

UNIVERSIDAD NACIONAL  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO  
PARA MEJORAR LA EFICIENCIA OPERATIVA Y DE INDUCCIÓN DEL PERSONAL  
ADMINISTRATIVO Y POLICIAL DEL MINISTERIO DE SEGURIDAD PÚBLICA

MEMORIA DE SEMINARIO DE GRADUACIÓN

GÓMEZ CHAVES JOSELINE 402490542  
RODRÍGUEZ ORDOÑEZ JEREMY 118290964  
VARGAS SÁNCHEZ BRYAN 402470230

Campus, Omar Dengo

Heredia ,2025

UNIVERSIDAD NACIONAL  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO  
PARA MEJORAR LA EFICIENCIA OPERATIVA Y DE INDUCCIÓN DEL PERSONAL  
ADMINISTRATIVO Y POLICIAL DEL MINISTERIO DE SEGURIDAD PÚBLICA

Memoria de Seminario de Graduación

Sometido a consideración del tribunal examinador, como requisito parcial para  
optar al Grado de Licenciatura en Administración con énfasis en Gestión de Recursos  
Humanos

GÓMEZ CHAVES JOSELINE 402490542  
RODRÍGUEZ ORDOÑEZ JEREMY 118290964  
VARGAS SÁNCHEZ BRYAN 402470230

Responsable académica: Glenda Muñiz Umaña

Campus, Omar Dengo

Heredia, 2025

## DEDICATORIA

Este proyecto se lo dedico primordialmente a Dios, por permitirme ser la persona que soy hoy en día, a mis padres, por el esfuerzo incansable que realizaron para sacar a nuestra familia adelante y por asegurarse de que nunca nos faltara nada. Hoy, gracias a su ejemplo, apoyo y constante insistencia, puedo decir con orgullo que soy profesional. A mi familia, amigos y seres cercanos, por estar siempre pendientes, brindarme palabras de aliento y compartir conmigo cada paso de este proceso y a mis compañeros, por su compromiso, responsabilidad y colaboración durante toda esta etapa académica.

Jeremy Rodríguez Ordoñez

Este proyecto se lo dedico a mi mama mi mayor inspiración, mi guía y mi fuerza. Gracias por estar siempre, en los días buenos y en los más difíciles, por darme ánimo cuando sentía que no podía más y por confiar en mí incluso cuando yo misma dudaba. Tus sacrificios, tu amor incondicional, tus consejos llenos de sabiduría y tu ejemplo de lucha me han enseñado que todo es posible con determinación y corazón.

Cada paso que doy, cada meta que alcanzo lleva tu nombre. Este proyecto no habría sido posible sin ti, porque detrás de cada logro mío, siempre has estado tú, dándome el impulso que necesitaba. Esta dedicatoria es una forma de agradecerte todo lo que haces y todo lo que eres. Te amo profundamente, y este logro también es tuyo.

A mis amigas, por ser mi red de apoyo, por estar presentes con palabras de aliento, con risas que aligeraron el camino, y por brindarme su amistad sincera en todo momento. Gracias por creer en mí y acompañarme con tanto cariño durante este proceso.

Y a mis compañeros de proyecto, por su compromiso, responsabilidad y dedicación. Gracias por el trabajo en equipo, por el esfuerzo compartido y por sacar adelante este proyecto con perseverancia y entusiasmo. Lo logramos juntos, y me siento afortunada de haber recorrido este camino a su lado.

Joseline Gómez Chaves

Este trabajo se lo dedico a mis padres, por su amor incondicional, esfuerzo constante y por enseñarme con el ejemplo el valor del trabajo y la perseverancia, a mi abuela, por su cariño, sus enseñanzas de vida y por ser un pilar de fortaleza y sabiduría en mi camino y a Lionel Messi, cuya pasión, disciplina y humildad han sido una inspiración constante para nunca rendirme y seguir adelante con determinación.

Bryan Vargas Sánchez

## **AGRADECIMIENTOS**

Gracias a Dios, a nuestros padres y familias, por ser nuestra base y fortaleza en cada etapa de este camino.

A la Universidad Nacional y a sus docentes, por ser guía constante en nuestro proceso formativo, y en especial a nuestras tutoras, Jilma y Glenda por su apoyo, compromiso y motivación a lo largo de este proyecto.

A nuestros lectores, la lectora interna Marieta y el lector externo Quírico, por sus valiosas observaciones, acompañamiento y contribuciones a la mejora de este trabajo.

Al Ministerio de Seguridad Pública, por permitirnos desarrollar esta investigación en su institución, por la confianza depositada y por la valiosa disposición de sus funcionarios. A Floriberh Castillo Canales por darnos la oportunidad de trabajar en su departamento y en un tema tan importante.

A los expertos consultados y a todas aquellas personas que aportaron su tiempo, experiencia y conocimientos para enriquecer esta propuesta y hacer posible su desarrollo.

Jeremy, Bryan y Joseline

## TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	III
AGRADECIMIENTOS .....	IV
TABLA DE CONTENIDOS .....	V
ÍNDICE DE TABLAS .....	IX
LISTA DE FIGURAS .....	X
LISTA DE ANEXOS .....	XI
LISTA DE ABREVIATURAS.....	XII
RESUMEN EJECUTIVO .....	XIII
INFOGRAFÍA .....	XV
Introducción.....	XVI
CAPITULO I .....	1
ASPECTOS METODOLOGÍCOS.....	1
1.1 Planteamiento del problema y descripción del problema.....	2
1.1.2 Interrogante de la investigación .....	3
1.1.3 Justificación de la investigación.....	3
1.1.4 Delimitación temporal, espacial (provincia, cantón, distrito, calles y avenidas), institucional (Estado) y/o empresarial (enfoque, ámbito, área, moneda)... 9	
1.2 Objetivos de la investigación .....	10
1.2.1 Objetivo general .....	11
1.2.2 Objetivos específicos.....	11
1.3 Modelo de análisis .....	11
1.3.1 Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las categorías.....	11
1.3.1.1 Proceso administrativo .....	11

1.3.1.2 Integración y desarrollo .....	13
1.3.1.3 DNC.....	14
1.3.1.4 Plan de integración y desarrollo .....	16
1.3.2 Relaciones e interrelaciones.....	21
1.4 Estrategia de investigación aplicada.....	21
1.4.1 Tipo de investigación .....	22
1.4.2 Fuentes de investigación .....	23
1.4.2.1 Fuente primarias.....	24
1.4.2.2 Fuentes secundarias: .....	24
1.4.3 Población.....	24
1.4.3.1 Definición y caracterización de la población de estudio .....	25
1.4.4. Recopilación de datos .....	25
1.4.4.1. Método de Recolección de Datos:.....	25
1.4.4.2. Técnicas de recolección de datos .....	26
1.4.4.3. Instrumentos utilizados procedimientos aplicados (recogida de datos y presentación) .....	26
1.4.4.3.1 Entrevista.....	27
1.4.4.3.2 Encuesta.....	27
1.4.4.3.3 Revisión documental.....	28
1.4.5 Análisis e interpretación de la información .....	29
1.5 Alcances y limitaciones.....	30
CAPITULO II .....	33
MARCO DE REFERENCIA.....	33
2.1. Generalidades de la institución y desarrollo específico del departamento de investigación .....	34
2.1.1. Ministerio de seguridad pública. ....	34

2.1.2. Departamento de capacitación y desarrollo.....	35
2.1.2.1. Sección de Formación y Desarrollo.....	36
2.1.2.2. Sección de Gestión de Becas y Facilidades al Exterior.....	37
2.1.2.3. Sección de Gestión del Desempeño .....	38
2.2 Legislación que afecta la investigación.....	38
CAPITULO III .....	44
MARCO TEORICO .....	44
3.1 Proceso administrativo.....	45
3.2 Integración y desarrollo.....	50
3.3 Diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) .....	52
3.4 Plan de integración y desarrollo.....	55
CAPITULO IV.....	59
ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	59
4.1 Procesos administrativos .....	62
4.1.1 Tipos de recursos .....	63
4.1.2 Cumplimiento de objetivo .....	64
4.1.3 Nivel de claridad en los objetivos. ....	66
4.1.4 Índice de productividad.....	68
4.1.5 Eficiencia en la asignación de tareas.....	70
4.1.6 Nivel de compromiso de los colaboradores .....	71
4.1.7 Coordinación entre el equipo.....	73
4.1.8 Frecuencia de reuniones. ....	74
4.1.9 Tasa de mejora.....	76
4.1.10 índice de cumplimiento.....	77
4.1.11 Retroalimentación de personal. ....	79

4.31.12 Índice de Satisfacción de los Colaboradores .....	82
4.2 Participación en inducción .....	84
4.3 Índice de Innovación .....	85
4.4 Mejora Continua.....	87
4.5 Índice de Claridad de Roles y Responsabilidades .....	88
4.6 Oportunidades de Capacitación.....	91
4.7 Diagnóstico de Necesidades de Capacitación .....	94
4.8 Cobertura de Competencias Clave .....	94
4.9 Evaluación de desempeño.....	96
4.10 Brechas de competencias.....	97
4.11 Impacto de las brechas en el desempeño: .....	99
4.12 Plan de integración y desarrollo. ....	102
4.12.1 Tasa de retención de nuevos colaboradores.....	102
4.12.2 Tiempo de integración.....	104
4.12.3 Tasa de participación en los programas de integración.....	106
4.12.4 Tiempo para adaptarse al puesto .....	108
4.12.5 Nivel de compromiso Organizacional. ....	110
4.12.6 índice de competencias desarrolladas.....	112
4.12.7 Retorno de inversión sobre programas de capacitación.....	114
CAPITULO V.....	116
CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y PROPUESTA .....	116
Referencias bibliográficas .....	167
Anexos.....	172

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las categorías .....	18
Tabla 2 Fuentes primarias.....	24
Tabla 3 Interpretación de resultados por categoría .....	29
Tabla 4 Alcances y limitaciones por categoría.....	31
Tabla 5 Legislación aplicable a la investigación, por categorías .....	40
Tabla 6 Fases del proceso administrativo .....	46
Tabla 7 Cargo que ocupan en la institución .....	60
Tabla 8 Antigüedad en el Ministerio.....	61
Tabla 9 Nivel de claridad en los objetivos .....	66
Tabla 10 Opinión sobre la asignación de tareas de los funcionarios del Depto. de Control Vehicular del MSP.....	70
Tabla 11 Satisfacción .....	82
Tabla 12 Innovación .....	85
Tabla 13 Mejora continua en Inducción.....	87
Tabla 14 Roles y responsabilidades están claramente definidos .....	89
Tabla 15 Roles definidos .....	90
Tabla 16 Oportunidades .....	92
Tabla 17 Cobertura de Competencias Clave.....	94
Tabla 18 Percepción sobre las Brechas en Competencias Sin un Plan de Inducción .....	98
.....	
Tabla 19 Tasa de retención de nuevos colaboradores. ....	102
Tabla 20 Tiempo de integración. ....	104
Tabla 21 Tasa de participación en los programas de integración. ....	106
Tabla 22 Tiempo para adaptarse al puesto .....	108
Tabla 23 Nivel de compromiso Organizacional. ....	110
Tabla 24 Índice de competencias desarrolladas.....	112
Tabla 25 Retorno de inversión sobre programas de capacitación.....	114
Tabla 26 Cronograma de Implementación y Recursos.....	126
Tabla 27 Presupuesto .....	127

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Relaciones e interrelaciones .....	21
Figura 2 Organigrama Departamento de Capacitación y Desarrollo.....	36
Figura 3 Participación en procesos de inducción formal .....	84
Figura 4 Ilustración del módulo .....	132
Figura 5 Ejemplo del video.....	132
Figura 6. Visualización de módulo. ....	135
Figura 7 Autoridades superiores del MSP .....	136
Figura 8 Visualización de Autoridades .....	136
Figura 9 Dvision Institucional .....	137
Figura 10 Areas Policiales.....	137
Figura 11 Visualización de Area Policial.....	138
Figura 12 Organigrama Institucional .....	138
Figura 13 Evaluación de Modulo 2.....	139
Figura 14 Ilustración del módulo. ....	143
Figura 15 Historia.....	143
Figura 16 Normativas Internas .....	144
Figura 17 Ley General de la Policía.....	144
Figura 18 Reglamentos Internos de conducta .....	145
Figura 19 Manual de ética.....	145
Figura 20 Cuestionario.....	146
Figura 21 ilustración del módulo: .....	151
Figura 22 Reglas de seguridad .....	151
Figura 23 Procedimientos administrativos básicos. ....	152
Figura 24 Contactos clave .....	152
Figura 25 sección médica. ....	153
Figura 26 servicios complementarios.....	153
Figura 27 Video de información general de la ASEGOSEP .....	154
Figura 28 Actividades.....	154

Figura 29 cuestionario.....	155
Figura 30 Asocie .....	155
Figura 31 Vista del modulo.....	161
Figura 32 Carta de bienvenida.....	162
Figura 33 Evaluación. ....	162
Figura 34 proceso de autoevaluación .....	163
Figura 35 compromiso institucional.....	163
Figura 36 certificado digital .....	164
Figura 37 documentos y enlaces útiles .....	164
Figura 38 video de agradecimiento.....	165

## **LISTA DE ANEXOS**

Anexo 1. Entrevista a Especialistas del Ministerio de Seguridad Pública .....	172
Anexo 2. Encuesta para el Personal de la Dirección de Transportes, unidad de registro, aseguramiento y control de insumos.....	174
Anexo 3. Matriz de revisión bibliográfica.....	177

## LISTA DE ABREVIATURAS

<b>Abreviatura</b>	<b>Significado</b>
MSP	Ministerio de Seguridad Pública
DNC	Diagnóstico de Necesidades de Capacitación
TIC	Tecnologías de la Información y la Comunicación
RRHH	Recursos Humanos
INA	Instituto Nacional de Aprendizaje
INTEGRA	Plataforma Institucional de Gestión De Vacaciones del Poder Ejecutivo.
ASEGOSEP	Asociación Solidarista de Empleados de Gobierno y del Sector Público
MIDEPLAN	Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica
UNA	Universidad Nacional
TFG	Trabajo Final de Graduación
PDF	Formato de Documento Portátil (Portable Document Format)
OIJ	Organismo de Investigación Judicial
DAF	Dirección Administrativa y Financiera
SIGED	Sistema de Gestión Educativa
EPP	Equipo de Protección Personal

## RESUMEN EJECUTIVO

Implementación de estrategias de gestión del conocimiento para mejorar la eficiencia operativa y de inducción del personal administrativo y policial del Ministerio de Seguridad Pública

La presente investigación surge de la necesidad urgente de mejorar los procesos de integración y desarrollo del personal administrativo y policial del Ministerio de Seguridad Pública (MSP), mediante la aplicación de estrategias de gestión del conocimiento organizacional. En particular, se busca abordar una problemática crítica: la inexistencia de un plan de inducción formal, estructurado y adaptado a entornos digitales, lo que ha provocado debilidades en la socialización institucional, confusión sobre funciones, desorganización operativa y pérdida de conocimiento crítico. Este escenario obstaculiza la consolidación de una cultura organizacional sólida y compartida.

Ante esta situación, se planteó como interrogante central: ¿Cómo puede un plan de inducción digital fortalecer la integración del personal administrativo y policial, y mejorar el conocimiento organizacional dentro del Ministerio de Seguridad Pública? Para responder esta pregunta, se definió como objetivo general evaluar la estrategia de formación del personal mediante técnicas de valoración del conocimiento organizacional, con miras a diseñar un plan de integración y desarrollo estratégico institucional, a implementarse entre el segundo semestre de 2024 y el primero de 2025. Esta meta se apoya en tres objetivos específicos: analizar el proceso administrativo de integración y desarrollo del personal; diagnosticar las necesidades de capacitación que potencien la identidad institucional de los colaboradores; y diseñar una propuesta efectiva que fortalezca conocimientos, habilidades y destrezas clave.

El modelo de análisis adoptado fue de carácter mixto, incorporando herramientas cualitativas y cuantitativas para examinar dimensiones como la integración del personal, las DNC, el uso de tecnologías institucionales y las competencias organizacionales. A través de encuestas al personal, entrevistas con jefaturas y revisión documental, se identificaron importantes brechas en los procesos actuales. Entre los hallazgos más relevantes destaca que una gran parte del personal no ha recibido un proceso de

inducción formal, carece de lineamientos claros al ingresar, y manifiesta desconocimiento de sus funciones durante los primeros meses de trabajo. Asimismo, no existen mecanismos institucionales robustos para la transmisión del conocimiento, lo que genera desigualdades de información y adaptación, particularmente en las regiones donde la accesibilidad a procesos estandarizados es limitada.

Las conclusiones confirman que el Ministerio carece de una estrategia de inducción sólida, lo cual impacta negativamente en el desempeño del personal y limita la consolidación de una identidad organizacional compartida. La ausencia de lineamientos digitales y mecanismos de seguimiento impide garantizar un proceso homogéneo, oportuno y eficiente. En consecuencia, se recomienda establecer un plan de inducción digital con cobertura nacional, compuesto por módulos temáticos que aborden normativa, plataformas institucionales, historia organizacional y cultura de servicio. Se sugiere, además, capacitar al personal responsable de facilitar este proceso, establecer sistemas de evaluación continua, y asegurar el acceso equitativo a los contenidos digitales.

Como resultado, se propone la implementación de un Plan de Inducción Digital estructurado en cinco módulos interactivos, accesibles a través de una plataforma institucional. Este plan contempla el uso de materiales audiovisuales, documentos interactivos, certificados de participación y espacios para retroalimentación. La implementación será progresiva a partir de junio de 2025, con el objetivo de estandarizar el proceso de ingreso y fortalecer el conocimiento institucional, garantizando su alcance en todas las delegaciones del país y asegurando su sostenibilidad en el tiempo.

# INFOGRAFÍA

## IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA MEJORAR LA EFICIENCIA OPERATIVA Y DE INDUCCIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y POLICIAL DEL MINISTERIO DE SEGURIDAD PÚBLICA



### Objetivo general

Evaluar la estrategia de formación del personal administrativo y policial en el Ministerio de Seguridad Pública mediante técnicas de valoración del conocimiento organizacional para el diseño del plan de integración y desarrollo estratégico institucional en el período del segundo semestre del 2024 al primer semestre de 2025.

### Objetivos Especificos

- Analizar el proceso administrativo de integración y desarrollo del personal administrativo y policial en el Ministerio de Seguridad Pública.
- Diagnosticar las Necesidades de Capacitación (DNC) para la identificación de competencias y habilidades que potencian la identidad del personal de primer ingreso y los colaboradores regulares.
- Diseñar un plan de integración y desarrollo estratégico que facilite la adaptación de los colaboradores nuevos y regulares, para la generación y fortalecimiento de conocimientos, habilidades y destrezas del desarrollo organizacional del Ministerio de Seguridad Pública.



### PROBLEMA

La inexistencia de un plan de inducción formal y virtual dificulta la integración efectiva del personal, limita la socialización organizacional y afecta el desarrollo institucional, generando descoordinación y pérdida de conocimiento clave.



### MODELO DE ANALISIS

- Integración y desarrollo del personal
- Necesidades de capacitación (DNC)
- Gestión del conocimiento organizacional
- Competencias y habilidades
- Uso de tecnologías de información

### Conclusiones

Se evidenció la necesidad de establecer procesos de inducción más estructurados, continuos y accesibles para todo el personal.

El uso de herramientas digitales fortalece la inclusión institucional y acelera la adaptación del personal.

Un plan bien diseñado permite la consolidación del conocimiento organizacional y mejora el desempeño operativo.

### Recomendaciones

Aplicar el plan en todo el país de forma escalonada a partir de junio 2025.

Capacitar al personal clave sobre el contenido del plan.

Evaluar el acceso digital universal a todos los módulos

Realizar mediciones periódicas de impacto y satisfacción.

Alinear el contenido con la filosofía institucional y el desarrollo organizacional.

- Ministerio de Seguridad Pública (2023). Manual de organización institucional. Dirección General.
- MIDEPLAN (2021). Guía metodológica para la elaboración de planes institucionales.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). The Knowledge-Creating Company. Oxford University Press.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. McGraw-Hill.
- Ley General de la Administración Pública, N.º 6227.

### INVESTIGADORES

Joseline Gómez Chaves

Jeremy Rodríguez Ordoñez

Bryan Vargas Sánchez

## Introducción

El presente Trabajo Final de Investigación tiene como propósito evaluar la estrategia de formación del personal administrativo y policial en el Ministerio de Seguridad Pública de Costa Rica, con el objetivo de diseñar un plan de integración y desarrollo estratégico institucional. El estudio se enfoca en la necesidad de implementar un plan de inducción digital accesible desde cualquier parte del país, mediante el uso de herramientas tecnológicas que fortalezcan el conocimiento organizacional y faciliten la adaptación de los funcionarios de primer ingreso y los colaboradores regulares.

La investigación abarca el periodo comprendido entre el segundo semestre del 2024 y el primer semestre del 2025, lo cual permite analizar tanto el proceso actual de integración como las necesidades de capacitación detectadas. El alcance del trabajo incluye el diagnóstico de las competencias clave requeridas por el personal, así como la formulación de una propuesta concreta y ejecutable dentro del marco institucional.

La elección de este tema responde al interés del equipo investigador por aportar soluciones prácticas y sostenibles al proceso de inducción en el sector público, reconociendo la importancia de una adecuada integración para mejorar el desempeño, el compromiso y la retención del talento humano. La ausencia de un sistema estructurado y accesible de inducción ha generado desafíos en la adaptación del personal, afectando la productividad y la coherencia en el cumplimiento de los objetivos organizacionales. A pesar de las limitaciones en el acceso a algunos datos institucionales y a la disponibilidad de tiempo de ciertos factores clave, el proyecto logró recolectar insumos suficientes para sustentar la propuesta.

Este documento se estructura en cinco capítulos: el primero aborda el planteamiento del problema, justificación, objetivos y delimitaciones; el segundo describe el marco teórico y los referentes conceptuales; el tercero expone el enfoque metodológico y los resultados obtenidos; el cuarto contiene el análisis y la discusión de los resultados; y el quinto presenta la propuesta del plan de inducción digital, incluyendo cronograma, presupuesto y plan de implementación.

Se espera que este trabajo motive a las autoridades institucionales a fortalecer sus procesos de inducción y a adoptar herramientas digitales como medio para mejorar la experiencia de integración del personal. La lectura de este documento no solo brinda un análisis técnico y contextualizado, sino que también ofrece una propuesta viable que puede ser replicada o adaptada a otras instituciones del sector público.

Finalmente, cabe mencionar que, como parte del proceso formativo, se participó en el taller impartido por la Escuela de Administración sobre el uso de las normas APA, realizado en la Biblioteca de la Universidad Nacional el día 29 de julio de 2024, lo cual permitió fortalecer las competencias académicas y asegurar el uso correcto de las fuentes en este trabajo.

## **CAPITULO I**

### **ASPECTOS METODOLOGÍCOS**

En este capítulo, se tratarán los aspectos metodológicos esenciales para llevar a cabo este trabajo de investigación, abarcando el planteamiento y la justificación del estudio, así como los objetivos generales y específicos, la estrategia de investigación utilizada, la recolección de datos, y el análisis e interpretación de la información.

Todo esto con el propósito de sentar las bases necesarias para la realización del estudio y la obtención de sus conclusiones.

## **1.1 Planteamiento del problema y descripción del problema**

El proceso de selección de personal es un aspecto relevante para las organizaciones ya que de ello depende una buena contratación con personal adecuado y alineado a los objetivos de la empresa, esto pareciera ser algo muy sencillo pero se deben seguir los lineamientos que mencionan los diversos procesos administrativos para seleccionar a un buen trabajador que cubra las características del trabajo postulado, este proceso es un instrumento esencial para fomentar el desarrollo organizativo y la competitividad empresarial, si se gestiona profesionalmente garantiza calidad, profesionalidad, productividad y enriquece el capital intelectual de la empresa (Arzate, 2021).

El proceso de inducción para el personal administrativo y policial del Ministerio de Seguridad Pública de Costa Rica enfrenta múltiples desafíos que afectan su efectividad y eficiencia. La inducción de nuevos empleados es un proceso fundamental en cualquier organización, ya que establece las bases para la integración y adaptación de los trabajadores al entorno laboral.

En el contexto del Ministerio de Seguridad Pública de Costa Rica, se ha identificado que el actual proceso de inducción no cumple con las expectativas necesarias para facilitar la comprensión de la filosofía y cultura organizacional entre los nuevos funcionarios. Esta situación plantea un desafío significativo, ya que la falta de alineación con los valores y objetivos institucionales puede resultar en una desconexión emocional y un bajo compromiso por parte de los empleados.

En el proceso de la inducción se puede capacitar al personal para realizar bien las actividades asignadas y tener un buen desenvolvimiento dentro de la empresa, de acuerdo con un procedimiento de lo contrario podría generar errores o incluso accidentes en los trabajadores ya que al no saber cómo realizar las actividades asignadas se dejan llevar por lo que creen, y no por lo que debe ser (Masegosa, 2021).

Aunque dentro del Ministerio de seguridad pública existen políticas y procedimientos relacionados con la capacitación y desarrollo del personal, se ha identificado la ausencia de un programa de inducción integral y estructurado. Esta carencia puede dificultar que los nuevos empleados establezcan una conexión sólida con la organización, lo que podría influir en la rotación de personal y, en consecuencia, en la estabilidad y el desempeño del Ministerio. Por lo tanto, es relevante investigar los elementos del proceso de inducción que afectan la identificación de los empleados con la cultura organizacional y la creación de un sentido de pertenencia hacia la misma. El proceso de inducción de nuevos empleados en el Ministerio de Seguridad Pública de Costa Rica enfrenta un problema central que se manifiesta en múltiples dimensiones, comenzando por la desconexión cultural, ya que muchos nuevos funcionarios carecen de una comprensión clara de los valores y principios que rigen la organización, lo que dificulta su integración y adaptación al entorno laboral. Esta falta de un proceso de inducción efectivo no solo contribuye a una baja identificación con la organización, afectando la motivación y el desempeño de los empleados, sino que también impide el desarrollo de un compromiso emocional a largo plazo, lo que incrementa el riesgo de rotación y la pérdida de talento valioso. Además, la ineficacia del proceso de inducción se traduce en un desempeño laboral subóptimo, dado que los nuevos empleados no están adecuadamente equipados con la información y herramientas necesarias para desempeñar sus funciones de manera efectiva. Todo esto genera costos significativos para la organización, tanto en términos financieros como en la pérdida de conocimiento y experiencia acumulada, lo que resalta la urgencia de rediseñar el proceso de inducción para fomentar una conexión sólida entre los nuevos empleados y la cultura organizacional.

### **1.1.2 Interrogante de la investigación**

¿Cuáles elementos vinculados al proceso de inducción del personal inciden en que las personas trabajadoras se identifiquen con la filosofía cultural organizacional y creen fidelidad en la organización?

### **1.1.3 Justificación de la investigación**

En el actual entorno institucional del Ministerio de Seguridad Pública de Costa Rica, la falta de un proceso de inducción estructurado para nuevos empleados representa un desafío significativo para la integración y adaptación en la organización. La ausencia de un programa integral de inducción afecta negativamente la alineación de los nuevos empleados con la

cultura y los valores organizacionales. Esto puede influir en la motivación, el compromiso emocional y la permanencia del personal, impactando así tanto el desempeño individual como la estabilidad institucional.

La importancia de un proceso de inducción estructurado se ha abordado en estudios previos. Dentro de los antecedentes nacionales se puede mencionar a Aguilar Montoya y Cubero Alpizar (2018) en su investigación "Diagnóstico sobre los procesos de inducción al personal de Enfermería en un hospital de Costa Rica" destacan que una inducción bien estructurada es crucial para el desempeño y la retención del personal. En su estudio, identificaron vacíos en la inducción que afectan la calidad del cuidado brindado, así como la necesidad de incorporar aspectos administrativos y rutinas de trabajo. Estos hallazgos subrayan la relevancia de un proceso de inducción efectivo para mejorar la calidad del servicio y la satisfacción del personal.

