestionario consta de 28 ítems que evalúan cinco áreas de desarrollo (oportunidades, beneficios, vocación policial, conocimiento y niveles de socialización), mediante el uso de escala Likert con cinco posibilidades de respuesta y un ítem (No. 29) de pregunta abierta.

Este último aportó información textual que se analizó con el *software* LSA (Análisis Semántico Latente), agrupando los conceptos en siete categorías (conciliación familiar y laboral, honrar y exaltar, política y administración institucional, plan diferencial de estímulos e incentivos, oportunidades de desarrollo profesional, mejora salarial y sin registro de aporte).

Finalmente, se utiliza el análisis gráfico de interpretación cualitativa denominado "nube de palabras o etiquetas", como metodología de priorización semántica, que logra la agrupación de contenidos discursivos a partir de las categorías o temas de interés previamente identificados mediante el LSA.

Durante todo el proceso, se siguieron los principios bioéticos de participación voluntaria, consentimiento informado, conocimiento del objetivo general de la investigación, etapas y fines, garantizando el anonimato. La investigación fue avalada por la Dirección Nacional de Escuelas (DINAE) y asesorada permanentemente por la Vicerrectoría de Investigación (VICIN) (véase Tabla 2).

Fases	Objetivos específicos	Actividades	Entregables
Fase 3: Procesamiento de datos	Computación estadística en R-Studio	Procesar datos en el <i>software</i>	Resultados en gráficos y tablas de salida
Fase 4: Construcción del instrumento	Definir el cuestionario	Redacción de ítem y definición de escala de medición	Cuestionario
Fase 5: Validación del instrumento	Establecer la validez científica	Envío validación por pares Aplicación de prueba piloto Análisis de fiabilidad Coeficiente de Cronbach Matriz de correlaciones inter elementos	Cuestionario "Cinética generacional"
Fase 6: Aplicación del instrumento	Aplicar cuestionario electrónico	Envío de enlace código QR	Tabla XLS con los registros de diligenciamiento
Fase 7: Análisis de información	Procesamiento, análisis e interpretación de información	Definición de baremos de interpretación	Resultados cuali-cuanti Triangulación de información
Fase 8: Resultados	Concluir con respecto a las hipótesis planteadas	Identificar los potenciadores de permanencia del personal objeto de estudio Ordenación de factores según representatividad Interpretación de resultados Conclusiones y recomendaciones	Propuesta institucional de fidelización de personal del Nivel Ejecutivo a la Policía Nacional de Colombia

Resultados: sociodemografía policial

Macrocontexto

La población objeto de estudio es identificada a través de las fuentes de información de la Dirección de Talento Humano, específicamente los datos del personal que ingresó a la Institución en un periodo de diez años (1994-2004), beneficiados por la sentencia del Consejo de Estado 00543 de septiembre de 2018.

Para la fecha de extracción de datos, existen 65 184 registros de uniformados del Nivel Ejecutivo que ingresaron en el periodo de análisis descrito anteriormente, donde el 80% se ha retirado del servicio activo y el 20% continúa laborando (13 319).

El total de la población está distribuida por fecha de alta, como se observa en la Tabla 3.

El promedio anual de ingresos de uniformados es de 5926 por año, siendo el 2003 el de mayor ingreso de personal con 11 654 (véase Tabla 4), lo que obedece a la política de seguridad establecida por el gobierno de turno. Asimismo, se resalta que el personal con fecha de alta inferior o igual al 2002, ya tiene el tiempo para asignación de retiro.

El porcentaje más alto de personal en servicio activo se observa en los años de alta 2003 y 2004, toda vez que corresponde a aquellos funcionarios que están por cumplir los 20 años de servicio en las vigencias 2022-2024.

Tabla 3

Situación laboral por año de alta

Año	Ingreso	Activo	Porcentaje	Retirado	Porcentaje
1994	7512	225	3%	7287	97%
1995	5648	273	5%	5375	95%
1996	7750	307	4%	7443	96%
1997	5430	263	5%	5167	95%
1998	7223	422	6%	6801	94%
1999	3098	231	7%	2867	93%
2000	3008	306	10%	2702	90%
2001	3431	491	14%	2940	86%
2002	7629	1978	26%	5651	74%
2003	11 654	6791	58%	4863	42%
2004	2801	2032	73%	769	27%
Total	65 184	13 319	20%	51 865	80%

Nota: Información Observatorio del Direccionamiento del Talento Humano, Descripción sociodemográfica de personal, a corte 30 de junio de 2022.

Tabla 4

Grados actuales del personal de Nivel Ejecutivo por año de alta

Alta	CM	SC	IJ	IT	SI	PT	Total
1994	704	1709	1961	1301	1035	802	7512
1995	156	1244	1614	1027	810	797	5648
1996	92	199	3408	1598	1276	1177	7750
1997	51	42	2391	1251	976	719	5430
1998	16	34	1273	3366	430	2104	7223
1999	1	2	313	1859	160	763	3098
2000	-	-	188	1997	153	670	3008
2001	1	-	369	2251	152	658	3431
2002	1	2	680	3914	790	2242	7629
2003	-	-	3	6195	1875	3581	11 654
2004	-	1	4	1368	591	837	2801
Total	1022	3233	12 204	26 127	8248	14 350	65 184

Nota. Siglas de cada grado jerárquico del Nivel Ejecutivo: CM: comisario, SC: subcomisario, IJ: intendente jefe, IT: intendente, SI: subintendente, PT: patrullero.

Nota 2: Información Observatorio del Direccionamiento del Talento Humano, Descripción sociodemográfica de personal, a corte 30 de junio de 2022.

Se observa que el 78% del personal logró ingresar al escalafón como mandos del Nivel Ejecutivo, de los cuales, el 2% corresponde al grado de Comisario, 6% Subcomisario, 24% Intendente Jefe, 51% Intendente, 17% Subintendente.

El restante 22% continúa en la base ostentando el grado de patrullero, participando en los concursos establecidos para ingreso al escalafón del Nivel Ejecutivo en el grado de subintendente.

La Tabla 5 nos muestra los retiros de funcionarios por todas las causales. Se evidencia que el 18% del personal se retira antes de los 5 años de servicio, el 11% de 6 a 10 años, el 8% de 11 a 15 años, 3% de 16 a 19 años, el 55% entre 20 y 24 años y el 4% con más de 25 años.

El 68% del personal alcanza el tiempo para la asignación de retiro (20 años de servicio), de acuerdo con el régimen prestacional al que tienen derecho.

Tabla 5

Retiros por tramos de todas las causales

Alta	0-5	6-10	11-15	16-19	20-24	25 o más	Total
1994	1401	707	743	74	3293	1069	7287
1995	1086	533	542	66	2667	481	5375
1996	1394	787	645	131	4052	434	7443
1997	939	549	469	88	3028	94	5167
1998	1049	926	422	135	4269	-	6801
1999	386	319	120	58	1984	-	2867
2000	332	272	122	63	1913	-	2702
2001	350	285	140	71	2094	-	2940
2002	803	563	377	281	3627	-	5651
2003	1515	798	553	511	1486	-	4863
2004	262	210	153	88	56	-	769
Total	9517	5949	4286	1566	28469	2078	51865

Nota: Información Observatorio del Direccionamiento del Talento Humano, Descripción sociodemográfica de personal, a corte 30 de junio de 2022.

Tabla 6

Retiros por solicitud propia

Alta	0-5	6-10	11-15	16-19	20-24	25-28	Total
1994	313	171	277	6	2652	957	4376
1995	340	136	225	1	1988	420	3110
1996	462	254	256	8	2998	364	4342
1997	373	196	225	4	2318	74	3190
1998	448	346	200	6	3496	16	4512
1999	183	122	32	7	1708	6	2058
2000	146	114	53	6	1757	3	2079
2001	133	115	33	2	1980	10	2273
2002	212	224	97	12	3384	1	3930
2003	441	331	157	9	1071	-	2009
2004	87	91	49	-	44	1	272
Total	3138	2100	1604	61	23396	1852	32151

Nota: Información Observatorio del Direccionamiento del Talento Humano, Descripción sociodemográfica de personal, a corte 30 de junio de 2022.