Hernández Gómez y colaboradores (2021), en "Manual de Perfiles de Puestos por Competencias", presentan la importancia de clarificar roles y responsabilidades para reducir la rotación del personal y mejorar el desempeño organizacional. Este estudio resalta cómo un manual de perfiles de puestos puede ser una herramienta clave en el proceso de inducción, ayudando a los nuevos empleados a entender sus tareas y cómo encajan en la misión y cultura de la organización.

Por otro lado, Díaz Rojas (2023) en su estudio sobre el desarrollo organizacional en el Ministerio de Educación Pública de Costa Rica resalta la importancia de la cultura organizacional y la cohesión para mejorar el desempeño y la retención del personal. Su investigación muestra que un proceso de inducción estructurado, que considere las dinámicas culturales y organizacionales, es esencial para la adaptación efectiva de los empleados y el fortalecimiento institucional.

La investigación realizada destaca la necesidad de implementar estrategias de gestión del conocimiento y un proceso de inducción estructurado en el Ministerio de Seguridad Pública. La integración de estos procesos no solo mejorará el desempeño de los nuevos empleados, sino que también contribuirá a la estabilidad institucional y a un mejor servicio a la comunidad. En el sector de seguridad pública, se enfrentan desafíos en la adaptación de nuevos empleados. Por lo tanto, se requiere un enfoque estructurado para mitigar estos desafíos y fomentar un ambiente de trabajo positivo y comprometido.

Actualmente, la falta de un proceso de inducción estructurado en el Ministerio afecta la cohesión interna y la eficiencia organizacional. La ausencia de una inducción efectiva puede

llevar a problemas de integración, desalineación con la cultura organizacional y, en última instancia, a una menor satisfacción y mayor rotación de personal.

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, para gestionar eficientemente los recursos humanos dentro de una organización, es crucial implementar programas de inducción bien estructurados que consideren las necesidades específicas de integración y adaptación de los nuevos empleados. Es esencial que estos programas no solo proporcionen una orientación adecuada sobre las políticas y procedimientos de la organización, sino que también faciliten una inmersión efectiva en la cultura y los valores institucionales. Además, es indispensable evaluar los indicadores de desempeño y satisfacción laboral para obtener información clave que respalde la toma de decisiones en la gestión de recursos humanos.

De este modo, el presente estudio se lleva a cabo con el fin de optar por el Grado de Licenciatura en Recursos Humanos. Esta investigación es relevante ya que aborda un tema crucial en la administración de personal, con el objetivo de determinar cómo los programas de inducción pueden mejorar la integración y el rendimiento de los nuevos empleados, así como fortalecer el compromiso y la retención del personal en la organización.

La implementación de un proceso de inducción bien diseñado y la gestión adecuada del conocimiento son esenciales para mejorar la cohesión interna y el rendimiento del personal en el Ministerio de Seguridad Pública. Esta investigación aportará conocimientos valiosos sobre cómo estas prácticas pueden aplicarse específicamente en el contexto de seguridad pública en Costa Rica, contribuyendo así a una mayor eficiencia y efectividad en el servicio a la comunidad.

Dentro de los antecedentes internacionales, se puede a Herrera et al. (2020), en su investigación titulada "Proceso administrativo de área de Recursos Humanos en la Empresa 'Las Limas S.A.' de la ciudad de Estelí, en Nicaragua, para el periodo 2018-2019," presentan un análisis detallado de las etapas del proceso administrativo dentro del área de Recursos Humanos de la mencionada empresa. Esta investigación, de naturaleza cualitativa, utilizó entrevistas y observación para recolectar datos y evidenció problemas como la falta de comunicación entre colaboradores, un clima laboral deficiente, métodos obsoletos de reclutamiento, y una distribución inadecuada de actividades laborales. También se identificaron deficiencias en la motivación y en la implementación de capacitaciones para el personal. Como resultado, los autores propusieron diversas estrategias para mejorar el ambiente laboral, la capacitación, la motivación, y la distribución de tareas, con el fin de optimizar el desempeño y la eficiencia del área de Recursos Humanos en la empresa.

Además, Pedroni y Olvera (2020), en su investigación titulada *Estrategias de Inducción y Capacitación de Personal Operativo para Contribuir a la Productividad de Empresas de Servicios MIPYMES del Corredor Industrial de Toluca, en el Estado de México*, analizaron la importancia del capital humano en empresas de servicios de esa región. La investigación se centró en la capacitación y la inducción como elementos clave para mejorar la productividad del personal operativo, cumpliendo con las normativas legales en México.

El estudio presentó un plan de acción alineado con las políticas de las empresas, proponiendo un método para la Detección de Necesidades de Capacitación que no se había implementado previamente. Esta propuesta incluyó herramientas y actividades que facilitan su aplicación, buscando así incrementar la productividad, mejorar el clima organizacional y reducir la rotación de personal, asegurando el cumplimiento con los objetivos empresariales y las normativas de la STPS.

Seguidamente Méndez et al. (2023) en su investigación titulada "Estrategias de mejora en la inducción y capacitación para optimizar el desempeño en Sumatec Sas. Bic," realizada en Colombia, resaltan la importancia de crear estrategias efectivas para los procesos de capacitación e inducción del personal, con el fin de mejorar las funciones y procesos desarrollados dentro de la empresa. El estudio se centró en identificar los aspectos clave que permiten perfeccionar la inducción y formación del nuevo personal, promoviendo el desarrollo de habilidades y optimización de recursos. A través de encuestas a 65 empleados, se determinó una fuerte relación entre el proceso de inducción y el desempeño laboral, lo que subrayó la necesidad de rediseñar métodos de formación que aseguren una integración efectiva desde el primer día. Los autores concluyeron que mantener un proceso de inducción bien estructurado es esencial para la productividad empresarial, destacando áreas críticas que requieren mejoras inmediatas, como la bienvenida por parte del jefe inmediato y la organización de las capacitaciones, para optimizar la experiencia de los nuevos empleados.

Como antecedente para esta investigación, se menciona a Dora (2023) en México, quien subraya la importancia del diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) en el diseño de un plan de formación dirigido a docentes del nivel medio superior. A través de un DNC, se busca identificar las competencias y habilidades que deben desarrollarse para que los docentes puedan ejecutar el proceso de enseñanza-aprendizaje con un alto nivel pedagógico, si bien esta investigación está enfocada en docentes, resaltan la importancia del diagnóstico de necesidades de capacitación relacionando como la satisfacción influye en su desarrollo laboral.

Además, Tejedor (2023) en su investigación en Panamá, resalta la importancia de los procesos de inducción son fundamentales en las empresas, ya que facilitan la socialización y el reconocimiento del personal en su nuevo entorno laboral. Este proceso es crucial para que los nuevos colaboradores comprendan tanto la organización como las funciones y responsabilidades asociadas a su puesto. La inducción implica presentar al trabajador la misión, visión, objetivos y organigramas de la empresa, así como información general relevante. Además, se abordan aspectos esenciales como las responsabilidades del puesto, horarios de trabajo, incentivos, normas del área laboral y detalles sobre las instalaciones.

Por otra parte, Peñaranda (2021) aporta que, en muchas empresas, la inducción de nuevos colaboradores es a menudo subestimada, a pesar de su importancia fundamental. Además, menciona que una adecuada implementación de este proceso no solo facilita la familiarización del nuevo miembro con la organización, sino que también influye significativamente en su actitud y desempeño. La investigación la realizado en una empresa llamada IMCRUZ Comercial S.A., indica que mantenían un enfoque previo que se limitaba a una inducción general, que ofrecía solo una visión superficial de la empresa, su filosofía y sus valores. Sin embargo, al identificar necesidades específicas, deciden incorporar una inducción más detallada y personalizada.

Para llevar a cabo esta nueva estrategia, realizaron un diagnóstico de necesidades que permitió tomar decisiones informadas sobre el proceso de inducción. Actualmente, se consideran aspectos como el tiempo necesario, los participantes involucrados, los materiales y recursos tecnológicos a utilizar, así como la metodología de transmisión de la información. Esto incluye la preparación de ambientes para capacitaciones y la definición de contenidos para asegurar que los nuevos colaboradores reciban una formación integral.

Seguidamente, Leal (2022) realizó una investigación en Cuba. Titulada Procedimiento de diagnóstico y mejora de siete Capacidades de Dirección y Gestión Empresarial, esta investigación en donde la mejora en la capacidad de dirección y gestión es fundamental para el desempeño y desarrollo de las empresas, impactando directamente en su competitividad en un entorno cada vez más desafiante. Un diagnóstico efectivo de las capacidades de dirección y gestión, alineado con buenas prácticas, permite identificar debilidades y fortalezas organizacionales que son esenciales para enfrentar desafíos como la crisis económica mundial, la globalización de los mercados y las consecuencias de la pandemia de COVID-19.

Una de las principales causas del fracaso empresarial, independientemente de su etapa de vida o el apoyo institucional que puedan recibir, es la incapacidad para adaptarse a cambios

del entorno. Esta limitación a menudo se traduce en la falta de herramientas eficientes para realizar un diagnóstico integral de las capacidades actuales, en comparación con los estándares y buenas prácticas adoptadas por organizaciones con un desempeño superior.

Investigaciones previas han destacado la relación entre el desempeño, desarrollo y competitividad empresarial con las capacidades organizacionales en dirección y gestión. En este contexto, el enfoque de competencias organizacionales, que abarca tanto los procesos como las habilidades de los directivos, juega un papel crucial. Además, se considera relevante un enfoque estratégico que combine aspectos de riesgo y procesos, lo cual contribuye a un diagnóstico más robusto y a la implementación de capacitaciones que respondan a las necesidades específicas de la organización

Palomeque et al. (2021) con su investigación realizada en Ecuador expone la importancia de los procesos en las empresas y los manuales de los procedimientos, destaca que los procesos en las empresas son fundamentales para su correcto desarrollo y para alcanzar los objetivos establecidos. La gestión empresarial es un arte que requiere la integración de diversas aristas, y una adecuada administración es clave para el éxito. Las decisiones administrativas tienen un impacto significativo en el desempeño organizacional, lo que resalta la necesidad de una gestión eficaz que potencie el crecimiento de la empresa.

Para que los procesos sean efectivos, deben estar normados, documentados y comunicados a todos los colaboradores. Esto incluye la identificación de procedimientos específicos para cada área y la creación de manuales de funciones claros y explícitos, que faciliten la asimilación de las actividades por parte de los empleados. La administración juega un papel crucial en la elaboración de estos manuales, asegurando que todos los miembros del equipo tengan una comprensión clara de sus responsabilidades. En resumen, la implementación efectiva de procesos es esencial para el rendimiento organizacional y el logro de los objetivos estratégicos.

Menéndez (2021) realiza una investigación en Ecuador que aporta destaca la importancia de la gestión del talento humano como una estrategia clave para mejorar el desempeño de los empleados dentro de las empresas. A medida que las organizaciones buscan optimizar su rendimiento, reconocer y desarrollar el potencial de su personal se convierte en un objetivo prioritario.

El texto también subraya un problema común en muchas empresas: la falta de un diagnóstico adecuado de la gestión de talento humano. Esta carencia puede llevar a un desempeño laboral ineficaz, ya que los empleados pueden no tener claridad sobre sus

funciones y responsabilidades. Esto resalta la necesidad de un enfoque sistemático en la identificación y evaluación de las capacidades de los trabajadores, lo que es esencial para el desarrollo organizacional.

La investigación aplicada en IMAGENTEST C.A. ilustra cómo la evaluación continua de los empleados puede ayudar a identificar debilidades que deben ser abordadas a través de capacitación y formación. Este proceso no solo mejora las habilidades individuales, sino que también fortalece la cultura organizacional y fomenta un ambiente de mejora continua.

Finalmente se menciona a Delgado (2021) en Colombia, quien resalta la creciente importancia de la capacitación en un contexto donde la economía del conocimiento se convierte en una fuente clave de ventaja competitiva tanto a nivel organizacional como nacional. La presente investigación tiene como objetivo evaluar la capacitación laboral en las empresas, reconociendo que el desarrollo del talento humano es crucial para el éxito de las organizaciones.

Los antecedentes nacionales e internacionales analizados resaltan la importancia de procesos de inducción y capacitación bien estructurados para mejorar la integración y el desempeño del personal.

Estudios como los de Hernández, Gómez, Díaz y Rojas destacan la necesidad de clarificar roles y fomentar una cultura organizacional cohesiva. además, investigaciones como las de Méndez et al. y Peñaranda muestran que una inducción efectiva no solo mejora la adaptación de los nuevos empleados, sino que también impacta positivamente en su rendimiento y satisfacción laboral.

Así, implementar estrategias adecuadas en el proceso de inducción se presenta como esencial para fortalecer la cohesión interna y asegurar la retención del personal.

#### **1.1.4 Delimitación temporal, espacial (provincia, cantón, distrito, calles y avenidas), institucional (Estado) y/o empresarial (enfoque, ámbito, área, moneda).**

##### **Delimitación temporal y espacial**

Esta investigación se desarrolla en el II ciclo del año 2024 y I ciclo del año 2025, periodos en los que se recopila la información utilizada en este trabajo mediante métodos, técnicas e instrumentos expuestos en detalle líneas más adelante. Este trabajo de investigación se lleva a cabo por estudiantes de la carrera de Administración en la Universidad Nacional de Costa Rica, en la Facultad de Ciencias Sociales, para optar por el Grado de Licenciatura en Administración con énfasis en Gestión de Recursos Humanos.

El ministerio de seguridad pública tiene sus instalaciones principales en San José, Zapote, Barrio Córdoba Av. 36, pero cuenta con subsedes a lo largo de todo el territorio nacional de Costa Rica. En la investigación se trabajará específicamente en la sede central.

### **Delimitación institucional y/o empresarial**

El análisis se elabora en el Ministerio de Seguridad Pública, departamento de capacitación y desarrollo de la dirección de recursos humanos que pertenece al estado. .

### **Enfoque**

El enfoque de la investigación se define como cualitativo, Bejarano se refiere a la investigación cualitativa como:

La investigación Cualitativa se centra en comprender y profundizar los fenómenos, analizándolos desde el punto de vista de los participantes en su ambiente y en relación con los aspectos que los rodean. Normalmente es escogido cuando se busca comprender la perspectiva de individuos o grupos de personas a los que se investigará, acerca de los sucesos que los rodean, ahondar en sus experiencias, opiniones, conociendo de esta forma cómo subjetivamente perciben su realidad. (pp.2-3)

Se propone realizar un diagnóstico organizacional exhaustivo mediante herramientas como entrevistas, encuestas y revisión documental para identificar las fortalezas y debilidades del sistema de inducción actual. Además, se empleará una investigación cualitativa a través de entrevistas semiestructuradas y grupos focales para obtener información detallada sobre las experiencias y percepciones de los nuevos empleados y del personal administrativo.

### **Ámbito**

El ámbito de esta investigación se centra en el Ministerio de Seguridad Pública de Costa Rica, específicamente en el departamento de capacitación y desarrollo de la dirección de recursos humanos. Se enfocará en el análisis del proceso de inducción del Ministerio.

### **1.2 Objetivos de la investigación**

Seguidamente se presenta los objetivos relacionados con la presente investigación, con la finalidad de determinar las variables de esta.

### **1.2.1 Objetivo general**

Evaluar la estrategia de formación del personal administrativo y policial en el Ministerio de Seguridad Pública mediante técnicas de valoración del conocimiento organizacional para el diseño del plan de integración y desarrollo estratégico institucional en el período del segundo semestre del 2024 al primer semestre de 2025.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

1. Analizar el proceso administrativo de integración y desarrollo del personal administrativo y policial en el Ministerio de Seguridad Pública.
2. Diagnosticar las Necesidades de Capacitación (DNC) para la identificación de competencias y habilidades que potencian la identidad del personal de primer ingreso y los colaboradores regulares.
3. Diseñar un plan de integración y desarrollo estratégico que facilite la adaptación de los colaboradores nuevos y regulares, para la generación y fortalecimiento de conocimientos, habilidades y destrezas del desarrollo organizacional del Ministerio de Seguridad Pública.

## **1.3 Modelo de análisis**

A continuación, se presenta la conceptualización de cada una de las categorías de la investigación, acompañada de la operacionalización de las categorías que corresponde a las subcategorías de la investigación y se finaliza con la instrumentalización que corresponde a los instrumentos de recolección de información necesarios para cada categoría de la investigación.

### **1.3.1 Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las categorías**

#### **1.3.1.1 Proceso administrativo**

La categoría de proceso administrativo constituye un eje estructural en el análisis de las dinámicas organizacionales, ya que permite comprender cómo se planifican, organizan, dirigen y controlan los recursos institucionales para alcanzar los objetivos propuestos. En el contexto de la presente investigación, esta categoría sirve como marco para analizar la planificación y gestión de la estrategia de formación del personal.

#### *Conceptualización*

En primera instancia la Categoría de Proceso Administrativo se puede definir según Moreno et al (2022) como “un conjunto de pasos o procedimientos a realizar para solucionar problemas en el ámbito administrativo, en el cual encontraremos el problema de sistema, dirección, la forma de solucionar este problema es tener un buen plan, previo investigación y muy claro.” La relación entre el proceso administrativo y la investigación enfocada en evaluar la estrategia de formación del personal en el Ministerio de Seguridad Pública es fundamental y se manifiesta a través de las etapas clave del proceso administrativo, estas etapas conforman la operacionalización de la categoría.

### *Operacionalización*

Abordar las subcategorías de "Planificar", "Organizar", "Dirigir" y "Controlar" es crucial en el proceso administrativo, especialmente en el contexto de evaluar la estrategia de formación del personal en el Ministerio de Seguridad Pública, por varias razones.

Planificar es fundamental porque establece la base sobre la cual se desarrollará toda la estrategia de formación. Una planificación adecuada permite identificar necesidades específicas, establecer objetivos claros y diseñar un programa que responda efectivamente a las competencias requeridas, garantizando que la formación sea relevante y alineada con los objetivos institucionales.

Organizar es igualmente importante, ya que la correcta estructuración del proceso de formación asegura que todos los recursos y actores involucrados estén en sintonía. Una organización efectiva facilita la implementación del programa, optimizando el uso de recursos y tiempo, lo cual es esencial para el desarrollo estratégico del personal.

Dirigir se centra en la ejecución y motivación del personal durante la formación. Esta etapa es clave para asegurar que los colaboradores comprendan la importancia de su desarrollo y se comprometan con el proceso. Una dirección efectiva fomenta un ambiente de aprendizaje positivo, lo que puede mejorar significativamente el desempeño y la integración del personal en la organización.

Controlar permite evaluar y medir la efectividad de la estrategia de formación. Sin un sistema de control, es difícil determinar si se están alcanzando los objetivos y si la formación tiene un impacto positivo en el desempeño del personal. Esta evaluación continua es esencial

para realizar ajustes que respondan a las necesidades emergentes y garantizar que el desarrollo del personal esté alineado con las metas del Ministerio.

### *Instrumentalización*

Como instrumentos para el proceso administrativo se establece la entrevista semiestructurada dirigida a los especialistas del Ministerio de Seguridad Pública, debidamente definidos en el apartado de población, además de la revisión documental por medio de una matriz de revisión bibliográfica.

#### **1.3.1.2 Integración y desarrollo**

El proceso de integración y desarrollo del personal constituye una dimensión clave en la gestión del talento humano, ya que impacta directamente en la adaptación, compromiso y proyección profesional de los colaboradores dentro de una organización. Esta categoría abarca tanto las estrategias que facilitan la incorporación inicial de los empleados como aquellas que impulsan su crecimiento continuo.

### *Conceptualización*

La integración y desarrollo de personal en recursos humanos se refiere a los procesos y estrategias destinados a incorporar y fomentar el crecimiento profesional de los empleados dentro de una organización.

Guevara (2018) establece que la integración implica la incorporación efectiva de nuevos colaboradores, a través de orientación y socialización que les proporciona información sobre la cultura organizacional, políticas internas y expectativas del puesto. Este proceso busca facilitar una transición fluida, ayudando a los nuevos empleados a adaptarse rápidamente y sentirse parte del equipo. (p.5)

Por otro lado, Guevara indica que el desarrollo de personal se enfoca en el crecimiento continuo de los empleados a lo largo de su carrera. Esto incluye capacitación, formación y oportunidades para mejorar habilidades, permitiendo a los colaboradores aumentar su desempeño y asumir nuevas responsabilidades. Las iniciativas de desarrollo abarcan programas de capacitación, mentorías y planes de carrera. (2018, p.7)

En conjunto, la integración y desarrollo de personal son esenciales para maximizar el potencial del capital humano de la organización, fomentar un ambiente laboral positivo y aumentar la retención de talento, contribuyendo al éxito general de la empresa.

### *Operacionalización*

Para la categoría de integración y desarrollo, es fundamental contar con una filosofía organizacional y un manual de puestos, ambas consideradas subcategorías de la investigación, ya que establecen la base sobre la cual se diseña la integración del nuevo personal.

La filosofía organizacional define los valores, principios y creencias que guían el comportamiento y la cultura de la empresa. Al tener una filosofía clara, se puede alinear a los nuevos colaboradores con la misión y visión de la organización, lo que facilita su adaptación y fomenta un sentido de pertenencia desde el primer día.

Por otro lado, el manual de puestos proporciona descripciones detalladas de las funciones, responsabilidades y expectativas asociadas a cada cargo. Este documento es esencial para que los nuevos empleados comprendan su rol y cómo contribuyen a los objetivos generales de la organización.

Juntos, estos elementos no solo facilitan una integración más efectiva, sino que también establecen un marco para el desarrollo continuo del personal, asegurando que todos los colaboradores estén en sintonía con la dirección estratégica de la empresa y cuenten con claridad sobre su camino de crecimiento profesional. Así, se promueve un entorno de trabajo cohesionado y orientado al desarrollo, lo que resulta en una mayor satisfacción y retención del talento.

### *Instrumentalización*

La información de esta categoría se recolecta por medio de revisión documental facilitada por la empresa y por medio de entrevistas.

#### **1.3.1.3 DNC**

El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) es una herramienta fundamental dentro de la gestión del talento humano, ya que permite establecer con precisión las áreas en las que el personal requiere fortalecimiento de competencias. Su aplicación adecuada

contribuye a la planificación estratégica de la formación institucional, asegurando que los recursos se destinen a iniciativas pertinentes y alineadas con los objetivos organizacionales.

### *Conceptualización*

Un diagnóstico de necesidades es esencial porque permite identificar las brechas entre las competencias actuales del personal y las requeridas para alcanzar los objetivos organizacionales. Este análisis orienta el diseño de programas de capacitación específicos, optimizando el uso de recursos y mejorando el desempeño del equipo.

El diagnóstico de necesidades de capacitación se puede definir como:

Es el que permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales que es necesario enfrentar mediante el desarrollo a largo plazo. Al identificar las necesidades será más práctico darles solución mediante un programa que satisfaga a cada una de ellas. (Zilberstein, 2022, p.346)

Realizar un diagnóstico de capacitación es crucial para la investigación sobre la estrategia de formación del personal administrativo y policial en el Ministerio de Seguridad Pública. Este diagnóstico permite identificar las necesidades específicas de formación, lo que ayuda a reconocer las áreas que requieren desarrollo de competencias y habilidades. Al personalizar la capacitación según estas necesidades, se maximiza su efectividad, asegurando que los programas sean relevantes y ajustados a la realidad del personal.

### *Operacionalización*

Operacionalizar las subcategorías en relación con la categoría de diagnóstico de necesidades implica establecer conexiones claras entre ellas, lo que permite una comprensión más profunda de cómo cada subcategoría contribuye al proceso general.

**Análisis de competencias:** Este aspecto se centra en evaluar las habilidades y conocimientos actuales del personal. Al llevar a cabo un análisis de competencias, se pueden identificar no solo las capacidades existentes, sino también aquellas que son críticas para el desempeño en roles específicos dentro del Ministerio de Seguridad Pública. Este análisis proporciona una base sólida para determinar las necesidades de capacitación, ya que revela las competencias que se deben fortalecer o desarrollar.

Identificación de brechas: La identificación de brechas se refiere a comparar las competencias actuales del personal con las competencias requeridas para cumplir con los objetivos del Ministerio. Este proceso permite visualizar claramente las áreas donde existen deficiencias en habilidades o conocimientos. Al identificar estas brechas, se pueden formular recomendaciones precisas para el desarrollo profesional y la capacitación, asegurando que la estrategia formativa se enfoque en las necesidades más urgentes.

FODA: El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta estratégica que complementa el diagnóstico de necesidades al ofrecer una visión integral del contexto en el que opera el personal. Las fortalezas y debilidades internas del personal pueden ser directamente relacionadas con las competencias analizadas y las brechas identificadas. Asimismo, las oportunidades y amenazas externas pueden influir en las necesidades de capacitación, señalando áreas donde se deben desarrollar competencias para enfrentar desafíos futuros.

En resumen, al correlacionar el análisis de competencias, la identificación de brechas y el análisis FODA con el diagnóstico de necesidades, se crea un marco robusto que permite entender de manera integral cómo se pueden abordar las necesidades de formación del personal, garantizando que la estrategia de capacitación sea efectiva y alineada con los objetivos del Ministerio de Seguridad Pública.

### *Instrumentalización*

En cuanto a la instrumentalización del DNC se establece la encuesta dirigida a la población definida más adelante en la investigación, además de la revisión bibliográfica que permite crear un referente teórico para cada una de las subcategorías.

#### **1.3.1.4 Plan de integración y desarrollo**

El plan de integración y desarrollo se constituye como un componente clave dentro de la gestión del talento humano, al enfocarse en acompañar al nuevo personal desde su ingreso a la organización hasta su consolidación como parte activa del equipo. Su propósito es facilitar la inserción institucional, promover el sentido de pertenencia y fomentar el crecimiento profesional sostenido.

### *Conceptualización*

El plan de integración y desarrollo en recursos humanos es un conjunto estructurado de acciones y estrategias diseñadas para facilitar la incorporación de nuevos empleados y fomentar su crecimiento continuo dentro de la organización.

Montero (2021) establece que este plan busca asegurar que los nuevos colaboradores se integren de manera efectiva en la cultura organizacional y adquieran las competencias necesarias para desempeñar sus funciones de manera óptima.

### *Operacionalización*

La categoría de plan de integración se correlaciona con la subcategoría de Integración la cual se centra en la incorporación de nuevos empleados a la organización a través de actividades estructuradas, como la orientación inicial, que incluye la presentación de la misión, visión y valores de la empresa. Una integración efectiva fomenta un sentido de pertenencia y compromiso desde el primer día, ayudando a los colaboradores a sentirse parte del equipo.

Además, también se correlaciona con la adaptación se refiere al proceso mediante el cual los nuevos empleados se ajustan a la cultura organizacional y a sus roles específicos. Este proceso puede incluir programas de mentoría y retroalimentación constante, asegurando que los colaboradores se sientan respaldados y cómodos en su entorno laboral, lo que mejora su rendimiento y satisfacción.

Por último, desarrollo abarca el crecimiento profesional continuo de los empleados. Esto implica identificar necesidades de capacitación y ofrecer programas formativos que permitan a los colaboradores adquirir nuevas habilidades. Un enfoque sólido en el desarrollo no solo contribuye al avance en sus carreras, sino que también incrementa su satisfacción y efectividad dentro de la organización.