Mesocontexto

Del total de uniformados que ingresaron a la Institución en el periodo de análisis (65 184), se observa que el 49% (32 151) solicitó el retiro por la causal de solicitud propia; de estos, el 79% (25 248) fue con un tiempo de servicio superior a los 20 años, lo que les da derecho para asignación de retiro. Además, se evidencia que el 16% (5238) corresponde a retiros anticipados con un tiempo de servicio inferior a los 10 años (véase Tabla 6).

Actualmente se encuentran 6644 uniformados con un tiempo de servicio superior a los 20 años, los cuales pueden solicitar el retiro por voluntad propia y tendrían derecho a asignación de retiro; por lo que resulta fundamental para la Administración, Gestión y Desarrollo del Talento Humano Policial, conocer en detalle los factores motivacionales que inciden en este personal a permanecer en servicio activo, una vez se ha cumplido el tiempo mínimo de servicio, para lo

cual se realiza analítica de datos descriptiva, de tipo univariado y multivariado.

■ Análisis univariado

Se analizan 23 variables de los datos extractados por medio del Oracle Discoverer del sistema para la Administración del Talento Humano [SIATH], con el fin de establecer su comportamiento e identificar las características más representativas de la población objeto de estudio.

Distribución por ubicación laboral actual

Bogotá es la unidad que cuenta con la mayor representación de funcionarios con el tiempo para asignación de retiro con el 14%; sin embargo, en la capital se ubican varias de las unidades policiales de la Institución.

Seguidamente se observa el Departamento de Santander 9%, Tolima 8%, Antioquia 7%, Valle del Cauca 6%, Norte de Santander 5% y Boyacá 5%; estas entre las unidades más representativas (véase Figura 1).

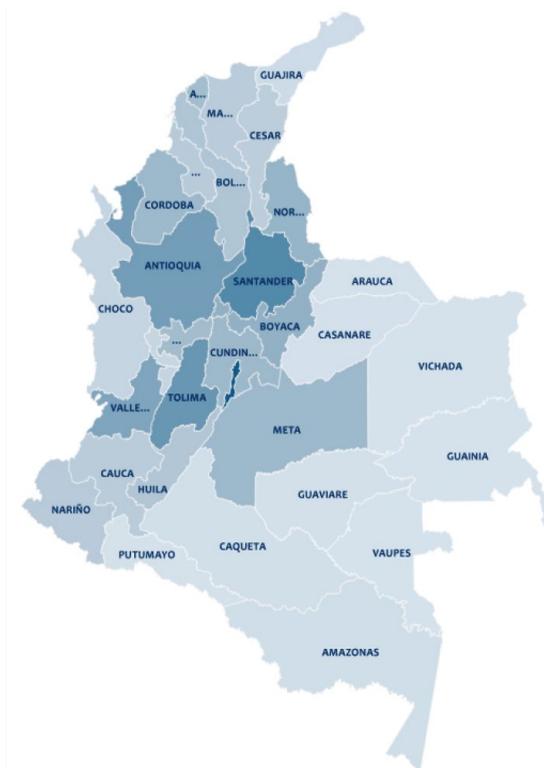
Aporte al servicio de acuerdo con el nivel misional y aptitud

Se evidencia que el 65% (4249) labora en la parte operativa, el 34% (2307) en la parte administrativa y el 1% (88) en la docente. Asimismo, el 86% se encuentra apto para el servicio y el 14% con sugerencia de reubicación laboral.

Además, el 56% (3695) de uniformados laboran en Direcciones de Policía y especialidades del servicio, seguido del 28% (1848) que labora en unidades operativas y el restante 17% (1101) en la parte administrativa.

Figura 1

Mapa de calor de distribución geográfica laboral del personal del Nivel Ejecutivo con tiempo para asignación de retiro



Nota: Información procesada por el Observatorio del Direccionamiento del Talento Humano (DITAH), Descripción socio-demográfica de personal, a corte 30 de junio de 2022.

Tiempo de servicio/Tiempo en la unidad

La población en análisis que cuenta con el derecho para la asignación de retiro, presenta una trayectoria laboral analizada, así: 44% (2894) cuenta con 20 años de servicio, 41% (2735) entre 21 y 25, y 15% (1015) con más de 26 años en la Institución.

Además, se observa que el personal presenta un tiempo de permanencia en la última unidad laborada, así: 15% (996) con menos de 2 años en la unidad, el 28% (1868) entre 2 y 5 años, el 22% (1439) entre 6 y 10 años, el 35% (2341) más de 11 años en la unidad.

Cantidad de unidades laboradas

El 62.4% (4145) ha laborado en menos de 5 unidades, el 35.1% (2331) entre 6 y 10 unidades, el 2.4% (157) entre 11 a 15 unidades y el 0.2% (11) entre 16 y 19 unidades en lo corrido de su trayectoria institucional.

Inclusión por sexo y estado civil

El 98% (6503) corresponde al sexo masculino y el 2% (141) restante al sexo femenino; asimismo, se indica que el 81% (5410) cuenta con vínculo familiar vigente (casado o unión libre) y el 19% (1234) sin vínculo familiar (soltero, separado, divorciado o viudo).

Conformación familiar

Se identifica que el 9.2% (608) no tiene hijos, el 23.2% (1544) tiene un hijo, el 42.2% (2803) dos hijos, el 18.2% (1210) tres hijos y el restante 7.2% (479) más de cuatro hijos. Asimismo, de estos, el 69% son menores de edad y el 31% mayores de edad.

Generaciones

Se observa que el 49% (3254) pertenece a la Generación X y el 51% (3390) son Millennials; estos últimos son la generación más joven en obtener el derecho para la asignación de retiro a la fecha

y quienes para el presente año (2022) cuentan con la edad de 40 años, aproximadamente.

Nivel académico

Con relación al nivel académico, el 87% (5768) son técnicos, 6% (402) tecnológicos, 5% (363) profesionales con pregrado, 1% (90) especialización y el 0.3% (21) maestría.

Participación regional, de acuerdo con el lugar de nacimiento

Frente a los lugares de nacimiento de la población objeto de estudio, se puede observar que el 24% (1587) de los uniformados nacieron en la Región de Policía No. 1 (departamentos de Boyacá, Cundinamarca), el 14% (955) nacidos en la Región de Policía No. 8 (departamentos de Atlántico, Bolívar, La Guajira, Magdalena, Cesar, Sucre), el 14% (943) nacidos en la Región de Policía No. 5 (departamentos de Norte de Santander, Santander, Arauca), el 13% (866) nacidos en la Región de Policía No. 6 (departamentos de Antioquia, Chocó, Córdoba, Urabá), el 11% (752) nacidos en la Región de Policía No. 2 (departamentos del Tolima, Huila, Caquetá, Putumayo), el 11% (747) nacidos en la Región de Policía No. 4 (departamentos Valle del Cauca, Nariño, Cauca), el 7% (441) nacidos en la Región de Policía No. 3 (departamentos de Caldas, Quindío, Risaralda), el 5% (317) nacidos en la Región de Policía No. 7 (departamentos de Casanare, Guainía, Guaviare, Vaupés, Vichada), el 0.5% (32) nacidos en el departamento de Amazonas y el 0.1% (4) en el Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina.

Igualmente, es pertinente indicar que el 71% (4740) no labora en el mismo departamento de nacimiento y el 29% (1904) está en el departamento del cual proceden.