### *Instrumentalización*

En cuanto a la instrumentalización de la categoría se encuentra la revisión bibliográfica y las encuestas

**Tabla 1 Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las categorías**

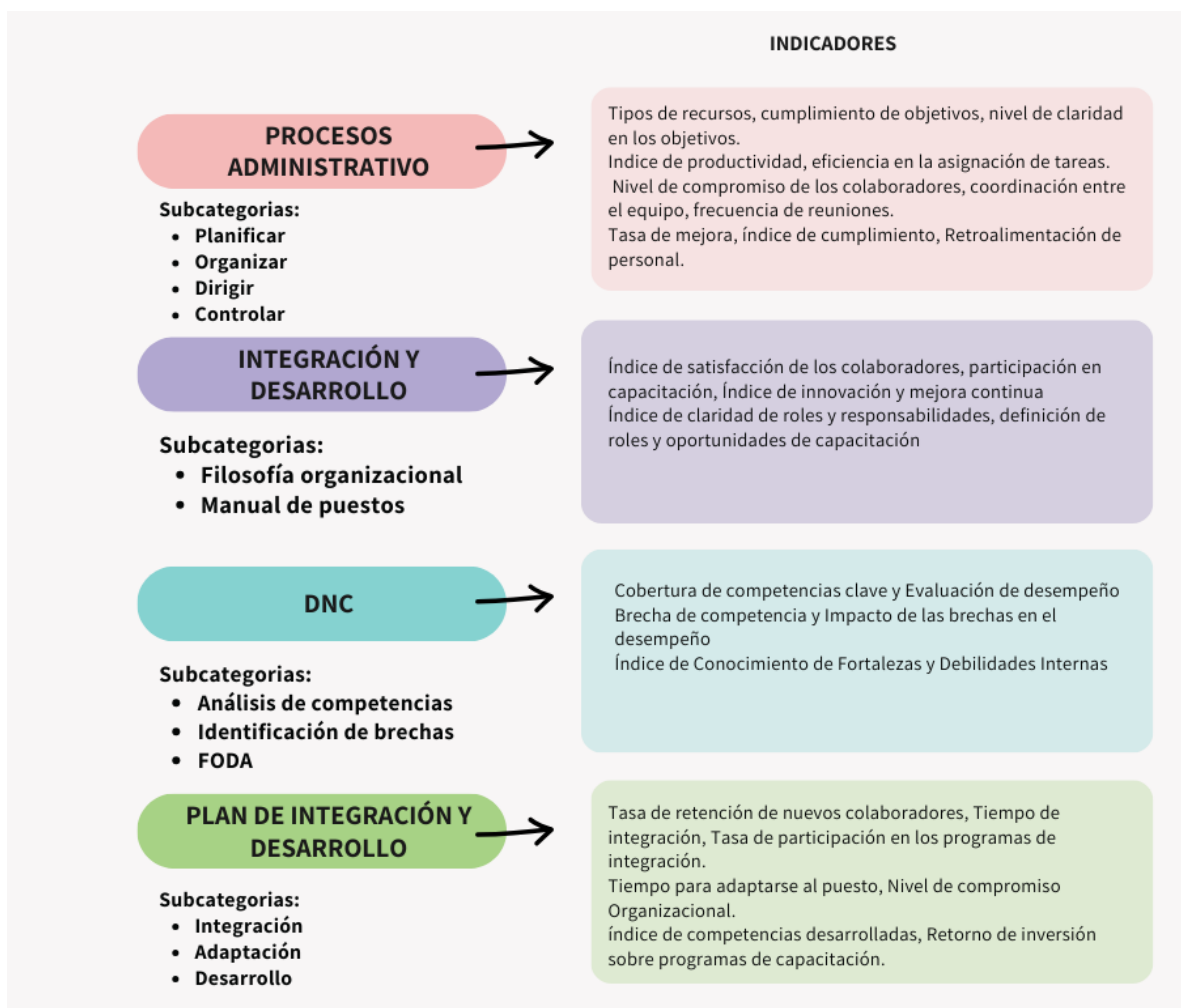
Objetivo General	Objetivos Específicos	Categoría	Subcategorías	Indicadores	Instrumentos	Fuentes de información.		
<p>Evaluar la estrategia de formación del personal administrativo y policial en el Ministerio de Seguridad Pública mediante técnicas de valoración del conocimiento organizacional para el diseño del plan de integración y desarrollo estratégico institucional en el período del segundo semestre del 2024 al primer semestre de 2025.</p>	<p>Analizar el proceso administrativo de integración y desarrollo del personal administrativo y policial en el Ministerio de Seguridad Pública.</p>	<p>Procesos Administrativo</p>	<p>Planificar</p>	<p>Tipos de recursos, cumplimiento de objetivos, nivel de claridad en los objetivos.</p>	<p>Entrevistas y recopilación de datos.</p>	<p>Fuentes primarias: Consulta a expertos y personal del Ministerio de Seguridad Publica.</p>		
			<p>Organizar</p>	<p>Índice de productividad, eficiencia en la asignación de tareas.</p>				
			<p>Dirigir</p>	<p>Nivel de compromiso de los colaboradores, coordinación entre el equipo, frecuencia de reuniones.</p>				
			<p>Controlar</p>	<p>Tasa de mejora, índice de cumplimiento, Retroalimentación de personal.</p>				
		<p>Integración y desarrollo.</p>	<p>Filosofía organizacional</p>	<p>Índice de satisfacción de los colaboradores, participación en capacitación, Índice de innovación y mejora continua</p>	<p>Entrevista a expertos</p>		<p>Fuentes primarias: Consulta a expertos y personal del Ministerio de Seguridad Publica.</p>	
			<p>Manual de puestos</p>	<p>Índice de claridad de roles y responsabilidades, definición de roles y oportunidades de capacitación</p>	<p>Documentación empresarial</p>		<p>Revisión documental.</p>	
		<p>Diagnosticar las Necesidades de Capacitación (DNC) para la identificación de competencias y habilidades que potencian la identidad del personal de primer ingreso y los colaboradores regulares.</p>	<p>DNC</p>	<p>Análisis de competencias</p>	<p>Cobertura de competencias clave y Evaluación de desempeño</p>		<p>Entrevistas y recopilación de datos.</p>	<p>Fuentes primarias: Consulta a expertos y personal del Ministerio de Seguridad Publica.</p>
				<p>Identificación de brechas</p>	<p>Brecha de competencia e Impacto de las brechas en el desempeño</p>		<p>Entrevistas y recopilación de datos.</p>	<p>Fuentes secundarias:</p>
	<p>FODA</p>			<p>Índice de Conocimiento de Fortalezas y Debilidades Internas</p>	<p>Recopilación de datos.</p>	<p>Consulta a expertos de la organización</p>		
	<p>Diseñar un plan de integración y desarrollo estratégico que facilite la adaptación de los colaboradores nuevos y regulares, para la generación y fortalecimiento de conocimientos, habilidades y destrezas del desarrollo organizacional del Ministerio de Seguridad Publica.</p>	<p>Plan de integración y desarrollo.</p>	<p>Integración</p>	<p>Tasa de retención de nuevos colaboradores, Tiempo de integración, Tasa de participación en los programas de integración.</p>	<p>Entrevistas y recopilación de datos.</p>	<p>Fuentes primarias: Consulta a expertos y personal del Ministerio de Seguridad Publica.</p>		
			<p>Adaptación</p>	<p>Tiempo para adaptarse al puesto, Nivel de compromiso Organizacional.</p>	<p>Entrevistas y recopilación de datos.</p>	<p>Fuentes secundarias:</p>		
			<p>Desarrollo</p>	<p>Índice de competencias desarrolladas, Retorno de inversión sobre programas de capacitación.</p>	<p>Entrevistas y recopilación de datos.</p>	<p>Revisión documental.</p>		

Fuente: Elaboración propia (2024)

### 1.3.2 Relaciones e interrelaciones

A continuación, se presentan las relaciones e interrelaciones de la investigación, en base a las categorías, las subcategorías y los indicadores de la investigación.

**Figura 1 Relaciones e interrelaciones**



Fuente: Elaboración propia (2024)

### 1.4 Estrategia de investigación aplicada

Se llevará a cabo una consultoría sobre el proceso de inducción en el Ministerio de Seguridad Pública, se propone una estrategia de investigación que combine varias metodologías. En primer lugar, se realizará un diagnóstico organizacional exhaustivo, utilizando herramientas como entrevistas, encuestas y revisión documental para

identificar las fortalezas y debilidades del sistema de inducción actual. Este diagnóstico permitirá comprender cómo perciben los empleados el proceso y qué áreas requieren mejoras.

De manera complementaria, se empleará una investigación cualitativa a través de entrevistas semiestructuradas y grupos focales, lo que proporcionará información detallada sobre las experiencias y percepciones de los nuevos empleados y del personal administrativo.

Para obtener una visión más completa, se integrará un enfoque cuantitativo mediante encuestas estructuradas que medirán la satisfacción de los empleados con el proceso de inducción, su identificación con la cultura organizacional y su nivel de compromiso.

Además, se llevará a cabo un análisis comparativo con otras organizaciones similares, lo que permitirá identificar mejores prácticas que se puedan adaptar al contexto del ministerio.

Finalmente, con base en los hallazgos obtenidos, se desarrollarán propuestas de mejora prácticas y viables, que podrían incluir la creación de un programa de inducción automatizado y la implementación de nuevas metodologías de capacitación. Esta estrategia integral asegurará que las recomendaciones sean relevantes y alineadas con los objetivos organizacionales del Ministerio de Seguridad Pública.

#### **1.4.1 Tipo de investigación**

Como se mencionó anteriormente la investigación es cualitativa, en cuanto al tipo de investigación, de acuerdo con Barrantes (2016), existen diversos criterios bajo los cuales se clasifica el carácter de una investigación aplicada, dentro de ellos establece: la finalidad, el alcance temporal, su profundidad, el carácter de la medida, el marco en que tiene lugar, la concepción del fenómeno, la dimensión temporal y la orientación que sume. Los criterios mencionados, “pueden tratarse metodológicamente en cualquier enfoque y combinarse entre sí” (Barrantes, 2016, p.86).

Esta investigación se considera exploratoria porque se enfoca en un fenómeno que no ha sido ampliamente estudiado en el contexto específico del Ministerio de

Seguridad Pública. Según Barrantes (2016), el propósito de la investigación exploratoria es obtener una comprensión inicial de un problema o situación para identificar variables relevantes y formular preguntas de investigación.

En este caso, el proceso de inducción del personal presenta desafíos y características que requieren un análisis más profundo. Se busca descubrir aspectos no documentados previamente y las percepciones y experiencias de los nuevos empleados a través de entrevistas y observación directa de las sesiones de inducción (Barrantes, 2016, p. 86).

La investigación también es descriptiva porque se centra en caracterizar el proceso de inducción existente y las experiencias de los empleados. Según Álvarez (2020), una investigación descriptiva "expone y describe los efectos provocados por un fenómeno en particular" (p. 3). Se recopilan datos mediante encuestas y entrevistas para detallar cómo se lleva a cabo el proceso de inducción, qué componentes lo integran y cómo los nuevos empleados perciben su efectividad.

Este enfoque proporciona un panorama claro de la situación actual y permite identificar tanto las fortalezas como las debilidades del proceso de inducción.

Además, es explicativa, ya que busca no solo describir, sino también entender las causas y efectos de los fenómenos observados en el contexto del Ministerio de Seguridad Pública de Costa Rica en el Área Administrativa "Una investigación explicativa se centra en identificar las causas de un fenómeno y en establecer relaciones de causalidad entre variables" (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

#### **1.4.2 Fuentes de investigación**

Como parte de las fuentes de investigación utilizadas para el presente trabajo de investigación se determina el uso de fuentes primaria y secundaria, las cuales permiten la extracción de datos e información fundamental para llevar a cabo de manera objetiva el análisis de la investigación.

### **1.4.2.1 Fuente primarias**

Entre las fuentes primarias utilizadas para realizar la investigación se encuentra los documentos oficiales otorgados por la encargada del área de recursos humanos del Ministerio de Seguridad Pública, así como la aplicación de entrevistas a los colaboradores de la organización.

**Tabla 2 Fuentes primarias.**

<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>	<b>Departamento</b>
Lic. Quirico Céspedes Badilla	Coordinador de la Sección de Becas y Facilidades al Exterior	Departamento de Capacitación y Desarrollo
Lic. Floribeth Castillo Canales	Jefa del Departamento de Capacitación y Desarrollo	Ministerio de Seguridad Pública
Jorge González Castillo	Jefe del Departamento de Selección	Departamento de Recursos Humanos
Luis Carlos Bermúdez	Jefe de la Unidad de Registro, Aseguramiento y Control de Insumos	Dirección de Transportes

Fuente: Elaboración propia (2024)

### **1.4.2.2 Fuentes secundarias:**

En cuanto a fuentes secundarias se recurre a la revisión de artículos académicos e información documental.

### **1.4.3 Población**

La población de esta investigación se puede definir como finita, ya que está determinada por 3 colaboradores especialistas y 16 colaboradores del área administrativa.

Arias et al. (2016) explican que la “población de estudio es un conjunto de casos, definido, limitado y accesible, que formará el referente para la elección de la muestra, y que cumple con una serie de criterios predeterminados” (p.201)

La selección de la muestra para esta investigación se centra en los colaboradores que han llevado un proceso de inducción dentro del Ministerio de Seguridad Pública.

#### **1.4.3.1 Definición y caracterización de la población de estudio**

La muestra de la investigación está caracterizada por un grupo equilibrado en términos de género, compuesto por 8 hombres y 8 mujeres. La edad de los participantes varía entre 23 y 55 años, lo que proporciona un rango generacional diverso. Esta diversidad etaria sugiere que hay tanto empleados jóvenes, con potencial de innovación y nuevas ideas, como profesionales más experimentados, que aportan una rica trayectoria y conocimiento acumulado.

Todos los integrantes de la muestra tienen, en promedio, 15 años de antigüedad en el Ministerio de Seguridad Pública, lo que indica un alto nivel de permanencia y compromiso con la institución. Esta larga trayectoria laboral no solo refleja una buena adaptación al entorno ministerial, sino que también sugiere un profundo entendimiento de la cultura organizacional y de los procesos internos. En conjunto, estas características hacen que la muestra sea representativa de un grupo con una sólida base de experiencia y diversidad, lo que puede enriquecer los hallazgos de la investigación.

#### **1.4.4. Recopilación de datos**

Se utilizará un enfoque cualitativo para recolectar datos a través de entrevista estructuradas y encuesta, dirigidas a los colaboradores del Ministerio de Seguridad Pública que componen la muestra mencionada anteriormente. Las encuestas estarán diseñadas para evaluar la efectividad del proceso de inducción y su impacto en la identificación con la cultura organizacional y la fidelización de los empleados hacia la institución.

Consideraciones Éticas: Se garantizará la confidencialidad de la información proporcionada por los participantes y se les informará claramente sobre el propósito del estudio y el uso que se dará a los datos recolectados.

##### **1.4.4.1. Método de Recolección de Datos:**

La investigación cualitativa empleará una combinación de métodos para la recolección de datos, que incluirán entrevistas, encuestas y revisión bibliográfica, cada uno con un enfoque específico.

Las entrevistas se realizarán de manera semiestructurada, permitiendo explorar en profundidad las experiencias, percepciones y opiniones de los participantes. Este método favorecerá la interacción y el diálogo, proporcionando un contexto rico y detallado sobre los temas de interés. Las entrevistas serán grabadas (con el consentimiento de los participantes) y posteriormente transcritas para su análisis exhaustivo.

Asimismo, se utilizarán encuestas diseñadas específicamente para recopilar información sobre las categorías. Estas encuestas incluirán tanto preguntas abiertas como cerradas, lo que permitirá obtener datos tanto cuantitativos como cualitativos. La combinación de ambos tipos de preguntas enriquecerá los hallazgos de las entrevistas.

Finalmente, se llevará a cabo una revisión bibliográfica exhaustiva de la literatura existente relacionada con el tema de investigación. Esta revisión incluirá la consulta de artículos académicos, libros, informes y documentos relevantes que proporcionen un marco teórico y contexto para el estudio. De este modo, se podrán situar los hallazgos dentro de un contexto más amplio, identificando lagunas en el conocimiento y justificando la relevancia del estudio.

La integración de estos métodos permitirá una recolección de datos integral y un análisis profundo de las cuestiones planteadas en la investigación, asegurando una comprensión rica y matizada del fenómeno estudiado.

#### ***1.4.4.2. Técnicas de recolección de datos***

Con la intención de lograr obtener información para la resolución de los objetivos planteados en esta investigación, la recopilación de datos se basa en la utilización de instrumentos y métodos que brindan respuestas y datos, de forma verbal y escrita.

#### ***1.4.4.3. Instrumentos utilizados procedimientos aplicados (recogida de datos y presentación)***

Para los instrumentos a utilizar se definen la entrevista, la encuesta y la revisión documental, los cuales se definen a continuación.

#### **1.4.4.3.1 Entrevista**

El primer método de recolección de información se selecciona una entrevista semiestructura, que permitirá recopilar la información necesaria para la investigación.

Según Mayer y Ouellet (1991) la entrevista consiste en una situación cara a cara donde se da una conversación íntima de intercambio recíproco, en la cual el informante se convierte en una extensión de nuestros sentidos y asume la identidad de un miembro de su grupo social.

Para el estudio en el Ministerio de Seguridad Pública en Costa Rica, el método de entrevista será aplicado en colaboradores con el fin de Profundizar en las experiencias individuales y obtener datos cualitativos sobre las barreras y desafíos específicos en el proceso de inducción. (ver anexo 1)

#### **1.4.4.3.2 Encuesta**

Como segundo método de recolección de información, se selecciona la encuesta, que la misma va a ser diseñada por el equipo investigador y aplicada a la población de la investigación.

Reyes define la encuesta como:

La encuesta es una técnica de recogida de datos mediante la aplicación de un cuestionario a una muestra de individuos. A través de las encuestas se pueden conocer las opiniones, las actitudes y los comportamientos de los ciudadanos. En una encuesta se realizan una serie de preguntas sobre uno o varios temas a una muestra de personas seleccionadas siguiendo una serie de reglas científicas que hacen que esa muestra sea, en su conjunto, representativa de la población general de la que procede” (2018, parrá.2)

La encuesta se relaciona directamente con la investigación al servir como una herramienta fundamental para recopilar datos sobre las percepciones y necesidades del personal en el contexto de la integración y desarrollo dentro del Ministerio de Seguridad Pública. A través de la encuesta, se pueden obtener insights sobre la efectividad de las estrategias de formación implementadas, identificar brechas en competencias y evaluar el grado de satisfacción de los empleados con los procesos de integración.

Además, la información recopilada permitirá realizar un diagnóstico más preciso de las necesidades de capacitación, lo que a su vez ayudará a personalizar los programas de formación y adaptación. También facilitará la evaluación de la filosofía organizacional y el manual de puestos, proporcionando datos concretos que pueden guiar ajustes y mejoras en los procesos actuales. (ver anexo 2)

#### **1.4.4.3.3 Revisión documental**

La revisión documental conforma el tercer método de recolección de información, ya que por medio de una matriz de recolección de datos permite recolectar los referentes teóricos de la investigación.

Valencia, V menciona que la revisión documental permite identificar las investigaciones elaboradas con anterioridad, las autorías y sus discusiones; delinear el objeto de estudio; construir premisas de partida; consolidar autores para elaborar una base teórica; hacer relaciones entre trabajos; rastrear preguntas y objetivos de investigación; observar las estéticas de los procedimientos (metodologías de abordaje); establecer semejanzas y diferencias entre los trabajos y las ideas del investigador; categorizar experiencias; distinguir los elementos más abordados con sus esquemas observacionales; y precisar ámbitos no explorados. (Valencia, V, p. 2)

En esta investigación la revisión documental se utiliza para analizar la documentación existente en el Ministerio de Seguridad Pública sobre el proceso de inducción, incluyendo manuales, políticas, guías de formación, y registros de evaluación anteriores. (ver anexo 3)

### 1.4.5 Análisis e interpretación de la información

Tabla 3 Interpretación de resultados por categoría

Objetivos Específicos	Categoría	Subcategorías	Indicadores	Instrumentos	Fuentes de información.
Analizar el proceso administrativo de integración y desarrollo del personal administrativo y policial en el Ministerio de Seguridad Pública.	Procesos Administrativo	Planificar	Tipos de recursos, cumplimiento de objetivos, nivel de claridad en los objetivos.	Entrevistas y recopilación de datos.	Fuentes primarias: Consulta a expertos y personal del Ministerio de Seguridad Pública.
		Organizar	Índice de productividad, eficiencia en la asignación de tareas.		
		Dirigir	Nivel de compromiso de los colaboradores, coordinación entre el equipo, frecuencia de reuniones.		
		Controlar	Tasa de mejora, índice de cumplimiento, Retroalimentación de personal.		
	Integración y desarrollo	Filosofía organizacional	Índice de satisfacción de los colaboradores, participación en capacitación, Índice de innovación y mejora continua	Entrevista a expertos	Fuentes primarias: Consulta a expertos y personal del Ministerio de Seguridad Pública.
		Manual de puestos	Índice de claridad de roles y responsabilidades, definición de roles y oportunidades de capacitación	Documentación empresarial	Revisión documental.
Diagnosticar las Necesidades de Capacitación (DNC) para la identificación de competencias y habilidades que potencian la identidad del personal de primer ingreso y los colaboradores regulares.	DNC	Análisis de competencias	Cobertura de competencias clave y Evaluación de desempeño	Entrevistas y recopilación de datos.	Fuentes primarias: Consulta a expertos y personal del Ministerio de Seguridad Pública.
		Identificación de brechas	Brecha de competencia e Impacto de las brechas en el desempeño	Entrevistas y recopilación de datos.	Fuentes secundarias:
		FODA	Índice de Conocimiento de Fortalezas y Debilidades Internas	Recopilación de datos.	Consulta a expertos de la organización
Diseñar un plan de integración y desarrollo estratégico que facilite la adaptación de los colaboradores nuevos y regulares, para la generación y fortalecimiento de conocimientos, habilidades y destrezas del desarrollo organizacional del Ministerio de Seguridad Pública.	Plan de integración y desarrollo	Integración	Tasa de retención de nuevos colaboradores, Tiempo de integración, Tasa de participación en los programas de integración.	Entrevistas y recopilación de datos.	Fuentes primarias: Consulta a expertos y personal del Ministerio de Seguridad Pública.
		Adaptación	Tiempo para adaptarse al puesto, Nivel de compromiso Organizacional.	Entrevistas y recopilación de datos.	Fuentes secundarias:
		Desarrollo	Índice de competencias desarrolladas, Retorno de inversión sobre programas de capacitación.	Entrevistas y recopilación de datos.	Revisión documental.

Fuente: Elaboración propia (2024)

La tabla anterior evidencia que el análisis e interpretación de resultados, provienen de los indicadores, instrumentos y fuentes de información asignados a cada una de las categorías de estudio de la investigación, todo esto bajo el enfoque cualitativo con datos cuantitativo

### **1.5 Alcances y limitaciones**

En el ámbito de la investigación, es fundamental establecer de manera clara los alcances y limitaciones del estudio que se presenta. Estos aspectos no solo delimitan el marco dentro del cual se desarrollan los objetivos y metodologías, sino que también permiten contextualizar los hallazgos y su aplicabilidad. A continuación, se presenta una tabla que aborda los principales alcances y limitaciones de la investigación

**Tabla 4 Alcances y limitaciones por categoría**

Categoría	Subcategorías	Indicadores	Alcances	Limitaciones
Procesos Administrativo	Planificar	Tipos de recursos, cumplimiento de objetivos, nivel de claridad en los objetivos.	Este análisis permite identificar ineficiencias y oportunidades de mejora en los procedimientos administrativos, lo que resulta en una gestión más efectiva de los recursos disponibles. Además, se facilita la evaluación de la estructura organizativa, asegurando que los roles y responsabilidades estén claramente definidos y alineados con los objetivos institucionales.	En primer lugar, la identificación de ineficiencias y oportunidades de mejora en los procedimientos administrativos puede verse restringida por la disponibilidad de datos y la calidad de la información recogida. La subjetividad en las percepciones de los empleados también podría influir en los resultados
	Organizar	Índice de productividad, eficiencia en la asignación de tareas.		
	Dirigir	Nivel de compromiso de los colaboradores, coordinación entre el equipo, frecuencia de reuniones.		
	Controlar	Tasa de mejora, índice de cumplimiento, Retroalimentación de personal.		
Integración y desarrollo.	Filosofía organizacional	Índice de satisfacción de los colaboradores, participación en capacitación, Índice de innovación y mejora continua		
	Manual de puestos	Índice de claridad de roles y responsabilidades, definición de roles y oportunidades de capacitación		
DNC	Análisis de competencias	Cobertura de competencias clave y Evaluación de desempeño	Se centra en la identificación de competencias y habilidades que refuercen la identidad de los empleados de primer ingreso y de los colaboradores regulares. El diagnóstico resultante permitirá determinar las áreas que requieren capacitación, asegurando que los nuevos integrantes cuenten con las herramientas necesarias para una integración efectiva en la organización. De este modo, se busca fomentar el desarrollo de su potencial desde el inicio de su trayectoria laboral, contribuyendo al fortalecimiento del equipo en su conjunto	En cuanto a la identificación de competencias y habilidades, es posible que el diagnóstico no capture todas las necesidades de capacitación, especialmente si estas emergen de situaciones no previstas o de cambios en el entorno laboral. Además, el enfoque en empleados de primer ingreso y colaboradores regulares podría dejar de lado a otros grupos que también requieren atención en términos de desarrollo profesional.
	Identificación de brechas	Brecha de competencia e Impacto de las brechas en el desempeño		
	FODA	Índice de Conocimiento de Fortalezas y Debilidades Internas		
Plan de integración y desarrollo.	Integración	Tasa de retención de nuevos colaboradores, Tiempo de integración, Tasa de participación en los programas de integración.	Busca facilitar la adaptación de los nuevos colaboradores y de aquellos ya regulares en el Ministerio de Seguridad Pública. Este plan se centra en la generación y fortalecimiento de conocimientos, habilidades y destrezas que son esenciales para el desarrollo organizacional.	Aunque se busca facilitar la adaptación de los nuevos colaboradores, el proceso de integración puede estar condicionado por factores externos, como la cultura organizacional y las dinámicas interpersonales existentes. Esto podría limitar la efectividad del plan en el fortalecimiento de conocimientos y habilidades esenciales para el desarrollo organizacional. En resumen, aunque los alcances son ambiciosos, es fundamental reconocer estas limitaciones para una interpretación adecuada de los resultados.
	Adaptación	Tiempo para adaptarse al puesto, Nivel de compromiso Organizacional.		
	Desarrollo	Índice de competencias desarrolladas, Retorno de inversión sobre programas de capacitación.		

Fuente: Elaboración propia (2024)

Finalmente, en base a los aspectos metodológicos descritos en el capítulo I de la presente investigación, se selecciona un enfoque cualitativo con datos cuantitativos, mediante una investigación descriptiva y correlacional, la cual tiene como objetivo evaluar la estrategia de formación del personal administrativo y policial en el Ministerio de Seguridad Pública mediante técnicas de valoración del conocimiento organizacional para el diseño del plan de integración y desarrollo estratégico institucional en el período del segundo semestre del 2024 al primer semestre de 2025, mediante el uso de instrumentos de Recursos humanos.

## **CAPITULO II**

### **MARCO DE REFERENCIA**

El Ministerio de Seguridad Pública de Costa Rica, fundado en 1923, ha evolucionado significativamente desde sus inicios, consolidándose como una institución clave en la preservación del orden público y la seguridad ciudadana. Con la Fuerza Pública como su pilar principal, el Ministerio se encarga de la coordinación de diversas unidades especializadas para enfrentar los desafíos en materia de seguridad. En este contexto, el Departamento de Capacitación y Desarrollo juega un rol crucial al encargarse de la formación y desarrollo del personal, contribuyendo a la profesionalización y fortalecimiento institucional.

En el siguiente capítulo se determina retrospectivamente la historia de la organización en la que se realiza este estudio, además se describen aspectos relacionados con el sector en el que se centra el tema de investigación; Posteriormente, se presenta detalladamente la legislación relacionada directa e indirectamente con el tema de investigación con el fin de comprender el marco legal costarricense dentro del cual se opera y las limitaciones que se deben tener en cuenta para realizar este trabajo.

## **2.1. Generalidades de la institución y desarrollo específico del departamento de investigación**

### **2.1.1. Ministerio de seguridad pública.**

El Ministerio de Seguridad Pública fue fundado en 1923 por medio del presidente de esa época, Julio Acosta elimina el Ministerio de Guerra el cual se había creado mediante la Constitución del Estado Libre de Derecho, en su artículo 163, junto con el Ministerio de Hacienda en el año 1844 y lo reemplaza por el mencionado anteriormente, luego de este cambio las actividades militares pasan a un segundo plano.

Actualmente la parte más importante del Ministerio de Seguridad Pública es la Fuerza Pública, La Fuerza Pública nació en 1949 como resultado de la abolición del ejército el 1 de diciembre de 1948 y tras la fusión en 1994 de la Guardia Civil y la Guardia Rural. Actualmente se cuenta con más de 12.600 policías, hombres y mujeres que hacen parte de este ministerio y una gran cantidad de funcionarios administrativos detrás para que todo salga de la mejor manera.

La misión del Ministerio de Seguridad Pública es “Servir y proteger a las personas en el goce de sus derechos y garantías individuales, preservar la democracia y soberanía

costarricense” Por otro lado en su visión se identifica como “Ser una institución eficiente y eficaz, con recurso humano profesional, comprometido y confiable, integrada a la sociedad en el marco de cultura de seguridad ciudadana”

El Ministerio de Seguridad Pública de Costa Rica desempeña un papel fundamental en la preservación del orden y la seguridad en el país. Su responsabilidad principal es coordinar y supervisar las fuerzas policiales para asegurar el mantenimiento del orden público y la prevención del delito. Entre las fuerzas bajo su supervisión se encuentran la Policía Nacional, la Policía Turística, La Policía de control de drogas entre otras unidades especializadas que trabajan en conjunto para enfrentar diversos desafíos de seguridad.

Además, el Ministerio está comprometido con la prevención del delito a través del desarrollo y ejecución de estrategias diseñadas para reducir la violencia y prevenir el crimen. Esto incluye la implementación de campañas educativas, programas comunitarios y la colaboración con otras entidades para abordar las causas subyacentes del delito y promover una cultura de seguridad.

### **2.1.2. Departamento de capacitación y desarrollo.**

Para este se selecciona el Departamento de Capacitación y Desarrollo del Ministerio de Seguridad Pública de Costa Rica que se encarga de gestionar e implementar programas de formación y desarrollo para el personal del Ministerio, coordinando con instituciones públicas y privadas. Además, analiza y recomienda el reconocimiento de actividades de capacitación y licencias para estudios, gestiona becas y facilidades para el personal, y desarrolla acciones para mejorar la calidad de vida laboral y las condiciones de trabajo.

**Figura 2 Organigrama Departamento de Capacitación y Desarrollo.**



Fuente: (Ministerio de Seguridad Pública, 2022)

El departamento se divide en tres secciones clave, cada una con responsabilidades específicas:

#### **2.1.2.1. Sección de Formación y Desarrollo**

Responsabilidades:

- **Gestión de Capacitación:** Coordinar y gestionar las acciones de capacitación para el personal del Ministerio en colaboración con instituciones públicas y privadas.
- **Reconocimiento de Títulos y Licencias:** Elaborar estudios técnicos para el reconocimiento de títulos y recomendar solicitudes de licencia de estudio con goce de salario para el personal.

- **Mantenimiento de Registros:** Organizar y actualizar registros de recursos de facilitadores, personal capacitado y programas de capacitación.
- **Determinación de Necesidades:** Realizar estudios para determinar las necesidades de capacitación del personal.
- **Diseño de Programas:** Diseñar y desarrollar programas de capacitación orientados a mejorar el desempeño laboral.
- **Metodologías de Evaluación:** Crear y aplicar metodologías para medir el impacto de las actividades de capacitación.
- **Contratos y Descuentos:** Elaborar contratos de adiestramiento y gestionar descuentos universitarios conforme a convenios suscritos.
- **Condiciones de Trabajo:** Realizar estudios sobre las condiciones de trabajo y calidad de vida laboral.
- **Programas de Inducción:** Diseñar y aplicar programas de inducción para facilitar la socialización y adaptación institucional.
- **Fortalecimiento Institucional:** Organizar actividades para fortalecer la cultura institucional.

#### ***2.1.2.2. Sección de Gestión de Becas y Facilidades al Exterior***

Responsabilidades:

- **Gestión de Trámites:** Gestionar y dar seguimiento a los trámites necesarios para la obtención de becas y facilidades de capacitación en el exterior.
- **Coordinación Internacional:** Coordinar con la Oficina de Cooperación Internacional actividades relacionadas con invitaciones, becas u otras facilidades de capacitación en el exterior.
- **Concursos de Becas:** Realizar concursos para el otorgamiento de becas ofrecidas por organismos internacionales y gobiernos extranjeros.

- Contratos de Adiestramiento: Elaborar y gestionar contratos de adiestramiento para el personal que participa en becas en el exterior.

### **2.1.2.3. Sección de Gestión del Desempeño**

Responsabilidades:

- Evaluación del Desempeño: Coordinar y orientar el proceso de evaluación del desempeño anual para el personal administrativo y policial.
- Actualización de Sistemas: Mantener actualizados los sistemas y bases de datos sobre la Evaluación del Desempeño.
- Asesoría y Capacitación: Brindar asesoría y capacitación sobre los sistemas de evaluación del desempeño a jefaturas y funcionarios.
- Seguimiento de Resultados: Dar seguimiento a los resultados de la evaluación del desempeño y proporcionar retroalimentación.

## **2.2 Legislación que afecta la investigación**

En esta sección se recopila las leyes las cuales se desarrollan dentro de un marco legal esencial para asegurar la ética, la transparencia y la efectividad en la gestión de recursos humanos. Este marco normativo regula las prácticas administrativas y protege los derechos de los participantes.

Se organiza el marco de acuerdo con los niveles de la pirámide de Kelsen para Costa Rica, tal como se define en el artículo 6 de la Ley General de la Administración Pública, establece una jerarquía normativa que comienza con la Constitución Política en la cúspide. A continuación, se sitúan los tratados internacionales y las normativas de la Comunidad Centroamericana.

En un nivel inferior, encontramos las leyes y otros actos que poseen valor de ley. Luego, se incluyen los decretos del Poder Ejecutivo que regulan estas leyes, así como los decretos de los otros Supremos Poderes en las materias de su competencia.

Más abajo en la jerarquía se encuentran los reglamentos del Poder Ejecutivo, junto con los estatutos y reglamentos de las entidades descentralizadas. Finalmente, en la

base de la pirámide se localizan las normas subordinadas a los reglamentos, tanto centrales como descentralizadas. Esta estructura normativa asegura un orden claro y coherente en la aplicación del derecho.

Un aspecto crucial es la protección de datos personales, que requiere el consentimiento explícito de los colaboradores antes de recolectar y utilizar su información. Esta normativa garantiza que los participantes estén informados sobre el propósito y los riesgos de la investigación, promoviendo un enfoque ético en la recolección de datos. Además, se les otorgan derechos como el acceso, la rectificación y la cancelación de sus datos, reforzando la confianza en el proceso investigativo.

La legislación también regula las relaciones laborales, fundamentales para los programas de inducción y capacitación en el Ministerio de Seguridad Pública. Las normativas laborales establecen derechos y obligaciones para empleadores y empleados, influyendo en la dinámica laboral. Un entorno de trabajo justo y equitativo mejora la satisfacción del personal y fomenta un mayor compromiso y productividad, esenciales para el éxito organizacional.

Asimismo, las directrices de gestión administrativa en el sector público son vitales para la planificación y ejecución de la investigación. Estas normativas promueven la eficiencia y la transparencia en los procesos administrativos, cruciales para el análisis del proceso de inducción en el Ministerio. La correcta implementación de estas directrices asegura que los programas de capacitación se alineen con los objetivos institucionales y respondan a las necesidades del personal, contribuyendo al desarrollo profesional continuo.

Además, el marco legal del trabajo es esencial para garantizar una investigación ética y responsable. Considerar estas normativas protege los derechos de los participantes y establece un entorno propicio para mejorar la gestión del conocimiento y la eficiencia operativa en el Ministerio de Seguridad Pública. Integrar estos aspectos legales en la investigación busca cumplir con las exigencias normativas y contribuir al desarrollo de un sistema de inducción más efectivo y alineado con las mejores prácticas en la gestión de recursos humanos.

**Tabla 5 Legislación aplicable a la investigación, por categorías**

Categoría	Subcategoría	Normativa (ley, reglamento, acuerdo, etc.)	Explicación de los Artículos relacionados
Procesos Administrativos.	Planificar	Ley N.ª 8968 Ley de Protección de la Persona frente al tratamiento de sus datos personales	la Ley N.º 8968, que regula la protección de datos personales en Costa Rica. Primero, se debe obtener el consentimiento explícito de los colaboradores para recolectar y utilizar sus datos, asegurándose de proporcionarles información clara sobre el propósito de la investigación y los riesgos asociados. Además, los colaboradores tienen el derecho de acceder, rectificar, cancelar y oponerse al tratamiento de sus datos, por lo que deben establecerse procedimientos para manejar estas solicitudes adecuadamente.
	Planificar y organizar	Ley N.ª 6227 - Ley General de la Administración Pública	Regula la organización y funcionamiento de las instituciones del sector público. Es fundamental para entender los procesos administrativos, ya que establece principios como la eficiencia, transparencia y responsabilidad en la gestión pública.
	Dirigir	Ley N.ª 8220 - Ley de Transparencia y de Acceso a la Información Pública	Establece el derecho de los ciudadanos a acceder a la información pública y obliga a las instituciones a proporcionar información sobre sus procesos y decisiones. Es crucial para asegurar que los procesos administrativos sean transparentes y accesibles.
	Dirigir y planificar	Ley N.º 8881 - Ley de Seguridad Pública	Establece las bases para la organización y funcionamiento de las instituciones encargadas de la seguridad pública en Costa Rica. El análisis de procesos en el Ministerio debe alinearse con las disposiciones de esta ley para asegurar la conformidad con las políticas de seguridad pública.
	Controlar	Ley N.º 8766 - Ley de Contratación Administrativa	Regula los procedimientos de contratación pública. Cualquier análisis de procesos que involucre la adquisición de bienes y servicios en el Ministerio debe considerar esta ley para cumplir con las normas de contratación y adquisición pública.
Integración y desarrollo.	Manual de puestos	Código de Trabajo (Ley N.º 2.357)	El artículo 81 obliga a informar a los trabajadores sobre sus derechos y condiciones de trabajo, lo cual debe ser parte de la inducción.
	Manual de puestos	Código de Trabajo (Ley N.º 2.357)	<b>El artículo 82</b> menciona q se requiere que el empleador proporcione información sobre el reglamento interno de trabajo. Esto debe incluirse en la inducción.

	Filosofía organizacional	Ley N.ª 2.851 - Ley General de Salud Ocupacional	El artículo 103 establece la obligación de garantizar un ambiente laboral seguro. La inducción debe incluir formación sobre salud y seguridad en el trabajo, cumpliendo con las normativas de la ley.
	Manual de puestos	Ley N.º 2.989 - Ley de Protección al Trabajador	El artículo 1 y 4 asegura que los trabajadores reciban información clara sobre sus derechos y condiciones laborales. La inducción debe cubrir estos aspectos para asegurar que los colaboradores estén bien informados desde el inicio.
	Filosofía organizacional	Ley N.º 7.870 - Ley de Seguridad Social	El artículo 1 y 4 regula la afiliación y beneficios del sistema de seguridad social. La inducción debe incluir información sobre las contribuciones a la seguridad social y los beneficios disponibles para los empleados.
DNC	Análisis de competencias	Ley N.ª 9343 - Ley de Fortalecimiento de la Gestión del Recurso Humano en el Sector Público	El artículo 2 y 4 establecen directrices para la gestión del personal en el sector público, incluyendo la capacitación y el desarrollo del recurso humano. El DNC debe alinearse con estas directrices para asegurar una gestión efectiva del personal.
	Análisis de competencias	Ley N.º 3.965 - Ley del Servicio Civil	<b>El artículo 5 y 6</b> Regulan el reclutamiento, selección y capacitación del personal en el servicio civil. Los procedimientos de DNC deben tener en cuenta estas normativas para asegurar la conformidad en la capacitación del personal público.
	Identificación de brechas	Ley N.º 3.572 - Ley de Protección y Defensa al Trabajador	El Artículo 7 y 8 Proporcionan directrices para proteger y defender los derechos de los trabajadores. Se debe asegurar de que el DNC respete estos derechos y se alinee con las políticas de protección laboral es fundamental.
	Identificación de brechas	Ley N.º 35.10 - Ley de Inclusión Social	<b>El artículo 3</b> promueve la inclusión social y la igualdad de oportunidades. El DNC debe considerar cómo fomentar la inclusión social a través de la capacitación y asegurar que todos los empleados tengan acceso a oportunidades de desarrollo.
	FODA	Ley N.º 2.716 - Ley del Sistema Nacional de Formación Profesional	<b>El artículo 2 y 5</b> Regulan la formación profesional en Costa Rica, estableciendo directrices para programas de capacitación y desarrollo. El DNC debe tener en cuenta estas directrices para alinear la capacitación con los estándares nacionales.
	Identificación de brechas	Ley N.º 35.10 - Ley de Inclusión Social	El artículo 3 promueve la inclusión social y la igualdad de oportunidades. El DNC debe considerar cómo fomentar la inclusión social a través de la capacitación y asegurar que todos los empleados tengan acceso a oportunidades de desarrollo.
Plan de integración y desarrollo.	Desarrollo	Código de Trabajo (Ley N.º 2.357)	El artículo 82 obliga a proporcionar a los empleados información clara sobre el reglamento interno de trabajo. El plan de integración debe incluir la entrega y explicación de estos documentos.

		<p>El artículo 81 Requiere que se informe a los empleados sobre sus derechos y obligaciones, lo cual debe ser parte del proceso de integración.</p> <p>El artículo 103 Establece obligaciones en cuanto a la formación y actualización profesional, que deben ser consideradas en el desarrollo de un plan de desarrollo.</p>
Desarrollo e identificación	Ley N.º 8968 - Ley de Protección de la Persona Frente al Tratamiento de sus Datos Personales	El artículo 6 Establece que es necesario obtener el consentimiento para la recolección y el tratamiento de datos personales. En el proceso de integración, se debe informar a los nuevos empleados sobre cómo se manejarán sus datos personales y obtener su consentimiento adecuado.
Desarrollo	Ley N.º 7476 - Ley de Prevención del Acoso Laboral	El artículo 1 y 2 Regulan la prevención y manejo del acoso laboral. El plan de integración y desarrollo debe incluir políticas y procedimientos para la prevención del acoso laboral y la creación de un ambiente de trabajo respetuoso.
Desarrollo y adaptación	Ley N.º 7600 –Ley de Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidad	<b>El artículo 7 y 8</b> Aseguran la igualdad de oportunidades para las personas con discapacidad. El plan de integración y desarrollo debe garantizar que las políticas sean inclusivas y accesibles para todos los empleados.
Desarrollo	Ley N.º 8801 - Ley de Prevención del Acoso Sexual en el Trabajo y en la Educación	El artículo 1 y 2 regulan el acoso sexual en el entorno laboral. El plan debe incluir formación y políticas claras para prevenir el acoso sexual y manejar cualquier incidente que ocurra.
Identificación	Ley N.º 2.851 - Ley General de Salud Ocupacional	El artículo 103 Establece que los empleadores deben proporcionar un ambiente de trabajo seguro y saludable. El plan de integración debe incluir formación sobre salud y seguridad ocupacional.
Identificación	Ley N.º 8.641 - Ley de Relaciones de Trabajo	El artículo 2 y 10 Establecen normas sobre relaciones laborales, incluyendo la negociación colectiva y el diálogo entre empleadores y empleados. Debe considerarse cómo el plan de desarrollo promueve un entorno de comunicación abierta y efectiva.

	Desarrollo	Ley N.º 10.070 - Ley de Regulación de la Capacitación Técnica y Profesional	El artículo 3 y 6 Regula la capacitación técnica y profesional. El plan de desarrollo debe alinearse con estas regulaciones para asegurar que las capacitaciones cumplan con los estándares requeridos.
	Adaptación	Ley N.º 9.862 - Ley de Regulación del Teletrabajo	El artículo 2 y 5 Establecen normas específicas para el teletrabajo. Si el plan de desarrollo incluye a empleados que trabajan de forma remota, debe considerar las regulaciones relacionadas con el teletrabajo.

Fuente: Elaboración propia (2024)

Para terminar, el capítulo II ofrece una visión del marco situacional de la empresa en donde se desarrolla la investigación, además de presentan la legislación vigente que regula directa o indirectamente el tema central de la investigación, permitiendo entender el marco normativo en el que opera la empresa.

**CAPITULO III**

**MARCO TEORICO**

El presente capítulo tiene como propósito fundamentar teóricamente los principales conceptos que respaldan esta investigación, entre ellos el conocimiento organizacional, la gestión del talento humano, las competencias laborales, los procesos de inducción y la formación institucional. A través de la revisión de teorías y enfoques académicos relevantes, se establece una base conceptual que permite comprender la importancia de contar con un plan de inducción estructurado y digitalizado en el contexto del Ministerio de Seguridad Pública. Este sustento teórico no solo orienta el análisis de los resultados, sino que también fortalece la pertinencia y viabilidad de la propuesta planteada en el capítulo final.

A continuación, se presenta el marco teórico de la investigación, que define las categorías, subcategorías y los indicadores definidos previamente en los capítulos anteriores.

### **3.1 Proceso administrativo**

El proceso administrativo se puede definir como un conjunto de actividades sistemáticas y estructuradas que se llevan a cabo en una organización para alcanzar sus objetivos de manera eficiente y eficaz.

Moreno et al. (2022) define el proceso administrativo como un “conjunto de pasos o procedimientos a realizar para solucionar problemas en el ámbito administrativo, en el cual encontraremos el problema de sistema, dirección, la forma de solucionar este problema es tener un buen plan, previo investigación y muy claro” (p.29)

Los autores et al. (2018) lo describen como un conjunto de elementos que acompañan el proceso de gestión empresarial diseñado para cumplir con los objetivos de la empresa y analizar posibles escenarios con el fin de proponer estrategias para sus soluciones.

El proceso administrativo es de vital importancia en el área de recursos humanos, ya que impacta directamente en el desempeño y desarrollo organizacional. En primer lugar, la planeación de recursos humanos es fundamental para identificar las necesidades de personal a corto y largo plazo. Esto permite a las organizaciones anticipar cuántos empleados necesitarán, qué habilidades serán requeridas y qué

competencias deben desarrollarse, asegurando que cuenten con el talento adecuado para alcanzar sus objetivos.

A través del proceso administrativo, se establece una organización y estructura claras que definen roles y responsabilidades. Esto crea un ambiente de trabajo ordenado en el que cada empleado entiende su función y cómo contribuye a los objetivos generales de la empresa. Además, el proceso administrativo proporciona un marco eficaz para el reclutamiento y la selección de personal. Al establecer criterios claros, se asegura que se elijan candidatos que se alineen con la cultura organizacional y que posean las habilidades necesarias.

El proceso administrativo se organiza en 4 fases, compuesto por: planificar, organizar, dirigir y controlar, a continuación, se presenta una tabla con la explicación de cada fase.

**Tabla 6 Fases del proceso administrativo**

<b>Fase</b>	<b>Definición</b>	<b>Pasos o Componentes</b>
Planeación	Establece el rumbo específico y los principios que guían las acciones para alcanzar objetivos.	Análisis del entorno, formulación de objetivos, estrategias y acciones a corto, medio y largo plazo.
Organización	Define estructuras, métodos y responsabilidades para optimizar el trabajo en la empresa.	Diseño de procesos y procedimientos para mejorar la eficiencia laboral.
Dirección	Facilita la ejecución de los planes mediante motivación, comunicación y supervisión.	Implementación de planes y gestión del equipo para alcanzar metas.
Control	Permite verificar el cumplimiento de los objetivos mediante un mecanismo de evaluación.	Evaluación del desempeño y comparación entre lo planeado y lo realizado.

Fuente: Elaboración propia con información de Moreno et al. (2022).

El proceso administrativo en cada fase se compone de diversos factores que contribuyen a que este sea exitoso, en la fase de planificación influye el tipo de recursos con los que cuenta la organización, en este sentido el recurso más valioso con el que cuenta una organización es el recurso humano, Chiavenato (2011) se refiere a esto como:

Hoy en día ya no se considera a las personas meros recursos inertes, sujetos estáticos y pasivos de la administración, sino socios activos y proactivos del negocio. Ellas son el alma, la sangre, la inteligencia y el dinamismo de la compañía, y aportan las habilidades básicas de la organización indispensables para su competitividad y sustentabilidad. (p.1)

Además, Armijos et al. (2019) El personal de una empresa ya no se considera únicamente como un recurso o capital humano; ahora se valora como talento humano que puede ser desarrollado para mejorar la gestión empresarial competitiva. Para que una organización logre posicionarse y mantenerse de manera sólida en el mercado, debe satisfacer las demandas de los clientes, diferenciándose de sus competidores a través de la calidad y eficiencia de sus productos y servicios, lo que requiere de un talento humano competente. (parrá.3)

La etapa de la planificación también se vincula directamente con el cumplimiento de objetivos, en este sentido, del departamento de Recursos tiene mucha influencia, pues estos objetivos departamentales están alineados con los objetivos de la organización.

la selección del personal altamente calificado se sobreentiende que es un conjunto de actividades y tareas, es decir, cumplir con fines de la empresa que es generar la rentabilidad y/o éxito de esta, para ello debe aplicar programas sobre la administración de recursos humanos, capacitaciones, seminarios, refuerzos y la actualización sobre la competencia en el mercado laboral. (Armijos et al., 2016, parrá.16).

Por otra parte, es importante mencionar que el nivel de claridad en los objetivos empresariales en recursos humanos se define por la precisión y la transparencia con que se establecen estos objetivos. Para que un objetivo sea considerado claro, debe ser

específico, lo que significa que debe describir claramente el resultado deseado, como, por ejemplo, aumentar la retención de empleados o mejorar la satisfacción laboral.

Además, es fundamental que los objetivos sean medibles, lo que implica que deben incluir métricas o indicadores que permitan evaluar el progreso, como porcentajes de retención o resultados de encuestas de satisfacción. También deben ser alcanzables, es decir, realistas y posibles dentro de las capacidades y recursos disponibles del departamento.

En cuanto a la fase de organización, influyen factores como el índice de productividad, y la eficiencia en la asignación de tareas. Londoño (2020) indica que el índice de productividad es una medida que evalúa la eficiencia con la que se utilizan los recursos (como mano de obra, capital y materiales) para generar bienes o servicios en una organización. Este índice permite comparar el output (producción) con el input (recursos utilizados) en un período específico. (Londoño, 2020, p.123)

Un índice de productividad más alto indica una mayor eficiencia, lo que significa que se están generando más productos o servicios por cada unidad de recurso invertido. Este indicador es crucial para las empresas, ya que les ayuda a identificar áreas de mejora, optimizar procesos y aumentar la competitividad en el mercado.

Por otra parte, Londoño (2020) se refiere a la eficiencia en la asignación de tareas se refiere a la capacidad de distribuir y organizar responsabilidades de manera óptima para maximizar recursos y alcanzar los objetivos establecidos. Para lograrlo, es fundamental asignar tareas a las personas adecuadas según sus habilidades, asegurando que todos comprendan claramente sus roles y lo que se espera de ellos.

Seguidamente para la fase de dirigir, influyen los factores del nivel de compromiso de los colaboradores, la coordinación entre el equipo y la frecuencia de reuniones, todas estas son responsabilidades que recaen sobre el departamento de recursos humanos.

Para el compromiso laboral, López y Vélez (2021) se refieren a este como “un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto de la decisión para continuar en una empresa o dejarla” (p.94)

El compromiso laboral también está ligado a la motivación que tengan los empleados, en la actualidad, las empresas otorgan más relevancia al capital humano, reconociendo que en una organización existen diversas variables emocionales y psicológicas que afectan a los empleados a diario y tienen un impacto significativo en el desempeño de la organización.

Otro factor importante es la coordinación entre equipos, la cual se refiere al proceso de alinear y sincronizar las actividades, esfuerzos y objetivos de diferentes grupos dentro de una organización para lograr resultados comunes. Implica establecer una comunicación efectiva, definir roles y responsabilidades claramente, y asegurar que todos los miembros del equipo trabajen juntos de manera armoniosa.

Finalmente, López y Vélez (2021) señalan que la frecuencia de reuniones refiere a la regularidad con la que se celebran encuentros entre miembros de un equipo o de una organización. Esta frecuencia puede variar según las necesidades del grupo, los objetivos del proyecto y la cultura organizacional

En cuanto a la fase de control, un elemento importante es la tasa de mejora en recursos humanos es un indicador que mide el progreso en la efectividad y eficiencia de las prácticas de gestión del talento dentro de una organización. Esta tasa puede evaluarse a través de diferentes métricas, como la reducción de la rotación de personal, el aumento de la satisfacción de los empleados, la mejora en el rendimiento laboral o el desarrollo de habilidades a través de la capacitación.

Respecto a la retroalimentación de personal, Gallego (2020) indica que es una herramienta de comunicación esencial que impacta diversos aspectos de la actividad cotidiana. Permite realizar críticas constructivas que pueden cambiar el comportamiento de las personas, evaluar el desempeño de empleados y facilitar una adecuada comunicación en reuniones y otras interacciones. (p.9)

Además, ayuda a establecer expectativas para nuevos integrantes, a evaluar equipos de trabajo, y a brindar información durante procesos de selección y entrevistas clínicas. También juega un papel crucial en motivar a los miembros de un equipo para enfrentar desafíos y mejorar las relaciones familiares.

### **3.2 Integración y desarrollo**

La integración y el desarrollo del personal en el ámbito de recursos humanos se refieren a las acciones y estrategias diseñadas para incorporar y promover el crecimiento profesional de los empleados dentro de una organización. Según Guevara (2018), la integración implica la efectiva inclusión de nuevos colaboradores mediante procesos de orientación y socialización que les brindan información sobre la cultura de la empresa, las políticas internas y las expectativas del puesto. Este enfoque busca asegurar una transición fluida, facilitando que los nuevos empleados se adapten rápidamente y se sientan parte del equipo (p. 5).

Por otro lado, Guevara señala que el desarrollo del personal se centra en el crecimiento constante de los empleados a lo largo de su trayectoria profesional. Esto abarca la capacitación, la formación y las oportunidades para mejorar habilidades, lo que permite a los colaboradores aumentar su rendimiento y asumir nuevas responsabilidades. Las iniciativas de desarrollo incluyen programas de capacitación, mentorías y planes de carrera (2018, p. 7).

Dentro de la integración y desarrollo se debe definir la Filosofía organizacional, Vela et al. (2021) indica que esta abarca la cultura organizacional, así como su visión, misión y valores corporativos. Por otro lado, la responsabilidad social se considera la respuesta a las necesidades y demandas de los clientes, tanto actuales como potenciales, dentro del entorno en el que opera la organización.

La filosofía organizacional desempeña un papel crucial en la integración y desarrollo del personal por varias razones. En primer lugar, establece un marco claro de valores, misión y visión que ayuda a alinear a los empleados con los objetivos de la organización, fomentando así un sentido de pertenencia y compromiso.

Además, define la cultura de trabajo, la cual influye en el comportamiento y las actitudes de los empleados. Una cultura positiva puede aumentar la satisfacción laboral y mejorar la retención de talento. La filosofía organizacional también proporciona orientación y motivación, actuando como guía para la toma de decisiones y la resolución de conflictos, lo que permite a los empleados tomar decisiones informadas y alineadas con la visión general.

De igual manera, el manual de puestos representa un factor importante en la integración y desarrollo, para esto PROCOMER indica que el manual de perfiles de puesto es un documento oficial diseñado para estructurar y organizar las funciones de los distintos cargos dentro de una empresa o institución.

Este manual define cada puesto de manera que pueda servir como fundamento para llevar a cabo diversos procesos de gestión humana, incluyendo reclutamiento y selección, administración de salarios, desarrollo, evaluación del desempeño y planificación laboral, entre otros.

El índice de satisfacción de los colaboradores es una medida clave que evalúa el nivel de bienestar y contenido de los empleados dentro de la organización. Este índice proporciona información valiosa sobre cómo se sienten los trabajadores respecto a su entorno laboral, lo que puede tener un impacto directo en la retención de talento y la productividad. Según Hernández (2021), “un alto índice de satisfacción puede llevar a una mayor lealtad y compromiso de los empleados” (p. 10).

La participación en capacitación se refiere al grado en que los empleados se involucran en programas de formación y desarrollo profesional. Este aspecto es fundamental, ya que una alta participación no solo indica un compromiso con el crecimiento individual, sino que también enriquece a la organización al desarrollar habilidades y competencias necesarias para el éxito. Como señala Hernández (2021), “la capacitación continua es esencial para mantener a los empleados motivados y actualizados en un mercado laboral en constante cambio” (p. 12).