Pluriétnica y multicultural

La población objeto de estudio está integrada por el 95.5% (6342) de uniformados que se identifican como mestizos, el 3.9% (257) como afrodescendientes, el 0.4% (28) como mulatos,

el 0.1% (8) como raizales, el 0.1% (8) como indígenas y el 0.02% (1) como palenquero.

Salario emocional

El personal recibe otras formas de reconocimiento, además del salario, que buscan exaltar la labor policial, dentro de las cuales se encuentra que el 31% (2076) ha recibido entre 41 y 60 felicitaciones, seguido del 23% (1501) entre 21 y 40, el 21% (1386) entre 60 y 80, el 11% (734) entre 81 y 100, el 10% (676) más de 100 y, por último, el 4% (271) con menos de 20 felicitaciones, todas ellas forman parte de la hoja de vida de cada funcionario.

Los estímulos no económicos denominados condecoraciones, son otorgados al personal durante su trayectoria institucional. Se observa que el 4% (271) tenía menos de 20 condecoraciones, el 23% (1501) de 21 a 40 condecoraciones, el 31% de 41 a 60 condecoraciones, el 20% (1334) de 61 a 80, el 11% de 81 a 100 y, finalmente, el 11% con más de 100 condecoraciones.

Microcontexto

El instrumento de recolección de información denominado *Cinética generacional del personal del Nivel Ejecutivo con derecho a asignación de retiro*, es diligenciado por 4502 funcionarios (véase Tabla 7). Se procede a realizar la analítica de datos aportados por los participantes, con la intención de establecer qué factores motivacionales inciden en la decisión de permanecer en servicio activo, a pesar de haber cumplido con el tiempo mínimo de 20 años de servicio.

Tabla 7

Grados Nivel Ejecutivo por participante

Grado	Muestra	Porcentaje
Comisario	85	2%
Subcomisario	273	6%
Intendente Jefe	806	18%
Intendente	2555	57%
Subintendente	505	11%
Patrullero	278	6%
Total	4502	100%

Resultados: instrumento de recolección

Se realiza análisis cruzado entre las cinco áreas de desarrollo y los seis grados que conforman la categoría del Nivel Ejecutivo.

Tabla 8

Área de desarrollo "Oportunidades"

Grado	Oportunidades		
	En desacuerdo o totalmente en desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo o totalmente de acuerdo
Comisario	28	17	40
Subcomisario	76	53	144
Intendente Jefe	241	146	419
Intendente	598	467	1490
Subintendente	116	71	318
Patrullero	55	40	183

Los Comisarios se encuentran de acuerdo o totalmente de acuerdo, en los interrogantes de la pregunta 15: "Me siento aún joven y motivado a trabajar en lo que me gusta"; y de igual forma en la pregunta que hace referencia a que su "Interés por ser Policía como meta esencial de mi plan de vida", que se encuentra en la pregunta 22. En contraposición, se encuentran en desacuerdo o totalmente en desacuerdo cuando se les interroga en la pregunta 10: "Que en el momento no tengo más opciones laborales".

En los Subcomisarios, la mayor percepción positiva se centra en estar de acuerdo o totalmente de acuerdo, en la pregunta 15: "Me siento aún joven y motivado a trabajar en lo que me gusta"; seguida de la pregunta 22: "Interés por ser Policía como meta esencial de mi plan de vida". Respecto a los que consideran estar

en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, centran su atención en la pregunta 10: "Que en el momento no tengo más opciones laborales" y en la pregunta 26 no ven como algo positivo: "La reducción de tiempo en el grado de Intendente de 7 a 5 años".

En el grado de Intendente Jefe, están de acuerdo o totalmente de acuerdo, en la pregunta 15: "Me siento aún joven y motivado a trabajar en lo que me gusta", seguida de la pregunta 22: "Interés por ser Policía como meta esencial de mi plan de vida". Su percepción al estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, en la pregunta 10: "Que en el momento no tengo más opciones laborales" y la pregunta 26: "La reducción de tiempo en el grado de Intendente de 7 a 5 años".

En el grado de Intendente, están de acuerdo o totalmente de acuerdo, en la pregunta 15: "Me siento aún joven y motivado a trabajar en lo que me gusta", seguida de la pregunta 22: "Interés por ser Policía como meta esencial de mi plan de vida", y en la pregunta 27: "La bonificación por permanencia contemplada en la Ley para Mandos del Nivel Ejecutivo"; en el caso contrario, las opiniones respecto a estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, se encuentran en las preguntas 10: "Que en el momento no tengo más opciones laborales" y en la 18: "Condiciones socioeconómicas específicas del país que me afectan directamente a mí o a mi familia (desempleo, inestabilidad, incertidumbre, costo de vida)".

En el grado de Subintendente, consideran estar de acuerdo o totalmente de acuerdo, en la pregunta 15: "Que me siento aún joven y motivado a trabajar en lo que me gusta"; en la pregunta 27: "La bonificación por permanencia contemplada en la Ley para Mandos del Nivel Ejecutivo" y en la pregunta 26: "La reducción de tiempo en el grado de Intendente de 7 a 5 años". Por otra parte, se encuentran en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, en las preguntas 10: "Que en el momento no tengo más opciones laborales" y en la 18: "Condiciones socioeconómicas específicas del país que me afectan directamente a mí o a mi familia (desempleo, inestabilidad, incertidumbre, costo de vida)".

En el grado de Patrullero, se encuentran de acuerdo o totalmente de acuerdo, en la

pregunta 15: "Que me siento aún joven y motivado a trabajar en lo que me gusta", en la pregunta 22: "Mi interés por ser Policía como meta esencial de mi plan de vida", en la pregunta 27: "La bonificación por permanencia contemplada en la Ley para Mandos del Nivel Ejecutivo" y en la pregunta 28: "La bonificación por asistencia familiar contemplada en la Ley para los integrantes del Nivel Ejecutivo". Respecto a los que están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, en la pregunta 10: "Que en el momento no tengo más opciones laborales" y en la pregunta 18: "Condiciones socioeconómicas específicas del país que me afectan directamente a mí o a mi familia (desempleo, inestabilidad, incertidumbre, costo de vida)" (véase Tabla 8).

Tabla 9

Área de desarrollo "Beneficios (económicos, estímulos e incentivos)"

Grado	Beneficios		
	En desacuerdo o totalmente en desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo o totalmente de acuerdo
Comisario	33	19	33
Subcomisario	96	51	126
Intendente Jefe	289	159	358
Intendente	928	510	1117
Subintendente	174	84	247
Patrullero	85	40	153

Los Comisarios están de acuerdo o totalmente de acuerdo, en la pregunta 2: "Mejores beneficios económicos que los otorgados a partir de la asignación de retiro", en la pregunta 3: "La posibilidad de viajar a referenciar la Institución en el exterior"; pregunta 17: "Los beneficios percibidos (equilibrio vida laboral-vida

personal, permisos, posibilidades de traslado y participación en convocatorias)”; pregunta 19: “Los últimos beneficios otorgados a la fuerza pública por parte del gobierno”. Respecto a los que se encuentran en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, en la pregunta 11: “Mi elevado nivel de endeudamiento y obligaciones económicas contraídas” y pregunta 25: “Que no he solucionado aspectos esenciales (como vivienda propia, educación profesional de mis hijos, cancelación de créditos, entre otros)”.

Los Subcomisarios están de acuerdo o totalmente de acuerdo, en la pregunta 2: “Mejores beneficios económicos que los otorgados a partir de la asignación de retiro”, en la pregunta 3: “La posibilidad de viajar a referenciar la Institución en el exterior”, y en la pregunta 17: “Los beneficios percibidos (equilibrio vida laboral-vida personal, permisos, posibilidades de traslado y participación en convocatorias)”. Con referencia a los que están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, en la pregunta 11: “Mi elevado nivel de endeudamiento y obligaciones económicas contraídas” y pregunta 25: “Que no he solucionado aspectos esenciales (como vivienda propia, educación profesional de mis hijos, cancelación de créditos, entre otros)”.