Finalmente, el índice de innovación y mejora continua es un indicador que mide la capacidad de una organización para implementar nuevas ideas y optimizar sus procesos existentes. Este índice es esencial para garantizar que la empresa se mantenga competitiva en un entorno dinámico. Hernández (2021) menciona que “la innovación no solo se trata de nuevos productos, sino también de mejorar procesos y servicios para satisfacer mejor las necesidades de los clientes” (p. 20). Además, enfatiza que “fomentar una cultura de mejora continua puede resultar en una ventaja competitiva significativa” (p. 27).

El índice de claridad de roles y responsabilidades se refiere al nivel de comprensión que tienen los empleados sobre sus funciones dentro de la organización. Este aspecto es fundamental, ya que una clara delineación de las tareas ayuda a evitar confusiones y asegura que todos los miembros del equipo estén alineados con los objetivos comunes. Amaya et al. (2023) destacan que “la claridad en los roles y responsabilidades contribuye a un ambiente de trabajo más eficiente” (p. 26). De este modo, se establece un marco que facilita la colaboración y mejora la dinámica del grupo.

Además, la definición de roles implica establecer de manera precisa las expectativas y responsabilidades asociadas a cada puesto. Este proceso es vital para que los empleados comprendan lo que se espera de ellos y, a su vez, fomenta un entorno de cooperación entre distintos departamentos. Como señalan Amaya et al. (2023), “una adecuada definición de roles es crucial para el funcionamiento armonioso de un equipo” (p. 28). Así, la claridad en la definición de roles no solo mejora el rendimiento individual, sino que también fortalece la cohesión del equipo en su conjunto.

Por último, las oportunidades de capacitación juegan un papel esencial en el desarrollo de los empleados. Estas oportunidades permiten a los trabajadores adquirir nuevas habilidades y conocimientos, lo que no solo beneficia a los individuos, sino que también refuerza la capacidad de la organización para adaptarse a un entorno en constante cambio. Amaya et al. (2023) sostienen que “brindar oportunidades de capacitación es una inversión en el futuro tanto del personal como de la empresa” (p. 30). Así, al integrar la claridad en roles, una adecuada definición de estos y el acceso a capacitación, se establece un camino sólido hacia el desarrollo efectivo de las pymes y la satisfacción de sus empleados, promoviendo un ambiente laboral más saludable y productivo.

### **3.3 Diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC)**

Zilberteín (2022) señala que el diagnóstico de necesidades de capacitación es esencial para identificar qué formación requieren los empleados, destacando que este es el primer paso en el proceso de capacitación.

En este sentido, Zilberteín (2022) afirma que “el diagnóstico de necesidades de capacitación es el primer paso de la capacitación, es determinar qué capacitación

necesitan los empleados, si acaso, se requiere" (Como se citó en Dessler y Varela, 2011, p. 343).

Por otro lado, Zilberteín (2022) indica que la detección de necesidades puede entenderse como un análisis comparativo entre las tareas que se realizan actualmente y aquellas que demanda la organización. Este tipo de análisis permite identificar las diferencias necesarias para implementar programas de capacitación efectivos. (Como se citó en Siliceo, 2010, p. 343).

Para realizar un DNC es importante realizar un análisis de competencias, en este sentido Zilberteín (2022) indica que un análisis de competencias para un diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) es un proceso que permite identificar las habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para desempeñar un puesto de trabajo de manera efectiva.

Este análisis se centra en determinar las competencias que deben poseer los empleados para cumplir con los objetivos de la organización y adaptarse a su entorno.

También es importante tener presente la identificación de brechas, esta es un proceso que consiste en determinar las diferencias entre el estado actual y el estado deseado en relación con ciertas competencias, habilidades o recursos dentro de una organización. Este análisis es fundamental para entender en qué áreas se necesita mejorar o desarrollar capacidades para alcanzar los objetivos establecidos.

Además, se puede aplicar la matriz FODA para reconocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que presente el proceso, en este sentido se puede definir como:

El análisis FODA, conocido en países hispanohablantes como DAFO o DOFA y en inglés como SWOT, es una herramienta estratégica utilizada para evaluar la situación actual de una empresa. Este análisis identifica las amenazas y oportunidades, las fortalezas y debilidades (Huerta, 2020).

Los beneficios de utilizar el FODA en un DNC son significativos. Proporciona un análisis integral de la situación actual de la organización y su personal, lo que permite una comprensión más completa de las necesidades de capacitación. Además, al

identificar claramente fortalezas y debilidades, así como oportunidades y amenazas, las organizaciones pueden priorizar las áreas en las que deben enfocarse.

Este análisis también facilita la alineación de los programas de capacitación con los objetivos estratégicos de la organización, asegurando que los esfuerzos de desarrollo del talento contribuyan al éxito general de la empresa.

Seguidamente se puede mencionar el índice de conocimiento de fortalezas y debilidades internas es una herramienta clave que permite a las organizaciones evaluar su situación interna. Según Rodríguez (2024), este índice facilita la identificación de los puntos fuertes y las áreas de mejora dentro de la empresa.

Al comprender estas dinámicas, las organizaciones pueden implementar estrategias más efectivas para aprovechar sus fortalezas y abordar sus debilidades, lo que contribuye a mejorar el rendimiento general y a alcanzar sus objetivos estratégicos.

La cobertura de competencias clave y la evaluación de desempeño son elementos fundamentales para el éxito organizacional. La cobertura de competencias clave se refiere a la capacidad de una empresa para garantizar que sus empleados posean y desarrollen las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar sus funciones de manera efectiva. Este aspecto es crucial, ya que las organizaciones se enfrentan a un entorno competitivo en constante cambio, lo que requiere que los trabajadores se mantengan actualizados y competentes (Moreno et al., 2022, p. 73).

La evaluación de desempeño, por su parte, se entiende como un proceso sistemático que permite analizar el comportamiento y la efectividad de los empleados en sus roles. Este análisis no solo mide el cumplimiento de objetivos, sino que también evalúa cómo los colaboradores satisfacen las necesidades de los clientes y resuelven problemas en su trabajo diario (Moreno et al., 2022, p. 74). La evaluación del desempeño es esencial para identificar áreas de mejora y proporcionar la formación adecuada, lo que contribuye a aumentar la productividad y la satisfacción laboral.

Por otro lado, la brecha de competencia se refiere a la discrepancia entre las habilidades actuales de los empleados y las requeridas para cumplir con los objetivos organizacionales. Esta brecha puede tener un impacto significativo en el desempeño, ya

que limita la capacidad de los trabajadores para realizar su trabajo de manera eficiente y efectiva. Identificar y abordar estas brechas es esencial para el desarrollo continuo del personal y para asegurar que la organización pueda responder a los desafíos del mercado (Moreno et al., 2022, p. 74).

En resumen, la cobertura de competencias clave y la evaluación de desempeño son procesos interrelacionados que permiten a las organizaciones identificar áreas de mejora, optimizar el rendimiento de sus empleados y, en última instancia, lograr sus objetivos estratégicos.

### **3.4 Plan de integración y desarrollo**

En el plan de integración y desarrollo el concepto de Integración de personal se vuelve fundamental, esta se refiere al proceso mediante el cual una organización busca unir y coordinar sus esfuerzos de capacitación y crecimiento profesional de sus empleados.

Rodríguez (2020) indica que este enfoque implica no solo la formación técnica y habilidades específicas, sino también la alineación de estos desarrollos con la cultura organizacional y los objetivos estratégicos de la empresa.

Los RH integrados en la empresa se sienten contentos con su trabajo y considera la empresa como una prolongación de su hogar. De esta forma no buscará evadirse sus tareas diarias, sino que buscará su perfeccionamiento. La integración conlleva la mejora de la calidad, la disminución de los costes y el aumento de la productividad. (Rodríguez, 2020, p.4)

Cuando un nuevo miembro se une a la organización, el proceso de adaptación es crucial. En este momento, es fundamental transmitir la cultura empresarial y asegurar que el individuo se sienta respaldado por la empresa.

Rodríguez (2020) menciona que esto no solo refuerza los valores de la organización, sino que también crea un ciclo positivo, ya que el nuevo empleado replicará esta experiencia al integrar a futuros colaboradores. Para facilitar este proceso, se utilizan recursos humanos clave que ofrecen orientación sobre cómo actuar en la empresa y explican los valores y costumbres no escritos de la organización. (p.6)

Además, es importante mencionar que el desarrollo de personal es un proceso sistemático que busca mejorar las habilidades, competencias y conocimientos de los empleados dentro de una organización. Este enfoque se centra en fomentar el crecimiento profesional y personal de los colaboradores, permitiéndoles alcanzar su máximo potencial y contribuir de manera más efectiva a los objetivos de la empresa.

La tasa de retención de nuevos colaboradores es un indicador clave que mide la capacidad de una organización para mantener a los empleados recién incorporados. Según Osorio et al. (2024), "una alta tasa de retención sugiere que la empresa está logrando un ambiente laboral positivo, donde los nuevos empleados se sienten valorados y motivados" (p. 46). Esto es fundamental, ya que una buena retención no solo beneficia la cultura organizacional, sino que también reduce costos asociados con la rotación de personal.

Por otro lado, el tiempo de integración se refiere al período que requieren los nuevos empleados para adaptarse a la cultura y las dinámicas de la organización. Osorio et al. (2024) afirman que "una adecuada gestión del tiempo de integración no solo mejora la satisfacción del empleado, sino que también influye en su productividad y compromiso a largo plazo" (p. 24). Por lo tanto, optimizar este tiempo es crucial para asegurar que los nuevos colaboradores se sientan cómodos y productivos en sus roles.

Asimismo, la tasa de participación en los programas de integración es un indicador que refleja el compromiso de los nuevos colaboradores con las actividades diseñadas para facilitar su adaptación. Osorio et al. (2024) señalan que "fomentar la participación en estos programas es esencial para que los empleados se sientan parte de la organización desde el principio" (p. 52).

Esto se traduce en un sentido de pertenencia y lealtad que puede reducir la rotación de personal. Además, los autores destacan que "los programas de integración bien estructurados no solo ayudan a los nuevos colaboradores a familiarizarse con la organización, sino que también crean un sentido de pertenencia y lealtad que puede reducir la rotación de personal" (p. 47).

El tiempo para adaptarse al puesto se define como el período necesario para que un nuevo empleado se familiarice con sus responsabilidades, la cultura organizacional y

las dinámicas del equipo. Este proceso de adaptación incluye la comprensión de las expectativas del rol, la adquisición de habilidades específicas y la integración en la cultura del trabajo.

Rodríguez (2020) menciona que, durante este tiempo, el empleado comienza a construir relaciones con sus compañeros y a desarrollar un sentido de pertenencia. Un tiempo de adaptación efectivo puede contribuir a una mayor satisfacción laboral y a un desempeño óptimo. Factores como la calidad del proceso de integración, el apoyo de colegas y supervisores, y la complejidad del trabajo influyen en la duración de este período de adaptación.

Por otra parte, En un contexto empresarial caracterizado por la innovación constante, el recurso humano se convierte en un factor esencial para la competitividad. Según Guerra (2021), el índice de competencias desarrolladas mide las habilidades adquiridas por los empleados a través de la capacitación, lo que no solo mejora su desempeño individual, sino que también impacta positivamente en los resultados de la organización (p. 46).

La capacitación debe considerarse una inversión y su tasa de retorno es clave para evaluar las transformaciones que produce. Esto permite identificar los beneficios tangibles que contribuyen al logro de objetivos estratégicos (Guerra, 2021, p. 52). Así, la gestión de la capacitación debe alinearse con los objetivos de la empresa, favoreciendo el desarrollo continuo del capital humano y optimizando la efectividad de los empleados (p. 24).

En resumen, al implementar programas de capacitación, las organizaciones deben enfocarse en las competencias a desarrollar y en el retorno de inversión que estas generan, asegurando un impacto positivo en su desempeño y en la satisfacción laboral.

Finalmente, en este capítulo, se han desarrollado las bases teóricas fundamentales que sustentan cada categoría, subcategoría e indicadores de la investigación, Se han analizado las principales corrientes y conceptos relevantes, así como los antecedentes que han moldeado el tema en cuestión. A través de una revisión exhaustiva de la literatura, se han conceptualizado los componentes esenciales de la investigación.

La integración de estos conceptos no solo proporciona un contexto sólido para la investigación, sino que también permite establecer un marco analítico que guiará la interpretación de los resultados.

## **CAPITULO IV**

### **ANÁLISIS DE RESULTADOS**

El presente capítulo expone los hallazgos obtenidos a partir de la encuesta aplicada a los empleados del Ministerio de Seguridad Pública, específicamente del Departamento de Control Vehicular. El objetivo de esta encuesta fue analizar los procesos administrativos, la integración y el desarrollo de los colaboradores, así como las competencias clave que deben ser abordadas en los programas de formación.

Cabe destacar que la población prevista para este cuestionario era de 19 colaboradores. Sin embargo, debido a limitaciones de tiempo y a la disposición de los participantes, la encuesta fue aplicada a un total de 14 personas, ya que cinco se negaron a participar.

Los resultados se han organizado según las variables e indicadores previamente definidos, lo cual permite un análisis claro y estructurado de los diversos aspectos relacionados con la satisfacción, el desempeño y la adaptación de los nuevos empleados en la institución.

A continuación, se presentan las características más relevantes del personal que respondió la encuesta:

**Tabla 7 Cargo que ocupan en la institución**

Cargo	Cantidad
Asesor Legal	1
Técnico informático 2	1
Miscelánea	1
Conductor del servicio civil #1	2
Conciliador de Combustible	4
Oficinista	5
Total	14

Fuente: (Encuesta realizada a los colaboradores del MSP, Departamento de control vehicular 2025, elaboración propia.)

La tabla refleja la distribución actual del personal en distintos cargos, con un total de 14 empleados asignados a diversas funciones. Se observa una variedad de roles, desde puestos técnicos como el de Técnico Informático, hasta funciones operativas y administrativas como la de Oficinista. Este último es el cargo con mayor cantidad de personal (cinco personas), lo que sugiere que se trata de una posición clave en la gestión administrativa de la organización en la población encuestada que corresponde al Departamento de Control Vehicular.

Por su parte, el puesto de Conciliador de Combustible cuenta con cuatro colaboradores, lo cual podría señalar la importancia de esta función dentro del proceso operativo vinculado al manejo de combustibles. Los Conductores del Servicio Civil #1 suman dos empleados, posiblemente debido a la especificidad o menor demanda del servicio. Finalmente, los cargos de Asesor Legal, Miscelánea y Técnico Informático cuentan con una representación menor, lo que refleja una distribución más especializada.

**Tabla 8 Antigüedad en el Ministerio**

Antigüedad en el Ministerio	Cantidad
16 años	1
30 años	1
32 años	1
Menos de 1 año	2
1-3 años	3
Más de 6 años	6
<b>Total</b>	<b>14</b>

Fuente: (Encuesta realizada a los colaboradores del MSP, Departamento de control vehicular 2025, elaboración propia.)

Esta tabla presenta la distribución de la antigüedad del personal encuestado.

Se evidencia una amplia diversidad en cuanto a la experiencia laboral. Tres personas tienen más de 16 años de servicio (incluyendo un caso con 32 años), lo que

indica la permanencia prolongada de algunos empleados en la institución y, por ende, una valiosa acumulación de experiencia.

Al mismo tiempo, seis personas reportan más de seis años de servicio, mientras que cinco colaboradores cuentan con menos de tres años de antigüedad. Esto sugiere que la institución ha incorporado recientemente a una parte significativa del personal, lo cual podría tener implicaciones importantes en los procesos de inducción y formación continua.

La información presentada en las tablas 7 y 8 tiene un impacto crucial para el estudio y análisis, ya que permite comprender mejor el contexto en el que se desarrolla la investigación, y aporta insumos clave para la toma de decisiones en relación con los procesos de capacitación, integración y desarrollo del personal.

#### **4.1 Procesos administrativos**

La primera variable analizada en el estudio corresponde a los procesos administrativos, la cual se compone de una serie de indicadores clave que permiten evaluar su efectividad dentro del Departamento de Control Vehicular. Estos indicadores incluyen: tipos de recursos disponibles, cumplimiento y claridad de los objetivos, productividad, eficiencia en la asignación de tareas, nivel de compromiso de los colaboradores, coordinación del equipo de trabajo, frecuencia de reuniones, tasa de mejora, índice de cumplimiento y retroalimentación del personal.

Estos elementos permiten identificar fortalezas y áreas de mejora en la gestión administrativa, así como su impacto en el desempeño y la integración del personal dentro de la institución.

Los resultados correspondientes a esta variable fueron obtenidos mediante una entrevista aplicada a la señora Floribeth Castillo Canales, jefa del Departamento de Capacitación y Desarrollo. Es importante señalar que esta es la primera variable abordada en el estudio, ya que constituye la base para comprender cómo se gestionan internamente las funciones administrativas y cómo estas influyen en el desarrollo del recurso humano.

#### 4.1.1 Tipos de recursos

Primeramente, al abordar el indicador de los tipos de recursos, es necesario centrarse en el principal activo de la organización: el capital humano. En este sentido, se planteó la interrogante: ¿Qué tipos de recursos considera fundamentales para planificar la inducción del personal?

Según Castillo (2025):

Es indispensable tener claro el objetivo de la inducción, la población a la que hay que llegar y los requerimientos en materia de equipo, para poder hacerlo de una manera más accesible, ágil y poder llegar a toda la población. También es muy importante la investigación de lo que se requiere para realizar una buena inducción para que los colaboradores se fidelicen con la institución y tomen sus cargos de la mejor manera. (p. 1)

La reflexión anterior enfatiza la importancia de una planificación estratégica y consciente del proceso de inducción, que no solo considere los recursos materiales, como el equipo y las herramientas, sino también aspectos humanos y de comunicación. Tener claro el objetivo y las necesidades específicas de la población destinataria del proceso es clave para garantizar una inducción eficaz.

Complementando esta visión, Chiavenato (2011) sostiene que:

Hoy en día ya no se considera a las personas meros recursos inertes, sujetos estáticos y pasivos de la administración, sino socios activos y proactivos del negocio. Ellas son el alma, la sangre, la inteligencia y el dinamismo de la compañía, y aportan las habilidades básicas de la organización indispensables para su competitividad y sustentabilidad (p. 1).

Desde esta perspectiva, el capital humano no solo debe ser gestionado, sino también valorado como un agente estratégico. La inducción no debe limitarse a una mera entrega de información, sino que debe representar una experiencia formativa integral, que acerque al nuevo colaborador a la misión, visión y valores institucionales. Para ello, es fundamental integrar recursos como tecnología, manuales de procedimiento y

capacitaciones específicas, que apoyen tanto la comprensión del entorno institucional como el desarrollo inicial de competencias.

El indicador de tipos de recursos pone de manifiesto que la planificación de la inducción debe considerar tanto medios materiales como humanos, priorizando la claridad de objetivos, el conocimiento de la población meta y la incorporación de herramientas funcionales. Al reconocer al personal como actores clave del proceso, se favorece su integración, compromiso y adaptación al entorno institucional desde una perspectiva estratégica.

#### **4.1.2 Cumplimiento de objetivo**

El segundo indicador de la variable procesos administrativos es el cumplimiento de objetivos, el cual representa un componente estratégico en el diseño y evaluación de los programas de inducción. Este elemento permite valorar no solo la efectividad del proceso formativo inicial, sino también su alineación con los fines institucionales y la capacidad de los nuevos colaboradores para integrarse de forma activa y productiva.

Según Castillo (2025):

Se puede realizar por medio de herramientas que se puedan pasar a estas personas, como un sistema de medición post inducción, pero también se puede realizar en las evaluaciones de desempeño que se les da a los colaboradores, porque parte de esta evaluación es la calificación de las competencias transversales individuales que califica el jefe, y ahí hay muchos comportamientos que tienen que ver con lo que se tiene como objetivo para proyectar por parte de la persona que está entrando a la institución (p. 1).

Esta perspectiva evidencia que, en el Ministerio de Seguridad Pública, el cumplimiento de los objetivos vinculados a la inducción no se evalúa únicamente desde una óptica informativa o procedimental, sino también conductual y funcional. La integración de herramientas como sistemas de evaluación post-inducción y evaluaciones de desempeño permite observar si el nuevo colaborador está aplicando en su día a día los conocimientos, actitudes y comportamientos esperados por la institución.

Desde un enfoque teórico, Londoño (2020) afirma que:

Es fundamental que los objetivos sean medibles, lo que implica que deben incluir métricas o indicadores que permitan evaluar el progreso, como porcentajes de retención o resultados de encuestas de satisfacción. También deben ser alcanzables, es decir, realistas y posibles dentro de las capacidades y recursos disponibles del departamento (p. 1).

Este planteamiento subraya la necesidad de contar con objetivos claros, medibles y alcanzables, lo cual es clave para el diseño de procesos formativos efectivos. Al establecer metas bien definidas, se pueden aplicar instrumentos de medición cualitativos y cuantitativos que ayuden a determinar el impacto real del proceso inductivo en la motivación, productividad y desempeño del colaborador.

En la práctica institucional, muchas veces los programas de inducción se enfocan únicamente en transmitir información básica sobre funciones y normativa, sin establecer con claridad qué objetivos se pretenden alcanzar con cada actividad ni cómo se verificará su cumplimiento. Este enfoque limitado puede generar dificultades en la integración del personal, afectar su sentido de pertenencia y limitar su aporte al cumplimiento de metas colectivas.

Cuando los objetivos están bien definidos y alineados con los planes estratégicos de la organización, se facilita la toma de decisiones, la mejora continua y el desarrollo del talento humano. Esta claridad permite también generar retroalimentación más precisa y útil para el colaborador, fortaleciendo así su adaptación y motivación.

El cumplimiento de objetivos no debe entenderse como una formalidad en el proceso de inducción, sino como un pilar fundamental para garantizar su efectividad. Evaluar si se están logrando las metas establecidas permite no solo medir el desempeño inicial del nuevo colaborador, sino también identificar debilidades en el proceso inductivo. De esta forma, se asegura una mayor coherencia entre la estrategia institucional y la gestión del talento humano, contribuyendo a una integración exitosa, sostenible y orientada a resultados.

### 4.1.3 Nivel de claridad en los objetivos.

Uno de los factores fundamentales para el éxito de los programas de inducción es la claridad de los objetivos que se desean alcanzar. Este indicador permite evaluar si los colaboradores comprenden de forma precisa las metas del proceso formativo, elemento clave para lograr su alineación con los fines institucionales. En este sentido, se planteó la siguiente pregunta en la encuesta: “¿Qué tan claros considera que son los objetivos de los programas de inducción?”, con el propósito de valorar la percepción de los empleados respecto a este tema.

**Tabla 9 Nivel de claridad en los objetivos**

<b>Nivel de claridad en los objetivos</b>	<b>Cantidad</b>
<b>No claros</b>	3
<b>Poco claros</b>	5
<b>Claros</b>	5
<b>Muy claros</b>	1
<b>Total</b>	<b>14</b>

**Fuente:** Elaboración propia (2025), basada en encuesta realizada a los colaboradores del MSP, Departamento de Control Vehicular.

Del total de colaboradores encuestados, 5 consideran que los objetivos del programa de inducción son claros, mientras que 5 los califican como poco claros, 3 como no claros y solo 1 como muy claros. Este resultado evidencia una percepción dividida, donde una mayoría relativa identifica debilidades en la forma en que se comunican los objetivos. Si bien algunos colaboradores perciben cierta claridad, la dispersión en las respuestas sugiere que el proceso podría estar careciendo de una estructura comunicativa uniforme, lo que limita la comprensión general del propósito y alcance de la inducción. Es importante señalar que este análisis corresponde únicamente a la muestra específica de colaboradores encuestados, por lo que no se puede generalizar al total del personal del Ministerio de Seguridad Pública sin una base de datos más amplia y representativa.

Desde la perspectiva teórica, Londoño (2020) afirma que:

Los objetivos deben ser claros y medibles, lo que implica que los colaboradores deben entender con precisión qué se espera de ellos, permitiendo así su alineación con las metas institucionales (p. 1).

Este planteamiento resalta que no basta con establecer objetivos formalmente; es imprescindible comunicarlos de manera efectiva, de modo que todos los actores los comprendan en igual medida. Una deficiencia en esta claridad puede derivar en confusión, desmotivación o bajo compromiso, especialmente en la etapa inicial de ingreso al puesto.

Al contrastar esta teoría con los resultados de la encuesta, se identifica una discrepancia importante entre lo que se espera alcanzar con el proceso de inducción y la percepción real del personal encuestado en la Dirección de Transportes. El hecho de que solo una persona haya considerado los objetivos como “muy claros”, mientras que otros los calificaron como “no claros” o “poco claros”, evidencia una posible debilidad en la comunicación y formulación de los objetivos formativos en esa unidad específica. Estos resultados, aunque limitados a una muestra pequeña, permiten señalar áreas de mejora en la estrategia de inducción aplicada dentro de este departamento.

Esta situación puede estar vinculada a una falta de estructura metodológica en la formulación de objetivos o a deficiencias en los canales y formatos utilizados para transmitirlos. Además, pone en evidencia la necesidad de considerar elementos como la retroalimentación, los manuales claros, las reuniones explicativas y el seguimiento individualizado como medios para garantizar una comprensión homogénea entre todo el personal.

El análisis del nivel de claridad en los objetivos de los programas de inducción revela una importante área de mejora en el Departamento de Control Vehicular del MSP. Si bien existe una tendencia moderada hacia la percepción de claridad, la dispersión en las respuestas muestra que no todos los colaboradores están comprendiendo los objetivos de forma consistente. Esto puede comprometer la efectividad del proceso de inducción y, por ende, el desempeño inicial de los nuevos colaboradores.

#### 4.1.4 Índice de productividad

El índice de productividad es un indicador esencial para valorar la eficiencia con la que se utilizan los recursos disponibles en la organización. En el contexto de los programas de inducción, este indicador permite medir si los recursos asignados como el tiempo, las herramientas y la formación se traducen en un buen desempeño inicial por parte de los nuevos colaboradores, facilitando su integración y contribución a los objetivos institucionales.

Según Londoño (2020), "El índice de productividad evalúa la eficiencia con la que se utilizan los recursos para generar bienes o servicios, y constituye un indicador clave para medir el rendimiento de la organización" (p. 1).

Esto implica que el proceso de inducción no solo debe ser informativo, sino que debe ser eficiente y orientado a resultados concretos y medibles en términos de desempeño laboral y contribución organizacional.

A nivel práctico, y en relación con la pregunta planteada en la entrevista: "¿Qué herramientas se utilizan para evaluar el impacto del proceso de inducción?", se obtiene la siguiente respuesta por parte de la jefa del Departamento de Capacitación y Desarrollo:

"Se puede realizar por medio de herramientas que se puedan pasar a estas personas, como un sistema de medición post inducción, pero también se puede realizar en las evaluaciones de desempeño que se les da a los colaboradores, porque parte de esta evaluación es la calificación de las competencias transversales individuales que califica el jefe y ahí hay muchos comportamientos que tienen que ver con lo que se tiene como objetivo para proyectar por parte de la persona que está entrando a la institución" (Castillo, 2025).

Este testimonio confirma que en el Ministerio de Seguridad Pública se aplican dos mecanismos principales para medir el rendimiento tras la inducción:

1. Sistema de medición post-inducción, que permite una evaluación inmediata del impacto del proceso.

2. Evaluaciones de desempeño, que permiten hacer seguimiento del desempeño a mediano y largo plazo, especialmente en relación con las competencias transversales esperadas.

Ambos enfoques se alinean parcialmente con la teoría. Por un lado, la medición post-inducción responde a la necesidad de evaluar la efectividad inmediata del proceso formativo, lo cual puede ayudar a realizar ajustes rápidos y mejorar la eficiencia del programa. Por otro lado, las evaluaciones de desempeño permiten monitorear cómo los nuevos empleados aplican lo aprendido, aunque en este caso el enfoque parece estar más orientado a aspectos cualitativos, como las actitudes, comportamientos y competencias observadas por los jefes inmediatos.