Los Intendentes Jefe están de acuerdo o totalmente de acuerdo, en la pregunta 2: “Mejores beneficios económicos que los otorgados a partir de la asignación de retiro”, en la pregunta 17: “Los beneficios percibidos (equilibrio vida laboral-vida personal, permisos, posibilidades de traslado y participación en convocatorias)”, y en la pregunta 19: “Los últimos beneficios otorgados a la fuerza pública por parte del gobierno”. En cuanto a la opinión de desacuerdo o totalmente en desacuerdo, en la pregunta 11: “Mi elevado nivel de endeudamiento y obligaciones económicas contraídas” y pregunta 25: “Que no he solucionado aspectos esenciales (como vivienda propia, educación profesional de mis hijos, cancelación de créditos, entre otros)”.

Los Intendentes están de acuerdo o totalmente de acuerdo, en la pregunta 2: “Mejores beneficios económicos que los otorgados a partir de

la asignación de retiro” y en la pregunta 19: “Los últimos beneficios otorgados a la fuerza pública por parte del gobierno”. Respecto a los que manifiestan estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, en la pregunta 11: “Mi elevado nivel de endeudamiento y obligaciones económicas contraídas” y pregunta 25: “Que no he solucionado aspectos esenciales (como vivienda propia, educación profesional de mis hijos, cancelación de créditos, entre otros)”.

Los Subintendentes refieren estar de acuerdo o totalmente de acuerdo, en la pregunta 2: “Mejores beneficios económicos que los otorgados a partir de la asignación de retiro”, en la pregunta 17: “Los beneficios percibidos (equilibrio vida laboral-vida personal, permisos, posibilidades de traslado y participación en convocatorias)”, y en la pregunta 19: “Los últimos beneficios otorgados a la fuerza pública por parte del gobierno”. Los Subintendentes manifiestan estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, en la pregunta 11: “Mi elevado nivel de endeudamiento y obligaciones económicas contraídas” y pregunta 21: “La escasa oferta laboral y baja remuneración en trabajos diferentes al que ostento”.

Los Patrulleros manifiestan estar de acuerdo o totalmente de acuerdo, en la pregunta 2: “Mejores beneficios económicos que los otorgados a partir de la asignación de retiro”, en la pregunta 17: “Los beneficios percibidos (equilibrio vida laboral-vida personal, permisos, posibilidades de traslado y participación en convocatorias)”, y en la pregunta 19: “Los últimos beneficios otorgados a la fuerza pública por parte del gobierno”. Los funcionarios que ostentan el grado de Patrullero están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, en la pregunta 11: “Mi elevado nivel de endeudamiento y obligaciones económicas contraídas”, en la pregunta 21: “La escasa oferta laboral y baja remuneración en trabajos diferentes al que ostento” y, finalmente, en la pregunta 25: “Que no he solucionado aspectos esenciales (como vivienda propia, educación profesional de mis hijos, cancelación de créditos, entre otros)” (véase Tabla 9).

Tabla 10

Área de desarrollo "Vocación Policial"

Grado	Vocación Policial		
	En desacuerdo o totalmente en desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo o totalmente de acuerdo
Comisario	8	7	70
Subcomisario	10	14	249
Intendente Jefe	40	74	692
Intendente	166	306	2083
Subintendente	38	41	426
Patrullero	28	25	225

Los Comisarios consideran estar de acuerdo o totalmente de acuerdo, en la pregunta 1: "Mi vocación de servicio a la ciudadanía", y en la pregunta 16: "Mi alineación con el actual estilo de liderazgo (amable, respetuoso y humano)". Los que están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, en la pregunta 20: "Lo que representa la posibilidad de ascenso hasta culminar la carrera".

Los Subcomisarios consideran estar de acuerdo o totalmente de acuerdo, en la pregunta 1: "Mi vocación de servicio a la ciudadanía", en la pregunta 16: "Mi alineación con el actual estilo de liderazgo (amable, respetuoso y humano)", en la pregunta 20: "Lo que representa la posibilidad de ascenso hasta culminar la carrera", y en la pregunta 7: "El amor que siento a lucir mi uniforme".

Los Intendentes Jefe están de acuerdo o totalmente de acuerdo, en la pregunta 1: "Mi vocación de servicio a la ciudadanía", y en la pregunta 16: "Mi alineación con el actual estilo de liderazgo (amable, respetuoso y humano)".

Los Intendentes están de acuerdo o totalmente de acuerdo, en la pregunta 1: "Mi vocación de servicio a la ciudadanía", en la pregunta 16: "Mi alineación con el actual estilo de liderazgo (amable, respetuoso y humano)", y en la pregunta 6: "Mi arraigado sentimiento de pertenencia a la Institución". El mayor número de desacuerdos se registra en la pregunta 20: "Lo que representa la posibilidad de ascenso

hasta culminar la carrera", y en la pregunta 6: "Mi arraigado sentimiento de pertenencia a la Institución". Asimismo, se observa una amplia población que se abstiene de tomar postura contestando "ni de acuerdo, ni en desacuerdo".

Los Subintendentes están de acuerdo o totalmente de acuerdo, en la pregunta 1: "Mi vocación de servicio a la ciudadanía", y en la pregunta 16: "Mi alineación con el actual estilo de liderazgo (amable, respetuoso y humano)". Por otra parte, las preguntas que presentaron un mayor número de en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, son la 20: "Lo que representa la posibilidad de ascenso hasta culminar la carrera", y la 6: "Mi arraigado sentimiento de pertenencia a la Institución".

Los Patrulleros están de acuerdo o totalmente de acuerdo, en la pregunta 1: "Mi vocación de servicio a la ciudadanía", en la pregunta 16: "Mi alineación con el actual estilo de liderazgo (amable, respetuoso y humano)", y en la pregunta 7: "El amor que siento a lucir mi uniforme". La pregunta donde más estuvieron en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, en la 20: "Lo que representa la posibilidad de ascenso hasta culminar la carrera" (véase Tabla 10).

Tabla 11

Área de desarrollo "Conocimiento"

Grado	Conocimiento		
	En desacuerdo o totalmente en desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo o totalmente de acuerdo
Comisario	10	10	65
Subcomisario	26	35	212
Intendente Jefe	91	108	607
Intendente	320	392	1843
Subintendente	64	50	391
Patrullero	33	27	218

Los Comisarios están de acuerdo o totalmente de acuerdo, en la pregunta 8: "Sentir que mi experiencia y conocimientos aún son valiosos para la Institución", en la pregunta 9: "Mi interés por seguir formándome en diferentes campos del conocimiento", y finalmente la

pregunta 24: "Me encuentro ubicado, estable y a gusto en el cargo que desempeño". Los que se encuentran en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, está la pregunta 23: "Que conozco al detalle la rutina y me habitué a seguirla".

Los Subcomisarios concentran su opinión en estar de acuerdo o totalmente de acuerdo, en la pregunta 8: "Sentir que mi experiencia y conocimientos aún son valiosos para la Institución", y en la pregunta 9: "Mi interés por seguir formándome en diferentes campos del conocimiento". Se registra un mayor número de en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, en la pregunta 23: "Que conozco al detalle la rutina y me habitué a seguirla".

Los Intendentes Jefe están de acuerdo o totalmente de acuerdo, en la pregunta 8: "Sentir que mi experiencia y conocimientos aún son valiosos para la Institución", en la pregunta 9: "Mi interés por seguir formándome en diferentes campos del conocimiento", y para finalizar, la pregunta 24: "Me encuentro ubicado, estable y a gusto en el cargo que desempeño". Respecto a los que se encuentran en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, para este caso está en la pregunta 23: "Que conozco al detalle la rutina y me habitué a seguirla".

Los Intendentes se centran en estar de acuerdo o totalmente de acuerdo, en la pregunta 8: "Sentir que mi experiencia y conocimientos aún son valiosos para la Institución", en la pregunta 9: "Mi interés por seguir formándome en diferentes campos del conocimiento", y en la pregunta 24: "Me encuentro ubicado, estable y a gusto en el cargo que desempeño". Y el mayor número de en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, está en la pregunta 23: "Que conozco al detalle la rutina y me habitué a seguirla".

Los Subintendentes concentran su opinión en estar de acuerdo o totalmente de acuerdo, en la pregunta 8: "Sentir que mi experiencia y conocimientos aún son valiosos para la Institución", en la pregunta 9: "Mi interés por seguir formándome en diferentes campos del conocimiento", y finalmente en la pregunta 14: "Reconocimiento familiar como uniformado de la Institución". Y el mayor número de en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, está en la pregunta 23: "Que conozco al detalle la rutina y me habitué a seguirla".

Los Patrulleros están de acuerdo o totalmente de acuerdo, en la pregunta 8: "Sentir que mi experiencia y conocimientos aún son valiosos para la Institución", en la pregunta 9: "Mi interés por seguir formándome en diferentes campos del conocimiento", y finalmente la pregunta 24: "Me encuentro ubicado, estable y a gusto en el cargo que desempeño". Y el mayor número de en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, está en la pregunta 23: "Que conozco al detalle la rutina y me habitué a seguirla" (véase Tabla 11).

Tabla 12

Área de desarrollo "Niveles de Socialización"

Grado	Niveles de Socialización		
	En desacuerdo o totalmente en desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo o totalmente de acuerdo
Comisario	6	8	71
Subcomisario	12	28	233
Intendente Jefe	53	103	650
Intendente	217	407	1931
Subintendente	45	55	405
Patrullero	30	33	215

Los Comisarios reportan estar de acuerdo o totalmente de acuerdo en las preguntas 4: "Que cuento con excelentes redes de apoyo (amigos y compañeros) a nivel laboral", y en la 13: "Reconocimiento social como funcionario de la Policía Nacional". Y el mayor número de en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, en la pregunta 4: "Que cuento con excelentes redes de apoyo (amigos y compañeros) a nivel laboral".

Los Subcomisarios reportan estar de acuerdo o totalmente de acuerdo, en las preguntas 5: "Que mi familia está dedicada a sus ocupaciones y no veo la necesidad de retirarme", y en la 12: "Que me siento a gusto en mi trabajo producto del ambiente laboral". Y el mayor número de en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, en la pregunta 4: "Que cuento con excelentes redes de apoyo (amigos y compañeros) a nivel laboral".

Los Intendentes Jefe reportan estar de acuerdo o totalmente de acuerdo, en las preguntas 5: "Que mi familia está dedicada a sus ocupaciones y no veo la necesidad de retirarme", y en la 12: "Que me siento a gusto en mi trabajo producto del ambiente laboral". Y el mayor número de en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, en la pregunta 4: "Que cuento con excelentes redes de apoyo (amigos y compañeros) a nivel laboral".

Los Intendentes reportan estar de acuerdo o totalmente de acuerdo, en las preguntas 5: "Que mi familia está dedicada a sus ocupaciones y no veo la necesidad de retirarme", y en la 12: "Que me siento a gusto en mi trabajo producto del ambiente laboral". Y estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, en la pregunta 4: "Que cuento con excelentes redes de apoyo (amigos y compañeros) a nivel laboral", y en la pregunta 13: "Reconocimiento social como funcionario de la Policía Nacional".

Los Subintendentes están de acuerdo o totalmente de acuerdo, en las preguntas 5: "Que mi familia está dedicada a sus ocupaciones y no veo la necesidad de retirarme", y en la 12: "Que me siento a gusto en mi trabajo producto del ambiente laboral". Y presenta mayor número de en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, en la pregunta 4: "Que cuento con excelentes redes de apoyo (amigos y compañeros) a nivel laboral", y en la pregunta 13: "Reconocimiento social como funcionario de la Policía Nacional".

Los Patrulleros manifiestan estar de acuerdo o totalmente de acuerdo, en las preguntas 5: "Que mi familia está dedicada a sus ocupaciones y no veo la necesidad de retirarme", en la 12: "Que me siento a gusto en mi trabajo producto del ambiente laboral", y en la 13: "Reconocimiento social como funcionario de la Policía Nacional". Respecto al mayor número de en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, se concentra en la pregunta 4: "Que cuento con excelentes redes de apoyo (amigos y compañeros) a nivel laboral" (véase Tabla 12).

Para finalizar, se agrupan los resultados de las variables en la escala de la felicidad laboral policial, en articulación con el modelo planteado por González et al., (2017) en su libro de *Biogerencia* y por Malluk (2019), en su artículo titulado, "Felicidad organizacional:

mediación entre la valoración de los empleados y la productividad. Una mirada a su gestión en el sector estatal".

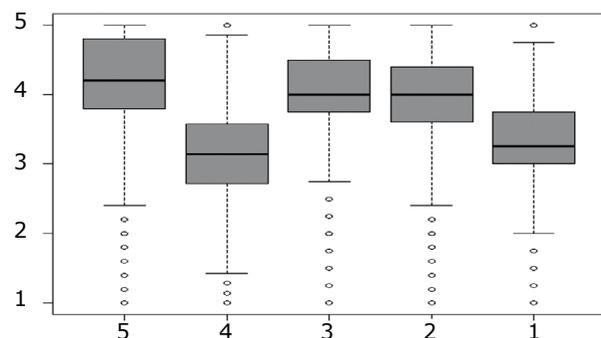
Los resultados de las áreas de desarrollo bajo el concepto de felicidad laboral, arrojó que la vocación es el factor determinante de permanencia para el 84% de los participantes, los niveles de socialización para el 81%, el conocimiento para el 76%, las oportunidades para el 57% y los beneficios (económicos, estímulos e incentivos) para el 46%.

■ Análisis multivariado

Se analizan las variables de mayor representatividad, mediante el *software* R-Studio, versión 4.1.3, con el fin de establecer su correlación y su incidencia frente a la decisión de permanencia de los funcionarios, una vez cumplido el tiempo de servicio.