No obstante, la teoría de Londoño (2020) enfatiza que el índice de productividad debe implicar una comparación clara entre los insumos (recursos invertidos) y los resultados (productos o servicios generados). En este punto, se evidencia una brecha, ya que las herramientas utilizadas actualmente por la institución no permiten medir con precisión este balance cuantitativo, lo que podría limitar una evaluación más objetiva del rendimiento real del proceso de inducción.

El análisis del índice de productividad revela que, si bien la institución cuenta con mecanismos para evaluar el desempeño posterior a la inducción, como el sistema post-inducción y las evaluaciones de competencias transversales, estos instrumentos no abordan de forma integral la productividad en términos cuantitativos. Aunque se valora el enfoque cualitativo, centrado en el comportamiento y actitudes del personal, es recomendable incorporar también métricas objetivas que relacionen directamente los recursos utilizados con los resultados obtenidos. De este modo, la organización podrá contar con una visión más completa del impacto de sus programas de inducción sobre la productividad de los nuevos colaboradores, facilitando así una mejor toma de decisiones y una asignación más estratégica de los recursos.

#### 4.1.5 Eficiencia en la asignación de tareas.

Este indicador analiza la forma en que se distribuyen y organizan las responsabilidades dentro del Departamento de Control Vehicular, con el fin de determinar si esta distribución permite alcanzar los objetivos establecidos de forma eficiente. Una correcta asignación de tareas es clave para optimizar los recursos humanos disponibles y mejorar el desempeño institucional desde el primer momento de la integración de los nuevos colaboradores.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los colaboradores en base a la asignación de tareas:

**Tabla 10 Opinión sobre la asignación de tareas de los funcionarios del Depto. de Control Vehicular del MSP.**

<b>Eficiencia en la asignación de tareas</b>	<b>Cantidad</b>
<b>Nada eficiente</b>	1
<b>Poco eficiente</b>	4
<b>Eficiente</b>	9
<b>Total</b>	<b>14</b>

Fuente: (Encuesta realizada a los colaboradores del MSP, Departamento de control vehicular 2025, elaboración propia.)

De acuerdo con los datos presentados, 9 de cada 14 colaboradores manifestaron que la asignación de tareas fue eficiente. Esta mayoría sugiere que las funciones han sido distribuidas de manera adecuada y coherente con las capacidades individuales del personal. Sin embargo, 5 colaboradores indicaron que la asignación fue poco o nada eficiente, lo que refleja que aún existen experiencias mixtas dentro del proceso y señala la necesidad de ajustes.

Este hallazgo puede ser interpretado a partir de la teoría de Londoño (2020), quien plantea que:

La eficiencia en la asignación de tareas se refiere a la capacidad de distribuir y organizar responsabilidades de manera óptima para maximizar recursos y alcanzar los objetivos establecidos. Para lograrlo, es fundamental asignar tareas a las personas adecuadas según sus habilidades, asegurando que todos comprendan claramente sus roles y lo que se espera de ellos. (p. 1).

Este planteamiento enfatiza que una asignación eficiente no se trata solo de repartir funciones, sino de hacerlo estratégicamente. Es indispensable que cada persona conozca con precisión su rol, reciba tareas acordes con sus habilidades y cuente con los recursos necesarios para desempeñarlas. De lo contrario, podrían generarse sobrecargas, duplicidad de funciones o desmotivación.

Aunque la mayoría de los colaboradores encuestados manifestó una percepción positiva sobre la asignación de tareas, cinco de los catorce participantes señalaron que no la consideran del todo eficiente. Este dato, si bien limitado a una muestra pequeña, sugiere la existencia de algunas dificultades puntuales en la distribución de funciones dentro de la unidad analizada, lo cual podría estar relacionado con la comunicación o la definición de responsabilidades.

#### **4.1.6 Nivel de compromiso de los colaboradores**

El compromiso organizacional es un componente esencial dentro de los procesos administrativos, ya que refleja el grado de implicación y responsabilidad que asumen los colaboradores con respecto a los objetivos institucionales.

El nivel de compromiso de los colaboradores en el Ministerio de Seguridad Pública se evalúa principalmente mediante mecanismos internos establecidos por la institución. Según Floribeth Castillo, jefa del Departamento de Capacitación y Desarrollo, este seguimiento se realiza a través de herramientas como:

“Evaluaciones de desempeño y bases de datos” (Castillo, 2025).

Estas herramientas permiten valorar el grado de implicación de los empleados con los programas de formación, así como hacer un monitoreo constante de su involucramiento dentro de las dinámicas institucionales. El uso de estos recursos facilita

la identificación de fortalezas y áreas de mejora, posibilitando así una gestión más estratégica del talento humano.

Este enfoque se complementa con lo propuesto por López y Vélez (2021), quienes definen el compromiso laboral como:

“Un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto de la decisión para continuar en una empresa o dejarla” (p. 94).

Los autores sostienen que el compromiso es esencial, ya que influye directamente en la alineación de los colaboradores con los objetivos de la organización. Un alto nivel de compromiso no solo mejora la disposición a desempeñar el rol asignado, sino que también incrementa la permanencia en la institución y el rendimiento individual y colectivo. En este sentido, quienes se sienten comprometidos tienden a participar activamente, adaptarse con mayor facilidad a los cambios y a contribuir al cumplimiento de metas organizacionales.

La combinación de evaluaciones de desempeño y análisis de bases de datos, como indica Castillo, constituye una práctica adecuada para identificar el nivel de compromiso de los colaboradores, permitiendo ajustar estrategias de integración, retención y motivación. A su vez, este compromiso resulta ser un pilar del éxito institucional, como sostienen López y Vélez, ya que impacta tanto en la calidad del desempeño como en la permanencia del talento humano. Fortalecer estos procesos puede traducirse en una mayor cohesión entre los objetivos organizacionales y el desarrollo profesional de cada colaborador.

En definitiva, promover un alto nivel de compromiso no debe verse solo como un indicador más dentro de los procesos administrativos, sino como una estrategia clave para garantizar la sostenibilidad del talento humano dentro del Ministerio. Un personal comprometido no solo permanece en la institución, sino que también contribuye con mayor entusiasmo, responsabilidad y sentido de pertenencia. Por ello, es crucial que la organización continúe fortaleciendo los mecanismos de evaluación y seguimiento del compromiso, integrándolos a una cultura organizacional que valore, escuche y motive a sus colaboradores desde su ingreso y durante todo su ciclo laboral.

#### **4.1.7 Coordinación entre el equipo**

La coordinación efectiva entre los miembros de un equipo es esencial para garantizar que los objetivos organizacionales se alcancen de manera eficiente. En el caso del Ministerio de Seguridad Pública, la coordinación se facilita principalmente a través de los cursos de aprendizaje proporcionados por la plataforma del Servicio Civil y la comunicación interna de la jefatura. Según Floribeth Castillo, jefa del Departamento de Capacitación y Desarrollo:

"Cursos de aprendizaje por medio de la plataforma del Servicio Civil y a lo interno por parte de la jefatura se le explica la estructura de la organización" (Castillo, 2025).

Estas herramientas permiten a los colaboradores comprender mejor la organización, su estructura jerárquica y los valores institucionales, lo que favorece una mayor coordinación y trabajo en equipo. De esta manera, los empleados tienen un panorama más claro de cómo se integran dentro del sistema y cómo pueden colaborar con otros miembros para cumplir con los objetivos comunes.

Desde la perspectiva teórica, López y Vélez (2021) subrayan que la coordinación es uno de los pilares fundamentales en cualquier proceso de integración organizacional. Tal como lo indican, la coordinación eficaz asegura que todos los miembros del equipo trabajen en sinergia hacia metas comunes y que exista una comprensión clara de los roles y responsabilidades de cada uno. Implementar herramientas de formación como los cursos de aprendizaje y estrategias de comunicación claras no solo facilita esta coordinación, sino que también incrementa la disposición de los colaboradores para trabajar en equipo. Esto se refleja en un ambiente de mayor colaboración y cohesión, donde los esfuerzos individuales se alinean con los objetivos organizacionales.

La integración de herramientas como los cursos de aprendizaje y la comunicación interna refleja un enfoque proactivo para asegurar la coordinación entre los colaboradores, alineando sus esfuerzos con los objetivos de la institución. Sin embargo, es relevante notar que, si bien la plataforma del Servicio Civil y la comunicación jerárquica son útiles, la eficacia de estos mecanismos dependerá de su constante actualización y de la claridad con la que se transmitan los objetivos y responsabilidades dentro del equipo. En este sentido, la coordinación no debe verse solo como un proceso mecánico

de distribución de información, sino como una estrategia integral que fomente la interacción, la colaboración y el compromiso entre los miembros del equipo.

La coordinación entre los miembros del equipo no es solo una cuestión de herramientas o procesos, sino de cómo estas se integran y se gestionan para generar un entorno de trabajo colaborativo. La combinación de formación, comunicación clara y estrategias de integración es crucial para asegurar que todos los colaboradores, especialmente los nuevos, se adapten de manera eficaz y eficiente a la estructura organizacional. Esto no solo mejora el rendimiento colectivo, sino que también fomenta un ambiente de trabajo cohesionado y alineado con los valores institucionales.

#### **4.1.8 Frecuencia de reuniones.**

En este apartado se abordará la frecuencia de las reuniones dentro del proceso de inducción y la integración de los nuevos colaboradores en el Ministerio de Seguridad Pública. Las reuniones y actividades de coordinación son fundamentales para asegurar que los colaboradores se mantengan alineados con los objetivos organizacionales y comprometidos con su rol dentro de la institución. A continuación, se analizará la relación de la frecuencia de estas reuniones con la efectividad del proceso de inducción, basándose en las respuestas de la entrevistada y en la teoría de gestión organizacional.

Aunque la entrevistada no menciona específicamente la frecuencia de las reuniones, se puede inferir que estas actividades están integradas en los cursos de aprendizaje y las evaluaciones de desempeño que realiza la jefatura. Floribeth Castillo señala: "Cursos de aprendizaje por medio de la plataforma del Servicio Civil y a lo interno por parte de la jefatura se le explica la estructura de la organización" (Castillo, 2025). Estas actividades se realizan con frecuencia para garantizar que los nuevos colaboradores estén bien informados y puedan alinearse con los objetivos organizacionales. La claridad en las evaluaciones de desempeño y la capacitación continua son esenciales para asegurar que los colaboradores se mantengan enfocados y comprometidos con el proceso.

A partir de las palabras de la entrevistada, se puede concluir que la jefatura está utilizando los cursos y las evaluaciones de desempeño como una forma de mantener una comunicación continua con los colaboradores. Aunque no se menciona explícitamente la frecuencia de las reuniones, es evidente que estas actividades

formativas y evaluativas sirven como herramientas clave para monitorear el progreso de los empleados y asegurarse de que sigan comprometidos con la organización. La integración de estas actividades refuerza el proceso de inducción y permite a los colaboradores mantenerse enfocados en los objetivos organizacionales.

Desde la perspectiva teórica, Gallego (2020) expone que las reuniones son una herramienta de comunicación esencial, ya que permiten la retroalimentación del personal, favoreciendo la resolución de problemas, el seguimiento de tareas y la toma de decisiones colectivas. Como menciona Gallego (2020), “las reuniones permiten realizar críticas constructivas que pueden cambiar el comportamiento de las personas, evaluar el desempeño de empleados y facilitar una adecuada comunicación en reuniones y otras interacciones” (p.9)

El enfoque teórico de Gallego respalda la importancia de las reuniones regulares para el buen desempeño organizacional. Al mencionar que las reuniones son una herramienta de retroalimentación, se destaca su rol en la evaluación constante del desempeño, la identificación de áreas de mejora y la toma de decisiones colaborativas. Este enfoque complementa la perspectiva de la entrevistada, ya que la claridad y el seguimiento en las reuniones y evaluaciones son fundamentales para fortalecer el compromiso de los colaboradores con la institución. La gestión eficaz de las reuniones asegura que los objetivos y tareas se comprendan correctamente, mejorando así la integración y el trabajo en equipo.

En este sentido, se puede afirmar que las reuniones frecuentes y bien planificadas son cruciales para asegurar la alineación continua de los equipos de trabajo. La comunicación constante y la claridad en las expectativas permiten que todos los miembros de la organización estén sincronizados en su trabajo. Así, las reuniones no solo garantizan que los colaboradores se mantengan informados, sino que también favorecen la resolución de problemas y la mejora continua del desempeño organizacional.

La combinación de las intervenciones de la entrevistada y la teoría de Gallego pone de manifiesto que las reuniones frecuentes son clave para la correcta integración y desempeño de los colaboradores. No solo permiten la comunicación constante, sino que

también son herramientas de retroalimentación necesarias para resolver problemas y optimizar el trabajo en equipo. La planificación adecuada de estas reuniones, junto con la claridad en los objetivos y la retroalimentación continua, es esencial para asegurar que los empleados estén alineados con los valores y metas de la organización.

#### **4.1.9 Tasa de mejora**

La tasa de mejora es un indicador clave para evaluar el progreso y la efectividad de los programas de inducción y formación dentro del Ministerio de Seguridad Pública. Este indicador permite medir cómo los empleados avanzan en el desarrollo de las competencias necesarias para su rol y cómo se alinean con los objetivos de la institución. A continuación, se explora cómo se mide esta tasa y qué herramientas se utilizan para su evaluación, a partir de las respuestas obtenidas en la entrevista y la teoría pertinente.

Los resultados de este indicador se obtienen de la entrevista realizada a Floribeth Castillo Canales. La tasa de mejora de los colaboradores dentro del Ministerio de Seguridad Pública se evalúa principalmente mediante el uso de herramientas de autoaprendizaje y las evaluaciones de desempeño. Castillo menciona: "Al tener la facilidad de poder usar herramientas de carácter de autoaprendizaje puede hacerse una revisión del desarrollo de las personas en el tiempo" (Castillo, 2025). Estas herramientas permiten hacer un seguimiento continuo de los colaboradores y medir su avance en relación con las competencias y habilidades requeridas para su puesto. La tasa de mejora se mide observando cómo los empleados progresan en su carrera administrativa y cómo se alinean con los objetivos institucionales.

Según la entrevistada, la tasa de mejora se monitorea principalmente a través de herramientas de autoaprendizaje, lo que sugiere un enfoque autónomo y de autoevaluación para el desarrollo de los empleados. Esta estrategia tiene la ventaja de fomentar la autoeficacia y la responsabilidad personal en el proceso de aprendizaje. Al utilizar herramientas que permiten el seguimiento continuo del progreso, la institución puede detectar rápidamente si un colaborador está mejorando según lo esperado, y así tomar las medidas correctivas necesarias para ajustar el proceso de formación. Esto también resalta la importancia de que los empleados se mantengan alineados con los objetivos de la organización a lo largo de su desarrollo.

Desde la perspectiva teórica, López y Vélez (2021) afirman que la tasa de mejora es una medida esencial del éxito de los programas de inducción y formación. Un aumento en la tasa de mejora indica que los programas son efectivos en el desarrollo de las competencias de los empleados, mientras que una baja tasa de mejora sugiere que podrían ser necesarios ajustes en los métodos de enseñanza o en los objetivos establecidos. "Una tasa de mejora alta refleja un buen ajuste entre la formación proporcionada y las necesidades del personal, lo que a su vez impacta en la mejora del desempeño organizacional" (López & Vélez, 2021, p. 103).

La teoría de López y Vélez complementa la información obtenida de la entrevista, ya que subraya la importancia de medir la tasa de mejora como una forma de evaluar la efectividad de los programas de formación. Al identificar si la tasa de mejora es alta o baja, la organización puede ajustar sus métodos de enseñanza o sus objetivos para asegurar que los colaboradores estén mejorando de manera continua. Además, la tasa de mejora tiene un impacto directo en el desempeño organizacional, lo que implica que un mayor desarrollo de competencias contribuye a los resultados globales de la institución. Este indicador proporciona una retroalimentación valiosa sobre la efectividad del proceso de inducción y sobre la alineación de los empleados con los objetivos institucionales.

En resumen, la tasa de mejora es un indicador vital que permite a la institución medir el desarrollo de sus colaboradores y asegurar que estén mejorando en sus competencias de acuerdo con los objetivos organizacionales. La implementación de herramientas de autoaprendizaje y evaluaciones de desempeño, tal como se menciona en la entrevista y en la teoría, permite realizar un seguimiento efectivo del progreso de los empleados y ajustar los planes de formación cuando sea necesario. Este proceso continuo de evaluación y mejora contribuye no solo al desarrollo profesional de los empleados, sino también a los resultados y al éxito de la organización.

#### **4.1.10 índice de cumplimiento.**

El índice de cumplimiento es un indicador fundamental para medir si los objetivos establecidos en los programas de inducción están siendo alcanzados de manera efectiva. Evaluar este aspecto permite determinar la eficiencia del proceso de integración

de los colaboradores, así como la alineación entre la formación brindada y los resultados esperados por la organización. Este indicador no solo mide la calidad del proceso formativo, sino también el impacto que tiene en el desempeño y adaptación del personal en sus puestos de trabajo.

Según la entrevista realizada a Floribeth Castillo, el índice de cumplimiento de los objetivos de integración se evalúa a través de sistemas de medición post-inducción y evaluaciones de desempeño. Estas herramientas permiten medir tanto la efectividad inmediata del proceso de inducción como el desempeño a largo plazo de los empleados dentro de la organización. Castillo señala:

"Se puede realizar por medio de herramientas que se puedan pasar a estas personas, como un sistema de medición post inducción, pero también se puede realizar en las evaluaciones de desempeño" (Castillo, 2025).

A partir de lo mencionado por la entrevistada, se evidencia que el Ministerio de Seguridad Pública ha desarrollado mecanismos para medir de forma estructurada el cumplimiento de los objetivos de los programas de integración. La existencia de herramientas tanto inmediatas como de seguimiento a largo plazo permite obtener una visión integral del desempeño de los colaboradores. Esta estrategia contribuye a garantizar que los recursos invertidos en la inducción se traduzcan efectivamente en mejoras en el trabajo y compromiso de los empleados.

Desde el enfoque teórico, se establece que el uso de indicadores medibles y específicos es esencial para evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos institucionales. De acuerdo con López y Vélez (2021), los indicadores de cumplimiento permiten detectar brechas entre los objetivos establecidos y los resultados reales, facilitando la toma de decisiones informadas y la mejora continua del proceso. La implementación de sistemas de evaluación oportunos proporciona evidencia que sustenta ajustes en los programas de formación, asegurando así su efectividad. *"Los indicadores de cumplimiento deben estar diseñados para reflejar de manera fiel los resultados alcanzados frente a las metas propuestas, permitiendo así gestionar eficientemente los programas de desarrollo organizacional"* (López & Vélez, 2021, p. 115).

La teoría refuerza lo planteado por Castillo al destacar la relevancia de contar con herramientas de medición que permitan evaluar los resultados reales en comparación con los objetivos planteados. Cuando se aplican correctamente, estos indicadores no solo muestran el grado de éxito de los programas de inducción, sino que también orientan las decisiones futuras en materia de formación y acompañamiento del personal. La complementariedad entre las evaluaciones inmediatas (post-inducción) y las de seguimiento (desempeño) permite un análisis profundo y ajustado a las necesidades del entorno institucional.

En definitiva, el índice de cumplimiento es un indicador clave que refleja el grado de eficacia del proceso de inducción dentro del Ministerio de Seguridad Pública. La implementación de evaluaciones estructuradas permite no solo medir resultados, sino también identificar oportunidades de mejora. Cuando este tipo de herramientas se alinean con una visión estratégica y con fundamentos teóricos sólidos, como los planteados por López y Vélez, se fortalece el desarrollo profesional de los colaboradores y se potencia el rendimiento organizacional a largo plazo.

#### **4.1.11 Retroalimentación de personal.**

La retroalimentación del personal es un proceso clave dentro de toda organización, especialmente en contextos institucionales como el Ministerio de Seguridad Pública, donde la mejora continua y el alineamiento con los objetivos institucionales son fundamentales. Este indicador permite valorar cómo se brindan los comentarios sobre el desempeño de los colaboradores, con el fin de promover su crecimiento profesional, reforzar buenas prácticas y ajustar aquellas conductas que requieren mejoras.

En la entrevista realizada a Floribeth Castillo, se identifica que la retroalimentación se realiza principalmente a través de las evaluaciones de desempeño. Castillo indica que este proceso es esencial para proporcionar a los colaboradores una valoración objetiva de su trabajo:

"Mediante la evaluación de desempeño" (Castillo, 2025).

Estas evaluaciones permiten a los jefes no solo calificar el rendimiento del personal, sino también brindar orientaciones sobre las áreas que deben fortalecerse, promoviendo un entorno de mejora continua y profesionalización.

A partir de lo mencionado por Castillo, se evidencia que la retroalimentación está institucionalizada mediante una herramienta formal y sistemática, lo cual representa un avance significativo en la gestión del talento humano. Esta práctica favorece el desarrollo individual y colectivo del personal, permitiendo que los colaboradores tengan claridad sobre su desempeño y reciban guía para mejorar. Sin embargo, también sería recomendable verificar si estas evaluaciones incluyen espacios bidireccionales de comunicación, donde los colaboradores puedan expresar sus percepciones, lo que enriquecería aún más el proceso.

Desde el punto de vista teórico, Gallego (2020) subraya que la retroalimentación es una herramienta esencial para el crecimiento profesional de los empleados, ya que: “no solo identifica áreas de mejora, sino que también refuerza el comportamiento positivo y contribuye al aprendizaje continuo” (p. 9).

En este sentido, las evaluaciones de desempeño no deben limitarse a una calificación, sino que deben convertirse en espacios formativos donde se estimule el compromiso, se reconozca el esfuerzo y se fomenten procesos de desarrollo a largo plazo.

La teoría de Gallego complementa lo expuesto en la entrevista al resaltar que el propósito de la retroalimentación no debe ser únicamente correctivo, sino también motivador y constructivo. Esto implica que la evaluación de desempeño debe estructurarse de manera que promueva el diálogo, la autoconciencia y la fijación de metas de mejora individual. Al incorporar esta perspectiva más amplia, la organización puede transformar la retroalimentación en un motor de crecimiento sostenido y fortalecimiento institucional.

En resumen, la retroalimentación del personal, cuando se gestiona adecuadamente mediante herramientas como las evaluaciones de desempeño, se convierte en un elemento esencial para el desarrollo profesional, la motivación y el cumplimiento de metas organizacionales. La implementación de procesos sistemáticos, como lo indica

Castillo, y su fundamentación teórica, como lo señala Gallego, permiten fortalecer la cultura organizacional y promover una mejora continua en el rendimiento del personal. La clave estará en mantener estos procesos activos, objetivos y bidireccionales para que tengan un impacto real y duradero.

El análisis integral de la variable procesos administrativos pone en evidencia el papel fundamental que desempeña una adecuada gestión institucional en los procesos de inducción dentro del Ministerio de Seguridad Pública. A través de los distintos indicadores evaluados como la claridad y cumplimiento de objetivos, la coordinación interna, la asignación de tareas, la productividad, el compromiso, la frecuencia de reuniones, la tasa de mejora, el índice de cumplimiento y la retroalimentación se observa que la institución ha desarrollado mecanismos formales para guiar el ingreso y adaptación del personal. Estos mecanismos se apoyan en herramientas como los sistemas post-inducción, las evaluaciones de desempeño y las plataformas de aprendizaje, las cuales permiten dar seguimiento al desarrollo de competencias y al alineamiento con los objetivos organizacionales.

Sin embargo, los resultados también reflejan desafíos significativos. Algunos colaboradores perciben los objetivos como poco claros, existen diferencias en la eficiencia percibida en la asignación de tareas, y no siempre se evidencia una retroalimentación constante que refuerce el crecimiento profesional. Además, si bien se implementan acciones de coordinación y seguimiento, muchas de ellas son percibidas de forma tácita o no estructurada, lo que limita su impacto medible.

A partir de los datos recolectados en la Dirección de Transportes del Ministerio de Seguridad Pública, se observa que los procesos administrativos vinculados con la inducción cuentan con una base operativa funcional. No obstante, se identifican oportunidades de mejora en aspectos como la comunicación de objetivos, la estandarización de prácticas de seguimiento y la integración de mecanismos de evaluación y retroalimentación. Si bien estos hallazgos no pueden extrapolarse a toda la institución dado el tamaño limitado de la muestra y su enfoque exclusivamente

administrativo, sí ofrecen una visión útil sobre áreas puntuales que podrían reforzarse para facilitar una integración más efectiva del personal y fortalecer el clima organizacional en esta unidad específica. **Integración y desarrollo.**

En el análisis del proceso administrativo de integración y desarrollo del personal administrativo y policial en el Ministerio de Seguridad Pública, se ha examinado cómo distintos indicadores claves influyen en la satisfacción, el desempeño y la integración de los nuevos colaboradores. A continuación, se detallan los resultados de este análisis con relación a los indicadores propuestos, basados en las respuestas obtenidas de los encuestados, y se relacionan con los comentarios hechos por Jorge Arturo González Castillo, jefe de la Unidad de Reclutamiento, en la entrevista realizada.

#### **4.31.12 Índice de Satisfacción de los Colaboradores**

La satisfacción de los colaboradores respecto al proceso de inducción es un aspecto esencial para comprender el impacto de los procesos de integración en la organización. Este indicador permite valorar si los esfuerzos realizados por el Ministerio de Seguridad Pública en esta área logran generar una experiencia positiva y constructiva para el nuevo personal.

**Tabla 11 Satisfacción**

<b>¿Qué tan satisfecho está con el proceso de integración al inicio de su trabajo?</b>	<b>Cantidad</b>
<b>Muy satisfecho</b>	<b>1</b>
<b>Poco satisfecho</b>	<b>3</b>
<b>Satisfecho</b>	<b>10</b>
<b>Total</b>	<b>14</b>

Fuente: (Encuesta realizada a los colaboradores del MSP, departamento de control vehicular, 2025. Elaboración propia.)

Los resultados presentados en la tabla 11 indican que, de los 14 colaboradores encuestados, 10 manifestaron sentirse satisfechos con el proceso de integración,

mientras que 3 expresaron estar poco satisfechos y solo uno se mostró muy satisfecho. Este resultado sugiere, dentro del grupo consultado, una percepción mayoritariamente favorable hacia el proceso de inducción en la unidad analizada. No obstante, las respuestas menos positivas evidencian oportunidades de mejora en el diseño o ejecución del proceso. Cabe destacar que estos hallazgos corresponden únicamente a la muestra entrevistada y no deben ser interpretados como representativos de la totalidad del personal del Ministerio de Seguridad Pública.

En relación con este aspecto, González (2025) indica que el proceso de inducción actual podría beneficiarse de un acompañamiento más cercano y una estructura más clara para los nuevos colaboradores. Esta observación permite identificar que, si bien el proceso tiene una base positiva, aún existen elementos organizativos por reforzar para lograr una integración más efectiva. La falta de claridad en los roles o en los pasos del proceso de inducción puede generar inseguridad en los nuevos ingresos y disminuir su percepción de satisfacción.

Por su parte, Hernández (2021) sostiene que “un alto índice de satisfacción puede llevar a una mayor lealtad y compromiso de los empleados” (p. 10). Desde esta perspectiva, el hecho de que la mayoría del personal se declare satisfecho con su experiencia inicial en la institución puede interpretarse como un indicador de bienestar organizacional, con un efecto positivo en la retención y el desempeño laboral.

La ausencia de un plan de inducción detallado o la falta de claridad sobre funciones puede obstaculizar el sentido de pertenencia y el compromiso desde las primeras etapas laborales. Por ello, como también señala Hernández (2021), el índice de satisfacción debe ser considerado no solo como una percepción, sino como una herramienta clave para evaluar el bienestar organizacional y ajustar las estrategias de integración cuando sea necesario.