Figura 2

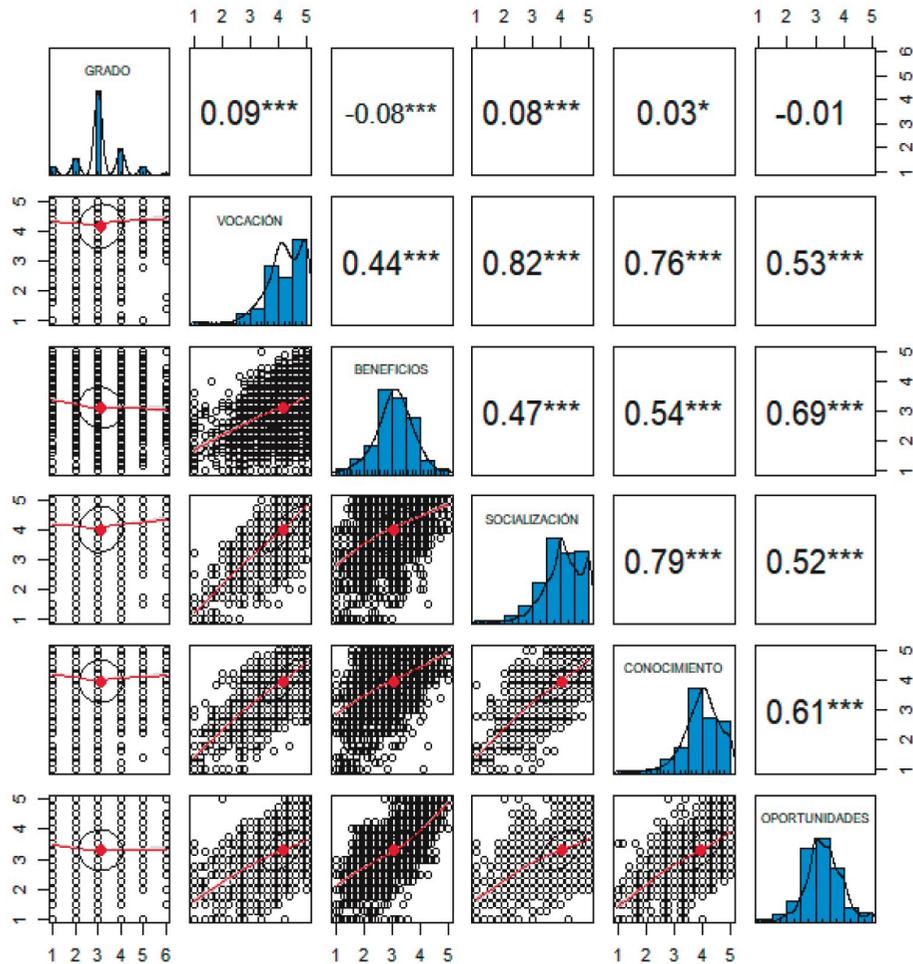
Diagrama de caja y bigotes



En la Figura 2 se observa el comportamiento de los datos, referente a cada una de las áreas analizadas, que se evidencia en el eje horizontal, donde la primera variable que corresponde a vocación se encuentra representada entre el primer y tercer cuartil, concentrando el 50% de la información entre 3.8 y 4.5. La segunda variable (beneficios) entre 2.8 y 3.5; la tercera variable (socialización) entre 3.8 y 4.5; la cuarta variable (conocimiento) entre 3.8 y 4.5, y la quinta variable (oportunidades) entre 3.0 y 3.8. Lo que evidencia que las áreas que se deben potenciar son beneficios y oportunidades, con objeto de nivelar los resultados con los demás ejes.

Figura 3

Matriz de correlación



En la Figura 3 se observan las correlaciones positivas entre las variables denominadas "áreas de desarrollo", donde se identifica la relación alta entre la vocación y la socialización con 0.82; lo que evidencia que potenciando alguna de estas dos áreas, se lograría aumentar los niveles de satisfacción del personal. Igualmente, se observa una relación media-alta, entre vocación y conocimiento con un coeficiente de 0.76.

El análisis de componentes principales contribuye a la reducción de dimensionalidad a partir del planteamiento de nuevas variables no correlacionadas, donde se busca una mejor representación de los datos, en el cual se evidencia que los primeros componentes describen la mayor parte de la varianza de los datos.

Los datos se presentan en seis dimensiones, donde dos de ellas concentran el 75.8% de los datos, lo que es favorable, ya que integra la mayor cantidad de los datos (véase Figura 4).

En la Figura 5 se presenta el comportamiento de las variables, en las que se encuentra una concentración positiva del 88.2 en las áreas de vocación, socialización y conocimiento, siendo estas las de mayor aceptación en los encuestados. Las áreas de oportunidades y beneficios son las de menor aceptación. Lo que indica que se deben reformular estas últimas para mejorar los índices de aceptación de la población objeto de estudio y, por ende, mejorar los índices de satisfacción global.

Figura 4

Representación de las variables por dimensiones

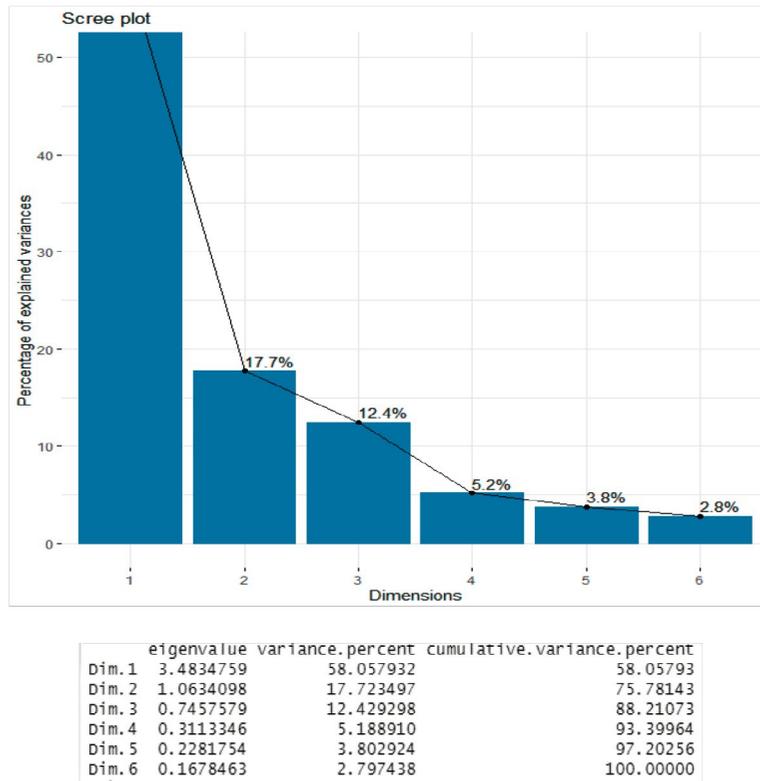
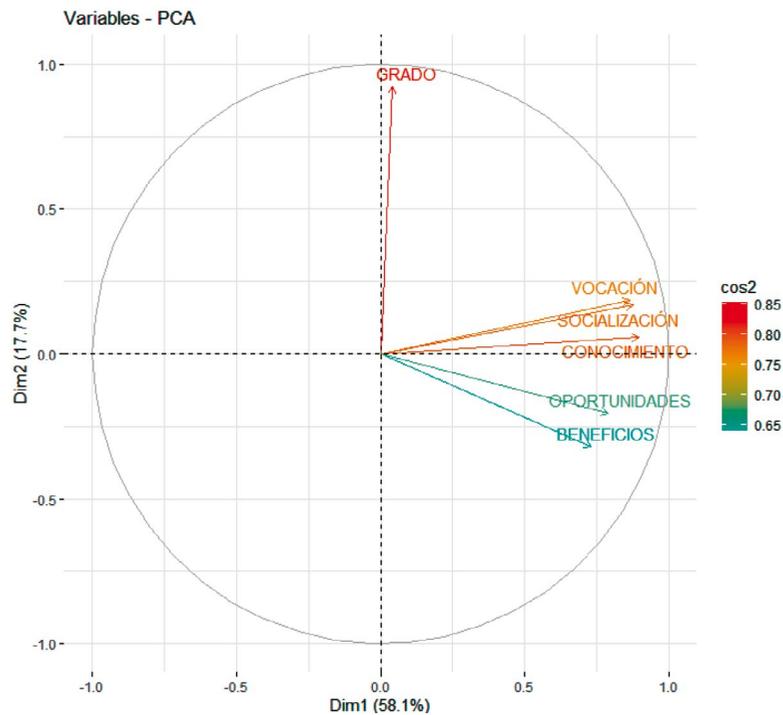


Figura 5

Concentración por área de desarrollo



Resultados: análisis semántico latente

Se analizan las respuestas dadas a la pregunta abierta No. 29. *De acuerdo con su experiencia institucional, mencione un aspecto que considere debe tener en cuenta la Dirección de Talento Humano al diseñar estrategias encaminadas a generar permanencia de los uniformados de la Policía Nacional, una vez tengan derecho a asignación de retiro.* Mediante el software de

análisis semántico latente expresado a partir de nubes de palabras, se organizan a partir de siete categorías, con el fin de facilitar el análisis de las apreciaciones (véase Tabla 13).

Se evidencia que los funcionarios del Nivel Ejecutivo consideran que los principales potenciadores de permanencia se centran en las categorías de conciliación familiar y laboral, y honrar y exaltar (véase Tabla 14).

Tabla 13

Matriz de categorización intención de permanencia

Agrupación de conceptos	Descripción del concepto
Conciliación familiar y laboral	Se construye a partir de las percepciones, que radican en constituir un conjunto de medidas con un enfoque puesto en promover las condiciones más favorables para el funcionario de Policía en su carrera profesional, sin que ello afecte su vida personal y familiar.
Honrar y exaltar	Contempla las solicitudes enfocadas a honrar; es decir, implica cumplir lo que se promete y se dice, asimismo que se muestre respeto y consideración hacia ellos. En cuanto a exaltar, se suman los conceptos que busca que al funcionario se le resalten aún más sus cualidades o méritos.
Política y administración institucional	Conceptos encaminados a la revisión de la política actual, que cubra sus necesidades en los conceptos "conciliación familiar y laboral" y "honrar y exaltar".
Plan de estímulos e incentivos diferencial	Reúne apreciaciones correspondientes a generar "stakeholders" o grupos de interés, para planes de estímulos e incentivos diferenciales.
Oportunidades de desarrollo profesional, según necesidades específicas	En cuanto a las oportunidades de desarrollo profesional, se concentran apreciaciones donde se contempla lo conceptuado por Gómez-Mejía <i>et al.</i> (2002), como el esfuerzo formalizado y continuado que se centra en desarrollar trabajadores más capacitados, con un enfoque diferencial.
Mejora salarial	Se proyecta cualquier incremento retributivo legalmente estipulado, que se constituya como un estímulo.
No registran aportes	Quienes no dan apreciaciones.

Tabla 14

Relación de conceptos de permanencia, según análisis semántico por grado

Conceptos	CM	SC	IJ	IT	SI	PT	Total	Porcentaje
Conciliación familiar y laboral	21	117	313	1320	263	145	2179	48%
Honrar y exaltar	35	82	234	581	94	55	1081	24%
Política y administración institucional	8	25	72	175	45	35	360	8%
Plan de estímulos e incentivos diferencial	7	17	74	196	40	10	344	8%
Oportunidades de desarrollo profesional, según necesidades específicas	8	23	69	144	24	8	276	6%
No registran aportes	3	4	28	77	22	14	148	3%
Mejora salarial	3	5	16	62	17	11	114	3%
Total	85	273	806	2555	505	278	4502	100%

Nota. Siglas de cada grado jerárquico del Nivel Ejecutivo: CM: comisario, SC: subcomisario, IJ: intendente jefe, IT: intendente, SI: subintendente, PT: patrullero.

Nota 2: Información Observatorio del Direccionamiento del Talento Humano, Análisis semántico latente por grado. (2023).

Discusión

Los teóricos clásicos concebían al trabajador como un recurso que se motivaba principalmente por el factor salarial. Con el paso del tiempo, esta afirmación ha perdido fuerza; y si bien existe una retribución económica por el tiempo dedicado al ejercicio laboral, en la actualidad son otros los factores que generan una percepción de bienestar en los actuales colaboradores en las organizaciones.

Elementos como el tiempo libre, el trato humano por parte de los superiores y compañeros, el estilo de comunicación y de liderazgo, las oportunidades de desarrollo personal, laboral y familiar, constituyen un factor diferencial en la fidelización del personal.

En la Policía Nacional de Colombia, los integrantes del Nivel Ejecutivo visualizan la permanencia más allá del tiempo mínimo de servicio para la asignación de retiro a los 20 años, toda vez que en la escala jerárquica aún pueden

seguir ascendiendo hasta alcanzar el último grado (Comisario). Este comportamiento ha dejado de ser la constante, situación que debe analizarse en función de la fidelización de este personal y minimización de la fuga del capital intelectual institucional.

La permanencia laboral voluntaria de los policías depende de diferentes factores, entre los cuales es imperativo mencionar la relevancia de los componentes sociodemográficos del personal, hasta ahora no tenidos en cuenta dentro de la oferta institucional. Por otro lado, la estandarización de beneficios e incentivos ha perdido su efecto motivacional, puesto que se ha integrado a la política retributiva de la organización y ya no es percibida por sus beneficiarios como valor agregado al salario.

Asimismo, desarrollar estrategias diferenciales de fidelización a quienes tienen un aporte superior hacia la organización y su misión garantiza la permanencia; lo que en palabras de Barragán *et al.* (2009), forman parte de un grupo considerado como "élite" en el que se

debe centrar la labor de fidelización a partir de sus diferencias, por cuanto en ellos reposa el conocimiento, la experiencia y la experticia procedimental.

En esta investigación se identificaron, como potenciadores de permanencia, las oportunidades y los beneficios, que estratégicamente otorgados cumplen su propósito de fidelización. Tal afirmación concuerda con el análisis semántico realizado en el proceso investigativo a la pregunta No. 29, donde los participantes reafirman que su voluntad de permanencia surge a partir de elementos intangibles muy propios del relacionamiento humano, tales como: honrar y exaltar, y la conciliación familiar y laboral, definidos institucionalmente como el reconocimiento que hacen terceros a la trayectoria, antigüedad, experiencia, conocimientos, a partir de los cuales se debe priorizar el equilibrio entre la vida laboral y familiar.

Es importante resaltar que los motivadores y los intangibles deben ser diferenciales, por cuanto se evidenció en los análisis realizados, que las percepciones de la población en cada uno de los grados del Nivel Ejecutivo varían de acuerdo con su ubicación laboral, tiempo de servicio, tiempo en el cargo, edad, nivel académico, entre otras.

Desde la perspectiva de Chirinos (2009), se ratifica la existencia de las generaciones y las diferencias entre las mismas. Mientras para Restrepo y Patiño (2018), las nuevas tendencias deben estar orientadas hacia modelos humanistas, teorías que soportan los hallazgos encontrados en el transcurso de esta investigación: evidencian que la estandarización de las políticas institucionales en materia de talento humano, no impacta por igual a la población objeto; inciden en la administración, gestión y desarrollo de la población policial, más aún, al considerar que la distribución geográfica del personal es de carácter nacional; obvian las diferencias individuales. Conceptos ratificados por Díaz-Sarmiento *et al.* (2017), quienes analizan las particularidades ligadas a los contextos culturales, políticos y sociales de los trabajadores.

Desarrollar personas es una inversión a largo plazo, que en palabras de Mulsow (2008), se

denomina “desarrollo humano sostenible”, posibilitándole al individuo el acceso a una mejor calidad de vida, representada en salud, tiempo y felicidad; lo que finalmente en palabras de Hidalgo (s.f.), promueve prácticas de inclusión, participación y equidad.

La permanencia de los funcionarios no es un asunto que se deba dejar al azar o como consecuencia no prevista; pues, según Portillo *et al.*, (2022), corresponde a condiciones predecibles analizadas a partir de variables sociodemográficas, que sumado a la concepción del perfil de retiro laboral temprano de Campos y Ceballos (2020), permiten interpretar realidades subjetivas de quienes se dedican a la profesión policial. La Institución, mediante la expedición de la Ley 2179 del 30 de diciembre de 2021, “por la cual se crea la categoría de patrulleros de policía y se establecen normas relacionadas con el régimen especial de carrera del personal uniformado de la Policía Nacional y se fortalece la profesionalización para el servicio público de policía y se dictan otras disposiciones”, estableció incentivos diferenciales para la permanencia de los funcionarios en el servicio activo.

Desde la presente investigación se vislumbra la necesidad de replantear los modelos de administración y gestión del talento humano, hacia el desarrollo humano policial. Para tal fin, es prioritario reconocer al ser humano policía, desde sus diferencias individuales, articular estrategias y crear una oferta institucional diferencial y efectiva de motivación a la permanencia, mediante el fortalecimiento de la cultura organizacional, durante el ciclo de vida laboral policial.