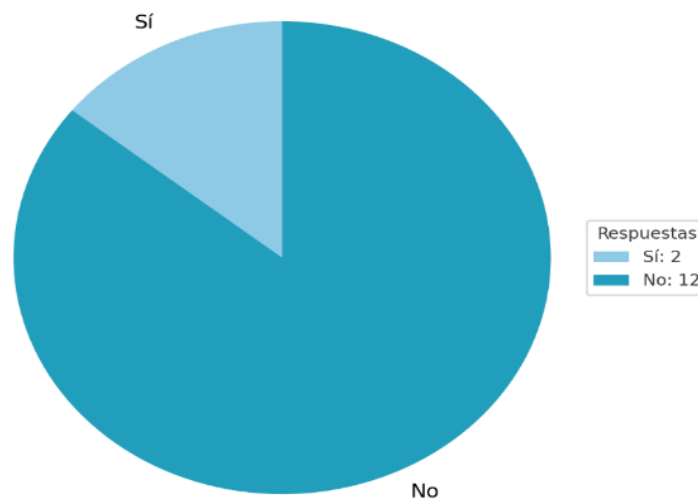
Aunque los resultados reflejan una satisfacción mayoritaria, es indispensable atender los factores que inciden en las respuestas menos favorables. Mejorar la estructura, claridad y acompañamiento del proceso de inducción podría potenciar la experiencia inicial de los colaboradores, fortaleciendo así su compromiso y permanencia en la organización.

## 4.2 Participación en inducción

Un total de 12 de los 14 colaboradores encuestados indicó que no han recibido ningún tipo de plan de inducción al ingresar a laborar al Ministerio, lo que señala una deficiencia significativa en la oferta de formación continua en la institución. Solo 2 participantes confirmaron haber recibido algún tipo de inducción.

**Figura 3 Participación en procesos de inducción formal**

¿Recibió una inducción formal al ingresar?



Fuente: Elaboración propia (2025), basada en encuesta realizada a los colaboradores del MSP, Departamento de Control Vehicular.

González (2025) señala que el proceso de inducción no está claramente definido y que no existen objetivos establecidos para medir el cumplimiento de estos. Esta observación refleja una falta de estructura formal que podría estar incidiendo directamente en la baja participación reportada. La ausencia de lineamientos claros y un plan sistematizado de inducción debilita la capacidad de la organización para integrar adecuadamente al personal, afectando tanto su adaptación inicial como su desempeño posterior.

Esta situación se relaciona con lo que expone Hernández (2021), quien afirma que “la capacitación continua es esencial para mantener a los empleados motivados y actualizados en un mercado laboral en constante cambio” (p. 12). Desde esta perspectiva, la falta de inducción y formación no solo limita el conocimiento funcional de

los nuevos colaboradores, sino que también puede repercutir negativamente en su motivación, compromiso y sentido de pertenencia institucional.

La escasa participación en programas de inducción y capacitación también refleja una carencia de oportunidades de desarrollo profesional dentro del Ministerio, lo cual podría incidir en una menor satisfacción laboral. Es crucial entender que procesos bien estructurados de inducción no solo informan sobre tareas y responsabilidades, sino que también comunican los valores institucionales y establecen una base sólida para el crecimiento del personal.

En conclusión, los datos revelan una debilidad importante en el componente de inducción institucional, lo cual podría tener implicaciones directas en la integración, la productividad y la permanencia del personal. Atender esta carencia mediante un plan de inducción formal, claro y medible sería un paso clave para fortalecer el proceso administrativo del Ministerio.

### 4.3 Índice de Innovación

La innovación en los procesos de inducción y capacitación es vista como una prioridad por la mayoría de los colaboradores del Ministerio de Seguridad Pública. De los 14 encuestados, 10 indicaron que consideran muy relevante la innovación en estos procesos para su desempeño laboral. Esta percepción resalta la necesidad de modernizar los métodos actuales de inducción, adaptándolos a las nuevas exigencias del entorno organizacional y a las expectativas del personal.

**Tabla 12 Innovación**

<b>Opinión sobre la innovación</b>	<b>Colaboradores</b>
<b>Muy relevante</b>	10
<b>Poco relevante</b>	3
<b>Nada relevante</b>	1
<b>Total</b>	<b>14</b>

Fuente: (Encuesta realizada a los colaboradores del MSP, departamento de control vehicular, 2025. Elaboración propia.)

González (2025) destaca que la implementación de plataformas virtuales y herramientas digitales puede mejorar significativamente la integración de nuevos colaboradores, al brindar acceso inmediato y estructurado a información clave sobre la organización y sus funciones. Esta propuesta responde a la necesidad de hacer más eficiente y atractiva la experiencia de incorporación.

En un entorno cada vez más digitalizado, la utilización de recursos tecnológicos facilita el aprendizaje autónomo, permitiendo a los empleados acceder a la formación a su propio ritmo. Esto también reduce las barreras de tiempo y espacio, mejorando la flexibilidad del proceso de inducción. Además, al ser accesibles en cualquier momento, estas plataformas ofrecen la posibilidad de actualizar constantemente el contenido formativo, lo que asegura que la información brindada sea siempre relevante y actualizada. La implementación de estas tecnologías puede tener un impacto significativo en la experiencia de los nuevos colaboradores, permitiéndoles adaptarse más rápidamente a la organización y sus objetivos.

Por otro lado, Hernández (2021) afirma que “la innovación no solo se trata de nuevos productos, sino también de mejorar procesos y servicios para satisfacer mejor las necesidades de los clientes” (p. 20). Aplicado al contexto institucional, esto significa que innovar en procesos como la inducción no solo impacta en la eficiencia operativa, sino también en la satisfacción y el desempeño de los empleados.

La mejora de los procesos de inducción mediante la incorporación de recursos visuales, interactivos y métodos dinámicos no solo facilita el aprendizaje, sino que también contribuye a que los empleados se sientan más comprometidos y satisfechos con la organización. La innovación permite que los procesos se adapten mejor a las necesidades cambiantes de los empleados y del mercado, lo que puede aumentar la motivación de los colaboradores, así como su desempeño.

El análisis de estos aportes teóricos, en conjunto con los resultados de la encuesta, permite concluir que existe una oportunidad clara de mejora en el proceso de inducción del Ministerio mediante la innovación. Incorporar recursos tecnológicos, materiales didácticos interactivos y espacios de aprendizaje dinámicos puede potenciar la

adaptación de los nuevos colaboradores, fortaleciendo su sentido de pertenencia y compromiso con la organización desde el inicio.

#### 4.4 Mejora Continua

El proceso de mejora continua dentro de los programas de integración es un componente esencial para asegurar la efectividad a largo plazo de la inducción. Este indicador busca evaluar si los colaboradores perciben un compromiso por parte de la institución hacia el ajuste y perfeccionamiento de estos procesos.

**Tabla 13 Mejora continua en Inducción.**

Mejora continua en Inducción.	Colaboradores
Si	4
No	10
<b>Total</b>	<b>14</b>

Fuente: (Encuesta realizada a los colaboradores del MSP, departamento de control vehicular, 2025. Elaboración propia.)

De los 14 colaboradores encuestados, 10 señalaron que no existe un enfoque claro de mejora continua dentro del proceso de integración. Esta percepción indica una debilidad significativa, ya que la ausencia de mecanismos sistemáticos para monitorear y retroalimentar el proceso afecta directamente su efectividad. Solo 4 colaboradores consideran que sí existe esta intención de mejora, lo que refuerza la necesidad de una estrategia institucional más clara en este sentido.

González (2025) coincide con esta percepción al indicar que la falta de seguimiento continuo en los programas de inducción representa un obstáculo para que los nuevos colaboradores logren adaptarse adecuadamente a la organización. Su observación pone en evidencia que la mejora continua no puede considerarse un proceso aislado, sino parte integral de la cultura institucional. Cuando no se da seguimiento a las experiencias de los nuevos ingresos, se pierde la oportunidad de optimizar la calidad del proceso inductivo y de fortalecer la integración a mediano y largo plazo.

Lo señalado por González resalta una debilidad estructural en el sistema de inducción del Ministerio, donde la ausencia de seguimiento limita la capacidad de respuesta ante las necesidades reales de los colaboradores. La implementación de un monitoreo sistemático podría mejorar considerablemente el impacto de la inducción.

Desde el enfoque teórico, Hernández (2021) plantea que “fomentar una cultura de mejora continua puede resultar en una ventaja competitiva significativa” (p. 27). Esta afirmación subraya que la innovación constante en los procesos administrativos no solo beneficia al empleado, sino que también posiciona a la organización como más eficiente, moderna y resiliente ante el cambio. Implementar procesos de revisión, escucha activa y ajuste permanente permite que la institución se mantenga alineada con las expectativas y necesidades del personal.

La perspectiva de Hernández enfatiza la mejora continua como una estrategia no solo para la integración, sino para el fortalecimiento general de la organización. Adoptar esta cultura podría aportar al MSP un enfoque más competitivo, participativo y adaptado al contexto actual del sector público.

Ambas perspectivas la práctica y la teórica refuerzan la necesidad urgente de que el Ministerio de Seguridad Pública establezca un sistema formal de retroalimentación y mejora dentro de sus programas de inducción. Contar con un enfoque estructurado de mejora continua no solo facilitaría la adaptación de los nuevos colaboradores, sino que también contribuiría a elevar la calidad del clima organizacional y el compromiso institucional.

#### **4.5 Índice de Claridad de Roles y Responsabilidades**

La claridad en los roles y responsabilidades asignados a cada colaborador es un elemento esencial para un proceso de integración efectivo. Este indicador busca identificar si los nuevos colaboradores tienen una comprensión precisa de sus funciones desde su incorporación al Ministerio de Seguridad Pública.

**Tabla 14 Roles y responsabilidades están claramente definidos**

<b>¿Considera que sus roles y responsabilidades están claramente definidos?</b>	<b>Colaboradores</b>
<b>Si</b>	5
<b>No</b>	4
<b>Poco claros</b>	5
<b>Total</b>	<b>14</b>

Fuente: (Encuesta realizada a los colaboradores del MSP, departamento de control vehicular, 2025. Elaboración propia.)

Los resultados muestran que solo 5 de los 14 colaboradores encuestados consideran que sus roles están claramente definidos. Otros 5 señalan que son “poco claros”, mientras que 4 consideran que directamente no lo están. Esta ambigüedad en las funciones asignadas puede repercutir negativamente en el rendimiento, la toma de decisiones y el sentido de pertenencia del personal recién incorporado.

González (2025) aborda este punto afirmando que el proceso de integración debería incluir una explicación más detallada de los roles y responsabilidades de cada puesto. La falta de claridad en este aspecto genera inseguridad en los colaboradores e impide una adaptación efectiva a las dinámicas internas de la organización.

El planteamiento de González destaca una debilidad frecuente en procesos institucionales: asumir que el colaborador entenderá por sí solo su función. Esta percepción refuerza la necesidad de estructurar el proceso de inducción para que brinde lineamientos claros desde el inicio, permitiendo que el colaborador se sienta más seguro, autónomo y productivo desde las primeras semanas.

En la dimensión teórica, Amaya et al. (2023) indican que “la claridad en los roles y responsabilidades contribuye a un ambiente de trabajo más eficiente” (p. 26). Esta afirmación reafirma la importancia de una estructura organizacional definida que facilite la coordinación entre áreas y reduzca los errores derivados de ambigüedad funcional.

Desde la perspectiva teórica, se evidencia que la claridad en los roles no solo mejora la eficiencia, sino que también contribuye a la reducción del estrés laboral y la duplicación de tareas. En el caso del Ministerio, hay que asegurar que las descripciones de cargos sean comunicadas de forma clara y oportuna durante el proceso de inducción podría mejorar significativamente la experiencia inicial del colaborador y favorecer el desempeño general del equipo.

En conjunto, tanto la evidencia empírica como el respaldo teórico indican que reforzar la definición de roles y responsabilidades desde el ingreso es fundamental para un proceso de integración exitoso.

## 2.6 Definición de Roles

Uno de los pilares fundamentales para una integración laboral exitosa es la claridad con la que se definen los roles y responsabilidades. Esta claridad permite que los colaboradores comprendan su función dentro del equipo, alineen sus esfuerzos con los objetivos institucionales y operen de manera autónoma y eficiente.

**Tabla 15 Roles definidos**

<b>Roles definidos</b>	<b>Colaboradores</b>
<b>Claramente definidos</b>	6
<b>No están definidos</b>	2
<b>Poco claros</b>	6
<b>Total</b>	<b>14</b>

Fuente: Elaboración propia (2025), basada en encuesta realizada a los colaboradores del MSP, Departamento de Control Vehicular.

De acuerdo con los datos obtenidos, 6 de los 14 encuestados consideraron que sus roles están claramente definidos. Sin embargo, una cantidad igual indicó que son "poco claros" y 2 afirmaron que no tienen claridad sobre sus funciones. Esta falta de consenso evidencia una ambigüedad operativa que puede comprometer el rendimiento y la coordinación del equipo.

González (2025) señala que el principal obstáculo radica en que los nuevos empleados no reciben una capacitación adecuada para comprender la distribución de tareas dentro de la institución. Esta carencia genera incertidumbre en el ejercicio de sus funciones, lo cual repercute directamente en la eficiencia del equipo de trabajo.

El comentario de González pone de relieve la necesidad de fortalecer el proceso de inducción desde sus primeras etapas. Una estructura clara que incluya contenidos específicos sobre la distribución de funciones puede reducir el margen de error, mejorar la confianza del personal e incrementar la cohesión interna. Esta falta de claridad no solo afecta a los nuevos ingresos, sino que también puede entorpecer la interacción con compañeros y superiores.

Por otro lado, desde una perspectiva teórica, Amaya et al. (2023) sostienen que “una adecuada definición de roles es crucial para el funcionamiento armonioso de un equipo” (p. 28). La falta de claridad no solo compromete los resultados, sino que también puede generar conflictos, duplicación de esfuerzos o desmotivación.

Lo expuesto por Amaya et al. reafirma que la definición de roles debe ser vista como un componente estratégico. No basta con entregar un manual de funciones: es necesario asegurarse de que cada colaborador comprenda el alcance de su puesto, sus vínculos con otros cargos y las expectativas sobre su desempeño. Invertir en este aspecto puede prevenir errores y fortalecer el compromiso organizacional.

En conclusión, los datos recopilados y el respaldo teórico apuntan a una debilidad institucional importante: la falta de claridad en la definición de roles. Una estrategia de inducción más estructurada y comunicativa podría resolver este problema y fortalecer el desempeño del equipo.

#### **4.6 Oportunidades de Capacitación**

El desarrollo profesional dentro de las organizaciones públicas depende en gran medida de las oportunidades de capacitación que se les brinda a los colaboradores. Estas instancias no solo permiten mejorar el desempeño individual, sino que también potencian el crecimiento institucional a largo plazo.

**Tabla 16 Oportunidades**

<b>Respuesta</b>	<b>Colaboradores</b>
<b>Perciben que NO existen oportunidades adecuadas de capacitación</b>	<b>11</b>
<b>Perciben que SÍ existen oportunidades adecuadas de capacitación</b>	<b>3</b>
<b>Total</b>	<b>14</b>

Fuente: Elaboración propia (2025), basada en encuesta realizada a los colaboradores del MSP, Departamento de Control Vehicular.

Según los resultados obtenidos, 11 de los 14 colaboradores encuestados no perciben que existan oportunidades adecuadas de capacitación dentro del Ministerio. Solo 3 consideran que sí las hay. Este panorama revela una carencia estructural en cuanto a programas de formación continua, lo que representa un desafío serio para la gestión del talento humano.

González (2025), en la entrevista realizada, advirtió que uno de los principales obstáculos en el proceso de integración es precisamente la ausencia de un plan de formación constante. Esta falencia limita el desarrollo de competencias claves y puede afectar negativamente la motivación y el compromiso del personal.

La observación de González resalta un punto crítico dentro del área administrativa analizada: sin un plan formal de capacitación, los procesos de inducción pueden quedar incompletos y los colaboradores pierden oportunidades clave para fortalecer sus habilidades. Esta situación no solo limita el desarrollo individual, sino que también afecta la capacidad de adaptación e innovación dentro de las unidades administrativas. Por ello, se considera importante que se contemplen estrategias de formación continua, con programas accesibles, actualizados y alineados a las funciones específicas de cada puesto. Cabe señalar que este análisis se refiere exclusivamente al personal administrativo encuestado, y no aplica al personal policial, cuya preparación profesional es sustancialmente distinta y más extensa. Amaya et al. (2023) sostienen que “brindar oportunidades de capacitación es una inversión en el futuro tanto del personal como de la empresa” (p. 30). Esta afirmación destaca el valor estratégico de la capacitación dentro de cualquier organización. Al considerar la formación como una inversión y no como un

gasto, se reconoce su impacto positivo en el desarrollo del talento humano y en la sostenibilidad institucional. Brindar espacios de aprendizaje continuo mejora la adaptabilidad del personal, fortalece las competencias técnicas y blandas, y aumenta el sentido de pertenencia de los colaboradores con la institución.

Desde la perspectiva organizacional, el vínculo entre capacitación, claridad en roles y satisfacción laboral es clave para construir una cultura institucional fuerte. Cuando los empleados conocen sus funciones y se sienten respaldados por programas formativos, no solo aumenta su motivación, sino también su productividad. Esto es especialmente importante en contextos públicos como el Ministerio, donde la eficacia y eficiencia son pilares fundamentales. De esta manera, se evidencia que integrar estos elementos dentro del proceso de integración genera un entorno de trabajo más saludable, alineado con los objetivos estratégicos de la institución.

Los resultados obtenidos en esta variable evidencian que el proceso de integración y desarrollo, en el contexto administrativo evaluado dentro del Ministerio de Seguridad Pública, presenta fortalezas puntuales, pero también importantes áreas de mejora. Si bien se percibe un grado general de satisfacción con la inducción, los datos señalan la ausencia de planes estructurados de capacitación, escasas oportunidades de formación continua y poca claridad en la definición de roles y responsabilidades. Esta percepción ha sido confirmada tanto por los colaboradores encuestados como por el jefe de la Unidad de Reclutamiento, Jorge Arturo González Castillo, quien destaca la falta de seguimiento sistemático y la necesidad de fortalecer los componentes básicos del proceso de inducción. Es importante aclarar que este análisis se refiere únicamente al personal administrativo de la unidad estudiada, y no aplica al personal policial, cuyo proceso de ingreso incluye una formación teórico-práctica formal previa al ejercicio del cargo.

Los indicadores analizados como la participación en la inducción, innovación, mejora continua, claridad de roles y oportunidades de capacitación reflejan que, dentro del ámbito administrativo evaluado, la gestión del proceso aún no se consolida como un sistema robusto y sostenible. El hecho de que la mayoría de los colaboradores administrativos no haya participado en un plan formal de inducción ni perciba una

estrategia clara de mejora continua, limita su desarrollo profesional y dificulta una adaptación efectiva al entorno institucional. Asimismo, la ambigüedad en los roles y la limitada inversión en programas formativos restringen el crecimiento del recurso humano en esta área, afectando la eficiencia y cohesión del equipo de trabajo.

#### **4.7 Diagnóstico de Necesidades de Capacitación**

La siguiente sección presenta los resultados obtenidos a partir de la encuesta aplicada a los empleados del Ministerio de Seguridad Pública, con un enfoque en el análisis de las competencias clave en los programas de formación y la percepción de los colaboradores sobre los procesos de integración y desarrollo.

Los indicadores analizados incluyen la cobertura de competencias clave, la evaluación del proceso de planificación de la formación, la asignación de tareas y recursos durante la formación, la relevancia de un plan de inducción para el desempeño, y la percepción sobre las brechas en competencias derivadas de la falta de un plan de inducción.

#### **4.8 Cobertura de Competencias Clave**

La identificación y desarrollo de competencias clave en los programas de formación e inducción es un elemento esencial para garantizar una integración efectiva de los nuevos colaboradores. Una correcta cobertura de estas competencias permite al personal comprender sus funciones, alinearse con los objetivos institucionales y aportar al cumplimiento de las metas organizacionales. Sin embargo, la percepción de los empleados sobre este aspecto revela debilidades que deben ser atendidas con urgencia.

**Tabla 17 Cobertura de Competencias Clave**

<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad de personas</b>
<b>Muy claros</b>	1
<b>Claros</b>	5
<b>Poco claros</b>	5
<b>No claros</b>	3

**Fuente:** Elaboración propia (2025), basada en encuesta realizada a los colaboradores del MSP, Departamento de Control Vehicular.

Los datos reflejan una apreciación crítica por parte de los colaboradores sobre la claridad con la que se abordan las competencias clave en los programas de inducción. De los encuestados 8 personas opinan que la información sobre estas competencias es “poco clara” (5 personas) o “no clara” (3 personas), lo que evidencia una deficiencia significativa. Solo 1 persona considera que son “muy claras”, lo que indica una mínima efectividad en la comunicación de los elementos fundamentales del puesto.

En consonancia con los resultados de la encuesta, Jorge Arturo González Castillo, Jefe de la Unidad de Reclutamiento, afirmó que el proceso de integración “carece de un adecuado acompañamiento institucional y claridad en las funciones y objetivos”, lo cual genera confusión entre los nuevos empleados. Su testimonio resalta la desconexión entre la planeación institucional y la experiencia real del personal al integrarse a la organización.

Desde la perspectiva teórica, Zilberstein (2022) destaca que el análisis de competencias dentro de un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) es un proceso que permite “identificar las habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para desempeñar un puesto de trabajo de manera efectiva” (p.6). Esto refuerza la necesidad de una mayor claridad en la cobertura de estas competencias, ya que constituyen la base para un desarrollo organizacional sólido.

Zilberstein enfatiza que, sin un adecuado análisis de competencias, los programas de capacitación e inducción carecen de foco y efectividad. En contextos organizacionales, donde las demandas del entorno son cambiantes, la falta de claridad sobre las competencias clave puede derivar en bajo rendimiento, desmotivación y una débil cultura organizacional. Esto se manifiesta en los datos obtenidos y en las opiniones expresadas por los actores entrevistados.

Al analizar conjuntamente las opiniones de Jorge, la teoría de Zilberstein y los datos cuantitativos, se evidencia una necesidad urgente de fortalecer el diseño y la ejecución de los programas de inducción. Mientras la teoría señala el análisis de competencias como pilar para el desarrollo profesional efectivo, la práctica institucional actual no lo está implementando adecuadamente. La falta de claridad percibida por los

empleados y confirmada por un actor clave como Jorge, revela una brecha crítica que debe ser abordada desde una gestión estratégica del talento humano.

La cobertura deficiente de las competencias clave en los programas de formación no solo afecta la comprensión del rol por parte del nuevo personal, sino que también limita su capacidad para integrarse y aportar valor a la organización desde sus primeros días. Superar esta deficiencia requiere un rediseño profundo de los procesos de inducción, fundamentado en un diagnóstico de necesidades basado en competencias, tal como lo sugiere Zilberstein (2022). Solo así será posible construir procesos de incorporación que potencien el compromiso, la claridad y la efectividad en el desempeño laboral.

#### **4.9 Evaluación de desempeño**

La evaluación del desempeño constituye un instrumento fundamental en la gestión del talento humano, al permitir valorar de forma sistemática las competencias, el cumplimiento de objetivos y la adaptación del personal a sus funciones. En el contexto de los programas de inducción del Ministerio de Seguridad Pública, esta herramienta ha sido mencionada por los especialistas como uno de los pocos mecanismos actualmente en uso para brindar retroalimentación y seguimiento al proceso de integración de los nuevos colaboradores.

Tanto Floribeth Castillo como Jorge Arturo González, especialistas entrevistados, coinciden en que la evaluación de desempeño funciona como un punto de referencia para conocer la progresión del personal. En palabras de Castillo, “parte de esta evaluación es la calificación de las competencias transversales individuales que califica el jefe”, lo cual permite vincular los resultados de la inducción con la práctica laboral cotidiana. Por su parte, González considera que “evaluaciones y mediciones constantes permiten monitorear las funciones y la inducción llevada a cabo” (Castillo & González, comunicación personal, 2024).

No obstante, ambos entrevistados reconocen que este proceso no está articulado de manera formal con un plan de inducción estructurado. Esto implica que, si bien se recogen indicadores de desempeño, estos no necesariamente retroalimentan de forma efectiva el diseño y mejora continua de los programas de formación inicial.

Desde la teoría, Chiavenato (2017) sostiene que “la evaluación del desempeño debe alinearse con los procesos de capacitación, retroalimentación y planificación de carrera, para fomentar la mejora continua y el compromiso del colaborador” (p. 212). En este sentido, el uso aislado o informal de la evaluación limita su potencial estratégico.

Además, la falta de un plan de inducción claro y universal impide establecer una línea base sobre la cual comparar el progreso del personal. Esto reduce la posibilidad de identificar brechas reales en las competencias o de adaptar los programas formativos a las necesidades detectadas en campo.

La implementación adecuada de sistemas de evaluación del desempeño, vinculados con los objetivos de la inducción y sustentados en competencias clave, permitiría no solo medir el éxito del proceso de integración, sino también generar insumos valiosos para la toma de decisiones en materia de desarrollo organizacional.

En conclusión, la evaluación de desempeño se presenta como un recurso subutilizado dentro del proceso de inducción en el Ministerio. Su formalización, alineación con el diagnóstico de necesidades de capacitación y articulación con un plan de integración estructurado son pasos esenciales para lograr una gestión del talento más eficiente y orientada al fortalecimiento institucional.

#### **4.10 Brechas de competencias**

La existencia de brechas en competencias representa uno de los principales desafíos para la integración efectiva del nuevo personal en cualquier organización. Estas brechas se acentúan cuando no existe un plan de inducción estructurado, lo que puede afectar directamente la capacidad de los trabajadores para desempeñar sus funciones con eficiencia. Evaluar la percepción de los colaboradores en torno a este riesgo permite entender mejor la importancia de una inducción bien diseñada para garantizar el desempeño desde el inicio del vínculo laboral.

**Tabla 18 Percepción sobre las Brechas en Competencias Sin un Plan de Inducción**

<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad de personas</b>
<b>Sí</b>	10
<b>No</b>	4

Fuente: Elaboración propia (2025), basada en encuesta aplicada a los colaboradores del MSP, Departamento de Control Vehicular.

Los resultados reflejan que 10 de los 14 participantes consideran que la ausencia de un plan de inducción adecuado generaría brechas en sus competencias. Solo 4 opinaron que no habría tal efecto. Esta mayoría expresa una preocupación concreta sobre la importancia del acompañamiento inicial y de la formación orientada a las competencias desde el ingreso. La percepción de estas brechas sugiere que los colaboradores valoran el plan de inducción no solo como una guía operativa, sino como una herramienta clave para el desarrollo de capacidades técnicas y actitudinales.

González Castillo, jefe de la Unidad de Reclutamiento, coincide con esta preocupación al señalar que actualmente las brechas de competencias no están siendo abordadas de manera adecuada en la organización. Según su diagnóstico, la falta de una inducción estructurada provoca que los nuevos empleados no comprendan plenamente los requerimientos del puesto ni desarrollen las habilidades necesarias en tiempo oportuno. Esta situación incide negativamente en la productividad, la eficiencia y, en consecuencia, en los resultados organizacionales.

La teoría de Moreno et al. (2022) respalda esta observación al afirmar que “la brecha de competencias puede tener un impacto significativo en el desempeño, ya que limita la capacidad de los trabajadores para realizar su trabajo de manera eficiente y efectiva” (p. 74). Esto implica que no contar con un plan de inducción debidamente estructurado puede resultar en una desventaja tanto para el colaborador como para la organización.

Moreno et al. (2022) sostienen que un plan de inducción bien diseñado no solo facilita la integración del nuevo personal, sino que permite definir claramente los roles y los requerimientos de competencias específicos para cada puesto. De este modo, se

establece una base para el desarrollo profesional continuo y se previenen errores o malentendidos que podrían surgir por falta de alineación entre las expectativas organizacionales y las capacidades iniciales del trabajador.

La coincidencia entre los datos obtenidos, las declaraciones de González y la teoría de Moreno et al. refuerza la urgencia de implementar un plan de inducción robusto. La percepción mayoritaria de los empleados refleja una conciencia clara de los riesgos que implica no recibir una orientación estructurada. Por su parte, González señala que esta falencia ya está generando consecuencias visibles en la organización, mientras que Moreno et al. explican que dichas brechas son un obstáculo directo para el rendimiento eficiente. En conjunto, estos elementos evidencian una brecha crítica que debe ser abordada mediante intervenciones estratégicas.