A nivel particular, se encuentran limitantes para el desarrollo humano, en aspectos como el estilo de liderazgo, la comunicación fluida y sólida, la capacitación y las oportunidades de desarrollo, como intangibles que impactan la permanencia de los funcionarios del Nivel Ejecutivo, puesto que estos no se perciben como alcanzables.

Razón por la cual se confirma la hipótesis de trabajo “H1: *Existen factores sociodemográficos en el personal del Nivel Ejecutivo laboralmente activo, que inciden en su permanencia en la Institución*”. A partir de los resultados

anteriormente expuestos, se desdibuja así los imaginarios puramente económicos existentes frente a los factores que inciden en la permanencia de los funcionarios más allá del tiempo mínimo de servicio, establecido para la asignación de retiro.

Finalmente, es pertinente indicar que la administración de personas ha evolucionado, gracias a que los colaboradores han dejado de ser vistos como un recurso, para convertirse en un talento (Chiavenato, 2011); el cual debe ser desarrollado durante el ciclo de vida laboral y, para ello, la Institución debe hacer uso de herramientas de gestión basadas en la analítica de datos, que garanticen la efectividad de las estrategias de desarrollo de sus integrantes, constituyendo la objetividad como pilar fundamental en la toma de decisiones inherentes al ser humano policial.

Para futuras investigaciones, es importante identificar las diferencias en las funciones inherentes a cada uno de los grados del Nivel Ejecutivo, determinando funciones y responsabilidades, que permitan mantener la jerarquización, incluso a nivel funcional, relacional y social, dignificando la profesión policial desde el cumplimiento de la promesa de valor a partir de la cual se vincularon a la Institución.

Conclusiones

Este documento demostró que los factores sociodemográficos tienen alta incidencia en la motivación de permanencia de los funcionarios del Nivel Ejecutivo, siendo esto un aporte fundamental en la construcción de políticas encaminadas al desarrollo humano policial; lo que a futuro puede redundar en programas de fidelización de personal, desde un enfoque diferencial por grados, salvaguardando al mejor talento humano y con este el capital intelectual existente en la Institución.

El resultado del análisis estadístico permitió identificar que, en efecto, existen factores, como la ubicación laboral, tiempo en la unidad e incentivos, que inciden en la permanencia de los funcionarios del Nivel Ejecutivo, una vez que

hayan cumplido el tiempo de servicio mínimo establecido para la asignación de retiro.

El análisis semántico latente permitió establecer que los aspectos de "conciliación familiar y laboral" (48%) y "honrar y exaltar" (24%), son los más valorados en la intención de permanencia de la población objeto de estudio.

El enfoque administrativo hacia el desarrollo humano policial se configura como una práctica necesaria para la efectiva fidelización del personal, que debe contemplar estrategias diferenciales por grados, inherentes a los aspectos humanos; considerando que los potenciadores de fidelización son percibidos de manera individual y no grupal, en atención a las necesidades específicas de cada persona y su permanente búsqueda de la felicidad hacia la autorrealización.

Conflicto de interés

Sobre la presente investigación no existe conflicto de intereses por parte de los autores, real, potencial o aparente. Los créditos de la investigación, al igual que los productos que se deriven de ella como libros, capítulos, artículos en revistas indexadas a nivel institucional o del ámbito académico nacional, ponencias y todo tipo de socialización, serán propiedad intelectual de la Policía Nacional de Colombia.

Agradecimientos

A la Vicerrectoría de Investigación de la Dirección Nacional de Escuelas, a los asesores internos: IT Harlinzon Hernán Ávila Bermeo y PRO06 Luis Fernando Morales García, y al asesor externo: Jairo César Laverde Rodríguez, por su permanente guía y actitud dispuesta, que hicieron posible la generación de nuevo conocimiento en materia de Talento Humano.

Referencias

Aparicio, J. (2018). *La ideología de la Policía Nacional de Colombia en los años 60 y 70*. Panamericana Formas e Impresos, S. A.

- Barragán, J., Castillo, J., Villalpando, P., & Guerra, P. (2009). Estrategias de retención de empleados eficientes: importancia estratégica de la fidelización de los empleados en organizaciones internacionales. *Innovaciones de Negocios*, 6(1), 33-43. <http://eprints.uanl.mx/12509/1/A3.pdf>
- Campos, I. & Ceballos, N., (2020). Perfil del retiro laboral temprano en población uniformada de la Policía de Colombia (2008-2018) (trabajo de grado, Maestría en Salud Pública). Universidad del Rosario. https://doi.org/10.48713/10336_20957
- Castells, M. (1997). *La era de la información: economía, sociedad y cultura fin de milenio*. Alianza.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill.
- Chirinos, N. (2009). Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 2(4), 133-153.
- Díaz-Sarmiento, C., López-Lambraño, M., & Roncallo-Lafont, L. (2017). Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los baby boomers, X y millennials. *Revista Clio América*, 11(22), 188-204. <https://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/clioamerica/article/view/2440/2041>
- Drucker, P. (1957). *The landmarks of tomorrow*. Transaction Books.
- Drucker, P. (1969). *The age of discontinuity: Guidelines to our changing society*. Harper & Row.
- Gómez-Mejía, L., Balkin, D. & Cardy, R. (2002). "Desarrollo de la Carrera profesional" Esucomex.
- González, G., De PeleKais, C., & Urdaneta, G. (2017). *La biogerencia como estrategia humanizante en la promoción de la salud*. Cira de Pelekais.
- Guevara, M., Hernández, G., Moyano, A., & Paipa, J. (2018). *Talento Humano área estratégica para el retorno de la inversión* (trabajo de grado, Especialización en Gerencia del Talento Humano). Universidad Sergio Arboleda. <https://repository.usergioarboleda.edu.co/handle/11232/1175?show=full>
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. Wiley.
- Hidalgo, V. (s.f.). Cultura, multiculturalidad, interculturalidad y transculturalidad: evolución de un término. *UDGVirtual*, 73-83 <http://pedagogia.fcep.urv.cat/revistaut/revistes/juny05/article04.pdf>
- Malluk, A. L. (2019). Organizational happiness: mediation between employee valuation and productivity. A look at its management in the state sector. *Anagramas Rumbos y Sentidos de la Comunicación*, 17(33), 215-250. <https://doi.org/10.22395/angr.v17n33a10>
- Mulsow, G. (2008). Desarrollo emocional: impacto en el desarrollo humano. *Educação*, 31(1), 61-65. <https://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/faced/article/view/2759>
- Observatorio del Direccionamiento del Talento Humano –OBTAH– (2022). Descripción sociodemográfica de personal. Policía Nacional.
- Observatorio del Direccionamiento del Talento Humano –OBTAH– (2023). Análisis semántico latente por Grado. Policía Nacional.
- Portillo, R., Montaña, A., & López, J. (2022). *Modelo predictivo para determinar los retiros de uniformados en el grado de patrullero de la Policía Nacional de Colombia* (trabajo de grado, Especialización en Estadística Aplicada). Fundación Universitaria Los Libertadores. <http://hdl.handle.net/11371/4739>

Restrepo, B., & Patiño, F. (2018). Reflexiones sobre la administración humanista. *Ciencia, Innovación, Tecnología, Ambiente y Sociedad*, 4(1), 123-134. <https://doi.org/10.15332/24224529.5310>

Sacristan, A., & Cassany, D. (2013). *Sociedad del conocimiento, tecnología y educación*. Morata.

Sentencia 00543-Consejo de Estado. (2018, septiembre 3). Nulidad del artículo 2 del Decreto 1858 de 2012, "por medio del cual se fija el régimen pensional y de asignación de retiro del personal del Nivel Ejecutivo de la Policía Nacional". <https://acortar.link/G5Vpxl>