El indicador analizado pone en evidencia una preocupación legítima sobre el impacto negativo que puede tener la ausencia de un plan de inducción. La mayoría de los encuestados reconoce que sin una orientación adecuada surgirán brechas en sus competencias, afectando su desempeño y adaptación.

El análisis desarrollado a lo largo del punto 3 ha permitido identificar importantes brechas en el proceso de formación y desarrollo de competencias dentro de la organización. A partir de la percepción de los empleados, se evidencia que los programas actuales presentan deficiencias significativas en cuanto a la claridad, cobertura y seguimiento de las competencias clave, por lo tanto, este análisis evidencia que, para lograr una gestión del talento efectiva, la organización debe fortalecer sus procesos de inducción y formación mediante diagnósticos más rigurosos y acompañamientos más estructurados. La articulación entre teoría, percepción del personal y práctica institucional es clave para construir programas de capacitación coherentes, efectivos y sostenibles en el tiempo. Solo así será posible generar un entorno de trabajo más claro, eficiente y alineado con los fines organizacionales.

#### **4.11 Impacto de las brechas en el desempeño:**

Las brechas en las competencias del personal al momento de su ingreso institucional pueden generar efectos negativos en su desempeño, motivación y nivel de compromiso. Estas brechas, entendidas como la distancia entre los conocimientos y habilidades

requeridos y los que efectivamente posee el colaborador, se intensifican cuando no existe un proceso de inducción formalizado que facilite la adaptación funcional.

Según los resultados de la encuesta aplicada al personal de la Dirección de Transportes, una cantidad considerable de personas considera que la ausencia de un plan de inducción puede generar brechas en su desempeño.

De las respuestas obtenidas, una mayoría manifestó que sí considera posible la existencia de brechas en sus competencias si no se brinda una inducción adecuada. Este dato sugiere una percepción común de que el acompañamiento inicial tiene un impacto directo en el desarrollo funcional del puesto.

Las respuestas abiertas recabadas en la encuesta complementan esta apreciación. Algunas de las observaciones destacadas fueron: “No se puede ejecutar a cabalidad la función, si no se conoce el funcionamiento institucional” y “Se debe conocer los diferentes aspectos del puesto y del Ministerio para adaptarse correctamente”. Estas declaraciones reflejan la importancia que tiene, desde la experiencia práctica, contar con un proceso de inducción que ofrezca claridad y orientación desde el primer día.

Desde la teoría, Amaya, Gómez y Pérez (2023) afirman que “una falta de alineación entre las competencias requeridas y las desarrolladas puede provocar desmotivación, bajo rendimiento y rotación del personal” (p. 30). A su vez, Zúñiga y Morales (2020) sostienen que “las brechas de competencias impiden una integración funcional efectiva, afectando la productividad y el clima laboral” (p. 45).

Cuando se triangulan los resultados de la encuesta con estas perspectivas teóricas, se evidencia que la falta de inducción representa una debilidad significativa en el proceso de incorporación institucional. Superar esta situación requiere de un diseño estructurado de inducción que contemple, desde su inicio, la identificación y cierre de brechas de competencia, promoviendo así una adaptación eficiente y un desempeño acorde con las exigencias del puesto.

Índice de conocimiento de fortalezas y debilidades internas.

El conocimiento institucional por parte de los nuevos colaboradores constituye un pilar fundamental en los procesos de integración y desempeño efectivo. Cuando las personas

ingresan a una organización sin claridad sobre su estructura, funciones, valores y canales de apoyo, se enfrentan a una curva de adaptación más pronunciada y a posibles fallos en la ejecución de sus responsabilidades.

Esta situación fue abordada en las entrevistas realizadas a especialistas del Ministerio de Seguridad Pública. Jorge Arturo González Castillo, jefe de la Unidad de Reclutamiento, señaló que el proceso actual de integración “carece de abordaje y acompañamiento por parte de una persona de la institución para dar una introducción a la organización. No hay claridad de funciones, qué se hace, para qué se hace y por qué se hace a las personas nuevas” (González, comunicación personal, 2024). Este planteamiento deja en evidencia una carencia estructural en la transmisión de conocimiento organizacional esencial desde el primer día de trabajo.

Por su parte, Floribeth Castillo Canales indicó que la inducción debería ser integral y orientada a “principios y valores para poder desempeñar su trabajo y que tenga la parte de ingreso a la función pública en cuanto a competencias y funcionamiento del Estado” (Castillo, comunicación personal, 2024). Su observación refuerza la necesidad de incorporar una visión global de la institución en el proceso de inducción, con elementos que faciliten la comprensión del entorno organizacional desde una perspectiva estratégica.

Desde la teoría, Robbins y Coulter (2018) argumentan que “el conocimiento organizacional tácito debe ser trasladado a los nuevos colaboradores mediante procesos formales e informales de socialización para alinear sus metas con las de la institución” (p. 190). Esta transferencia de conocimiento permite al personal ubicarse dentro de una lógica institucional clara, lo cual influye directamente en su desempeño, motivación y sentido de pertenencia.

La falta de mecanismos estructurados que garanticen este conocimiento institucional representa una debilidad crítica dentro del proceso de integración. Superar esta situación implica diseñar programas de inducción que contemplen explícitamente la transmisión de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA) internas, permitiendo así una incorporación más informada, comprometida y eficiente.

## 4.12 Plan de integración y desarrollo.

La siguiente sección presenta los resultados obtenidos a partir de la encuesta aplicada a los empleados del Ministerio de Seguridad Pública, con un enfoque en el análisis de las competencias clave en los programas de formación y la percepción de los colaboradores sobre los procesos de integración y desarrollo.

Los indicadores analizados incluyen la tasa de retención de nuevos colaboradores, tiempo de integración, tasa de participación en los programas de integración, tiempo para adaptarse al puesto, nivel de compromiso organizacional, índice de competencias desarrolladas, retorno de inversión sobre programas de capacitación.

### 4.12.1 Tasa de retención de nuevos colaboradores

La tasa de retención de nuevos colaboradores es un indicador crucial para medir el impacto de los procesos de inducción en la permanencia del personal dentro de una organización. Una inducción bien estructurada no solo acelera la adaptación del trabajador, sino que también fomenta el sentido de pertenencia y el compromiso con la institución. Por el contrario, la ausencia de un acompañamiento inicial puede generar desconexión, insatisfacción y, eventualmente, abandono del puesto. Evaluar este indicador permite detectar deficiencias en el proceso de integración y proponer mejoras orientadas a la fidelización del talento humano.

**Tabla 19 Tasa de retención de nuevos colaboradores.**

Indicador	Cantidad
<b>Colaboradores con plan de inducción</b>	2
<b>Colaboradores sin plan de inducción</b>	12

Fuente: Elaboración propia (2025), basada en encuesta aplicada a los colaboradores del MSP, Departamento de Control Vehicular.

De los 14 colaboradores encuestados, solo 2 afirmaron haber recibido algún tipo de plan de inducción, mientras que 12 indicaron no haberlo recibido. Esta cifra representa una marcada debilidad institucional en la gestión de la acogida de nuevos empleados. La escasa implementación de programas de inducción puede estar directamente

relacionada con dificultades en la adaptación y el eventual abandono de la organización, afectando la estabilidad de los equipos y generando costos asociados a la rotación.

González (2025), jefe de la Unidad de Reclutamiento, señala con claridad que "un plan de inducción integral es indispensable para mejorar la fidelización de los empleados a la institución". Según su perspectiva, los programas de inducción no solo deben informar sobre las funciones, sino también fomentar una cultura de pertenencia desde el primer día. La ausencia de estos procesos impacta negativamente en la percepción del nuevo personal, lo que podría explicar la baja retención observada.

Osorio et al. (2024) refuerzan esta idea al afirmar que "una alta tasa de retención sugiere que la empresa está logrando un ambiente laboral positivo, donde los nuevos empleados se sienten valorados y motivados" (p. 46). Desde esta perspectiva, el proceso de inducción no solo es funcional, sino también simbólico, ya que representa la primera experiencia formal del colaborador con la cultura y los valores institucionales.

Según Osorio et, la retención del talento está directamente vinculada a la percepción que los trabajadores tienen sobre el entorno laboral y las oportunidades de desarrollo desde el inicio. Un plan de inducción eficiente actúa como puente entre las expectativas del colaborador y las exigencias de la organización, promoviendo relaciones laborales duraderas. Por tanto, su ausencia puede generar frustración, falta de claridad y un desapego prematuro.

Mientras los datos reflejan una aplicación casi nula de estos programas, González subraya su importancia para la fidelización y Osorio et al. explican cómo la inducción impacta en la motivación y el ambiente laboral. Esta convergencia evidencia una necesidad urgente de estructurar e implementar un proceso de inducción que fortalezca el compromiso desde el primer contacto.

La baja proporción de colaboradores que reportan haber recibido un plan de inducción representa una señal de alerta para la organización. Este hallazgo evidencia una debilidad estructural en la estrategia de integración del personal. Según lo señalado por los especialistas entrevistados, la ausencia de procesos formales de inducción genera confusión sobre las funciones, el entorno institucional y los canales de apoyo disponibles. Aunque no se cuenta con una tasa de retención específica, es importante

aclarar que este indicador se define comúnmente como la relación entre el número de personas que permanecen en la institución durante un periodo determinado y el total de ingresos en ese mismo lapso. En este contexto, la falta de un plan de inducción podría estar vinculada con una menor permanencia del personal, aunque este aspecto requeriría una medición cuantitativa adicional para ser validado empíricamente.

#### 4.12.2 Tiempo de integración

El tiempo de integración de un nuevo colaborador es un indicador fundamental para evaluar la eficacia de los procesos de acogida e inducción en una organización. Una integración rápida y efectiva permite que el empleado comprenda sus funciones, se adapte a la cultura organizacional y contribuya al cumplimiento de los objetivos institucionales en menor tiempo. Cuando este proceso se extiende innecesariamente, puede indicar debilidades en la orientación inicial, generando incertidumbre, baja motivación y, en algunos casos, rotación temprana.

**Tabla 20 Tiempo de integración.**

<b>Indicador</b>	<b>Cantidad</b>
<b>Más de 6 meses</b>	0
<b>4 a 6 meses</b>	1
<b>Menos de 1 mes</b>	3
<b>1 a 3 meses</b>	10

Fuente: Elaboración propia (2025), basada en encuesta realizada a los colaboradores del MSP, Departamento de Control Vehicular.

La tabla muestra que la mayoría de los colaboradores (10 de 14) tardaron entre 1 a 3 meses en adaptarse plenamente a sus funciones y al entorno organizacional. Solo 3 indicaron haberse integrado en menos de un mes, mientras que 1 persona tardó entre 4 y 6 meses. Aunque no se registraron casos de integración superior a seis meses, estos datos revelan que la mayor parte del personal necesita un tiempo significativo para alcanzar un nivel de adaptación óptimo. Esto sugiere posibles vacíos en el proceso de inducción que, de estar mejor estructurado, podría acortar el periodo de integración.

González (2025), jefe de la Unidad de Reclutamiento, señaló que "el proceso de integración debería ser más claro y organizado, permitiendo que los colaboradores se adapten rápidamente y tengan una visión más clara de sus responsabilidades dentro de

la institución". Esta afirmación coincide con los resultados observados: si la mayoría de los empleados necesita entre uno y tres meses para adaptarse, es probable que el proceso inicial no esté proporcionando las herramientas necesarias desde el primer día.

Rodríguez (2020) sostiene que el tiempo de integración es crucial, ya que durante este período "los colaboradores comienzan a construir relaciones con sus compañeros y a desarrollar un sentido de pertenencia, lo que influye de manera positiva en el desempeño del colaborador". Esta perspectiva enfatiza la importancia de una integración ágil y emocionalmente significativa como base para un desempeño laboral sostenido y un clima organizacional saludable.

Rodríguez plantea que el tiempo de integración no debe analizarse únicamente desde una perspectiva operativa, sino también desde lo relacional y emocional. Una integración lenta puede limitar la creación de vínculos, disminuir el sentido de pertenencia y afectar la confianza del colaborador. Por tanto, una inducción que favorezca la socialización y la claridad de roles no solo mejora el desempeño individual, sino también el compromiso colectivo.

Al relacionar los datos obtenidos con los aportes de González y Rodríguez, se identifica una coincidencia clave: un proceso de inducción poco estructurado puede extender innecesariamente el tiempo de integración, dificultando el desempeño y el sentido de pertenencia. La percepción de González apunta a la necesidad de claridad y organización en la acogida, mientras que Rodríguez destaca la dimensión humana de la integración. Junto con la tabla, que muestra que la mayoría de los colaboradores necesita más de un mes para adaptarse, queda en evidencia una oportunidad de mejora para optimizar los primeros contactos del trabajador con la institución.

Los resultados permiten observar que el tiempo de adaptación del personal encuestado se alinea, en la mayoría de los casos, con el periodo institucional de prueba de tres meses. Este hallazgo sugiere una integración funcional dentro del plazo previsto, aunque no necesariamente garantiza una incorporación plena desde el punto de vista estratégico u organizacional. La limitada proporción de colaboradores que logra adaptarse en un lapso más corto, junto con la falta de participación de las jefaturas en la evaluación de esta variable, plantea la necesidad de seguir profundizando en los factores

que inciden en la calidad de la experiencia inicial del personal. El análisis del tiempo de adaptación, en tanto indicador de integración, debe contemplar tanto los marcos normativos como las dinámicas prácticas que intervienen en los primeros meses de vinculación institucional.

#### **4.12.3 Tasa de participación en los programas de integración.**

La participación en los programas de integración es un factor determinante para facilitar la incorporación efectiva de los nuevos colaboradores a la cultura organizacional y a sus funciones. Estos programas no solo proporcionan información práctica y operativa, sino que también generan espacios de socialización, fortalecen el sentido de pertenencia y promueven el compromiso con la institución. Una baja participación en estas iniciativas puede reflejar fallas en su diseño, implementación o accesibilidad, lo que afecta directamente la calidad del proceso de integración.

**Tabla 21 Tasa de participación en los programas de integración.**

<b>Indicador</b>	<b>Cantidad</b>
<b>Participantes en programas de integración</b>	2
<b>No participantes en programas de integración</b>	12

Fuente: Elaboración propia (2025), basada en encuesta aplicada a los colaboradores del MSP, Departamento de Control Vehicular.

En los resultados obtenidos, solo 2 de los 14 colaboradores encuestados manifestaron haber participado en algún programa de integración, mientras que los 12 restantes indicaron no haber recibido ningún tipo de inducción formal. Este hallazgo refleja, dentro de esta muestra puntual, una baja exposición del personal a procesos estructurados de acogida institucional. Si bien no se trata de una tasa formal ni es posible generalizar a toda la institución, la información recabada sugiere que, al menos en este grupo, los programas de inducción podrían no estar siendo visibilizados, implementados o percibidos como parte del ingreso institucional.

Dada la naturaleza exploratoria del instrumento aplicado, estos datos deben ser interpretados con cautela, reconociendo la necesidad de incorporar muestras más amplias o diversas para obtener un panorama más representativo del Ministerio en su conjunto

González (2025), jefe de la Unidad de Reclutamiento, enfatizó que "es necesario que los programas de inducción sean accesibles y estén diseñados para ser incluidos dentro del proceso de integración, mejorando así la participación de los colaboradores". Su observación señala no solo la falta de oferta, sino también la falta de planificación estratégica para integrar estos programas en el ciclo de incorporación del personal. Esta ausencia tiene efectos negativos directos sobre la calidad del vínculo entre la institución y sus trabajadores.

De manera complementaria, Osorio et al. (2024) advierten que "fomentar la participación en estos programas es esencial para que los empleados se sientan parte de la organización desde el principio" (p. 52). Esta afirmación resalta que el simple acceso a la información no es suficiente: es la participación en espacios de inducción lo que genera una verdadera integración organizacional, tanto desde el punto de vista técnico como emocional.

Para Osorio et al., los programas de integración no solo deben existir, sino ser diseñados para generar un vínculo desde el primer contacto con la organización. La participación en estos espacios permite al nuevo personal comprender su rol dentro del sistema institucional, asumir responsabilidades con claridad y sentirse valorado. Desde esta mirada, la baja participación compromete los procesos de alineación, pertenencia y desempeño.

Se observa una clara coincidencia: la falta de accesibilidad y de diseño estratégico de los programas de integración está limitando su participación. Mientras la tabla cuantifica el problema, González sugiere una solución práctica y Osorio et al. explican el porqué de su importancia. Esta articulación demuestra que mejorar la participación en los programas de inducción no es solo una cuestión de logística, sino una necesidad institucional crítica para fomentar vínculos sólidos desde el inicio de la relación laboral.

Contar con programas bien diseñados, accesibles y obligatorios podría fortalecer significativamente los procesos de adaptación, compromiso y fidelización del personal. Superar esta deficiencia es clave para construir una cultura organizacional sólida, donde cada integrante se sienta parte activa desde su primer día.

#### 4.12.4 Tiempo para adaptarse al puesto

El tiempo que un colaborador tarda en adaptarse a su puesto de trabajo constituye un indicador esencial para evaluar la efectividad del proceso de inducción. Una adaptación rápida no solo permite un mejor desempeño desde los primeros días, sino que también refleja la existencia de un entorno institucional que brinda apoyo, orientación y claridad en las funciones. Cuando este proceso se extiende, puede indicar la ausencia de herramientas adecuadas para acompañar la incorporación del nuevo personal, afectando la productividad y el sentido de pertenencia.

**Tabla 22 Tiempo para adaptarse al puesto**

<b>Indicador</b>	<b>Cantidad</b>
<b>4 a 6 meses</b>	0
<b>Más de 6 meses</b>	0
<b>Menos de 1 mes</b>	2
<b>1 a 3 meses</b>	12

Fuente: Elaboración propia (2025), basada en encuesta aplicada a los colaboradores del MSP, Departamento de Control Vehicular.

De los 14 colaboradores encuestados, 12 indicaron que su adaptación tomó entre 1 y 3 meses, mientras que solo 2 lo hicieron en menos de un mes. No se reportaron tiempos superiores al periodo de prueba formal. Esto sugiere que, en general, el personal logra integrarse dentro del plazo esperado. Sin embargo, la baja proporción de adaptaciones rápidas podría indicar oportunidades de mejora en el acompañamiento inicial.

En relación con este punto, González (2025) expresó que "el tiempo de adaptación debe reducirse mediante un plan de inducción bien definido y estructurado, que prepare a los nuevos empleados de forma integral para desempeñar sus funciones". Esta afirmación resalta la necesidad de que el proceso de inducción no se limite a una transmisión básica de información, sino que incluya estrategias formativas y de acompañamiento que promuevan la autonomía, la comprensión de roles y la integración social del nuevo trabajador desde el primer momento.

Osorio et al. (2024) enfatizan que “fomentar la participación en estos programas es esencial para que los empleados se sientan parte de la organización desde el principio” (p. 52). Además, destacan que “los programas de integración bien estructurados no solo ayudan a los nuevos colaboradores a familiarizarse con la organización, sino que también crean un sentido de pertenencia y lealtad que puede reducir la rotación de personal” (p. 47). Estas afirmaciones refuerzan la idea de que el proceso de adaptación no depende únicamente del trabajador, sino del entorno y de los mecanismos de apoyo institucionales.

La visión de Osorio et al. se centra en el impacto organizacional de los programas de integración. Al destacar que estos fomentan la lealtad y reducen la rotación, vinculan directamente el éxito del proceso de inducción con la sostenibilidad del talento humano. Su análisis subraya que un colaborador que se siente acompañado e informado desde el inicio tiende a comprometerse más con la institución, reduciendo así los costos y dificultades asociadas a la rotación y la readaptación de nuevos ingresos.

La articulación entre los datos obtenidos, el testimonio de González y el marco teórico de Osorio et al. permite observar que, si bien los tiempos de adaptación reportados no superan el periodo institucional de prueba, la mayoría de los colaboradores requiere entre uno y tres meses para familiarizarse con su puesto. Este comportamiento puede considerarse razonable, aunque el reducido número de casos con adaptación rápida plantea preguntas sobre la efectividad del acompañamiento inicial. González menciona la ausencia de un proceso formal de integración, mientras que Osorio et al. destacan la importancia estratégica de esta etapa. No obstante, la interpretación de este indicador se ve limitada por la falta de un parámetro comparativo definido y por la ausencia de la perspectiva de las jefaturas, quienes tienen un rol clave en la supervisión directa del proceso de adaptación.

El tiempo de adaptación al puesto no solo refleja el ritmo al que un colaborador asimila sus funciones, sino también el nivel de preparación institucional para facilitar ese proceso. En Costa Rica, el periodo de prueba legalmente establecido es de tres meses, lo que ofrece un marco de referencia adecuado para interpretar los tiempos reportados por el personal. Bajo este parámetro, los resultados obtenidos muestran un

comportamiento alineado con lo esperado, ya que la mayoría indicó haberse adaptado dentro de ese plazo. No obstante, el bajo número de adaptaciones en menos de un mes puede sugerir oportunidades de mejora en el acompañamiento inicial. Tal como lo señalan tanto la experiencia institucional como la teoría, una integración efectiva desde el primer día influye directamente en el desempeño, la permanencia y el compromiso del personal con la organización.

#### **4.12.5 Nivel de compromiso Organizacional.**

El compromiso organizacional es uno de los pilares fundamentales para el éxito institucional, ya que está directamente vinculado con la motivación, el rendimiento y la permanencia del talento humano. Este compromiso no se construye de forma espontánea, sino que se fortalece desde las etapas iniciales del proceso de incorporación, especialmente a través de un plan de inducción bien estructurado. Cuando los colaboradores reciben desde el inicio una guía clara sobre los valores, normas y objetivos de la organización, es más probable que desarrollen un sentido de pertenencia y una actitud proactiva hacia su trabajo.

**Tabla 23 Nivel de compromiso Organizacional.**

<b>Indicador</b>	<b>Cantidad</b>
<b>Poco relevante</b>	0
<b>Relevante</b>	1
<b>Muy relevante</b>	13

Fuente: Elaboración propia (2025), basada en encuesta aplicada a los colaboradores del MSP, Departamento de Control Vehicular.

Según los datos obtenidos, 13 de los 14 colaboradores encuestados consideran que un plan de inducción es “muy relevante” para su trabajo diario, y solo uno lo califica como “relevante”. La ausencia de respuestas que lo consideren “poco relevante” sugiere una percepción compartida, dentro de esta muestra, sobre el valor que tiene contar con un proceso de acogida estructurado al ingresar a la institución. No obstante, esta información debe interpretarse con cautela, ya que el nivel de compromiso laboral puede estar influido por múltiples factores adicionales a la inducción, y el tamaño reducido de la muestra no permite generalizar estos resultados a toda la población institucional.

En línea con estos resultados, González (2025) afirma que "el compromiso de los colaboradores aumenta considerablemente cuando tienen claridad sobre los valores y objetivos institucionales desde su ingreso, lo que puede lograrse a través de un proceso de inducción integral". Esta observación resalta la importancia de proporcionar al colaborador no solo herramientas técnicas, sino también una comprensión clara del propósito institucional y de su rol dentro del conjunto organizacional.

Según López y Vélez (2021), "el nivel de compromiso es uno de los principales factores que influye en el éxito de los programas de integración, ya que los colaboradores comprometidos tienden a mostrar una mayor disposición para adaptarse y desempeñarse eficazmente en su rol". Además, destacan que un alto nivel de compromiso está directamente asociado con una mayor retención del personal y un mejor desempeño organizacional.

El planteamiento de López y Vélez permite entender el compromiso organizacional como una consecuencia directa de la experiencia inicial del colaborador. Si la inducción es adecuada, se fomenta una actitud positiva hacia la institución que se traduce en productividad, permanencia y responsabilidad. Así, el compromiso no solo es una actitud, sino una ventaja estratégica para las organizaciones que buscan mejorar su clima laboral y reducir la rotación.

La convergencia entre los datos cuantitativos, la perspectiva práctica de González y el marco teórico de López y Vélez permite afirmar que el compromiso organizacional se construye desde el primer contacto entre el colaborador y la institución. La tabla muestra una valoración casi unánime sobre la importancia de la inducción; González plantea su utilidad para alinear al personal con los valores institucionales; y López y Vélez explican cómo ese alineamiento potencia la adaptación y el rendimiento. Todo ello sugiere que fortalecer los procesos de inducción puede tener un impacto directo en la fidelización y productividad del personal.

El compromiso organizacional no debe ser considerado solo como una cualidad individual, sino como el resultado de un entorno institucional que promueve la inclusión, la claridad y la orientación desde el primer día. La evidencia recogida demuestra que los colaboradores valoran de manera significativa los procesos de inducción, y que estos

inciden directamente en su nivel de compromiso. Por tanto, diseñar y aplicar programas de integración sólidos no es solo una acción administrativa, sino una inversión estratégica para construir una cultura organizacional sólida, participativa y eficiente.

#### 4.12.6 índice de competencias desarrolladas

El desarrollo de competencias es un aspecto clave en la gestión del talento humano, ya que permite a los colaboradores responder con eficacia a las exigencias del puesto de trabajo y adaptarse a los cambios del entorno organizacional. Un programa de inducción bien estructurado no solo informa sobre las funciones y normas institucionales, sino que también debe contribuir a cerrar las brechas entre las competencias que posee el nuevo empleado y aquellas que requiere el rol que desempeñará. En este sentido, el análisis del índice de competencias desarrolladas permite evaluar si la formación inicial está cumpliendo con su propósito estratégico.

**Tabla 24 índice de competencias desarrolladas**

Indicador	Cantidad
Brechas en competencias	8
No brechas en competencias	6

Elaboración propia (2025), basada en encuesta aplicada a los colaboradores del MSP, Departamento de Control Vehicular.

Los datos revelan que 8 de los 14 colaboradores consideran que podrían existir brechas en sus competencias si no reciben un programa de inducción adecuado, mientras que 6 no perciben dicha situación. Este resultado indica que más de la mitad de los encuestados sienten que la falta de formación inicial puede limitar su desarrollo profesional. La percepción de estas brechas evidencia la necesidad de fortalecer el enfoque formativo de los programas de inducción, especialmente en lo que respecta a la adquisición de habilidades técnicas y conductuales.

González (2025) destaca que "el análisis de brechas entre las competencias actuales y las requeridas es crucial, y un programa de inducción adecuado debería abordar estas necesidades para asegurar que los nuevos colaboradores puedan desempeñar su rol de manera eficiente". Esta afirmación refuerza la idea de que la

inducción no debe limitarse a una orientación superficial, sino que debe integrar un diagnóstico formativo que permita preparar al colaborador para responder a los retos específicos de su puesto.

De acuerdo con Guerra (2021), “el índice de competencias desarrolladas mide las habilidades adquiridas por los empleados a través de la capacitación, lo que no solo mejora su desempeño individual, sino que también impacta positivamente en los resultados de la organización” (p. 46). Esto implica que la capacitación inicial, incluida en el proceso de inducción, debe ser considerada como una herramienta estratégica para mejorar la productividad y competitividad institucional.

La visión de Guerra aporta una dimensión más amplia al concepto de competencias, al vincularlas con la innovación, el crecimiento organizacional y la competitividad. En contextos empresariales dinámicos, donde el cambio es constante, el desarrollo de competencias no puede depender únicamente de la experiencia informal; requiere procesos formales de formación desde el ingreso del colaborador. Un índice elevado de competencias desarrolladas no solo favorece al trabajador, sino que repercute en la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos institucionales.

Los resultados se complementan para evidenciar una problemática concreta: la carencia de programas de inducción sólidos puede originar brechas en las competencias, lo que repercute negativamente tanto en el desempeño individual como en el éxito organizacional. González propone abordar estas brechas desde el proceso de inducción, mientras Guerra argumenta que el desarrollo de competencias es clave para la innovación y competitividad. Ambos enfoques coinciden en que la capacitación inicial debe ser vista como una inversión estratégica.

El desarrollo de competencias es una responsabilidad compartida entre la organización y el colaborador, pero corresponde a la institución establecer las condiciones necesarias desde el inicio de la relación laboral. En las respuestas analizadas se identifican percepciones de carencia en los procesos de inducción, señaladas por varios de los colaboradores encuestados. Aunque estos hallazgos no pueden extrapolarse al total de la población institucional, permiten observar que, al menos en este grupo, existe una valoración crítica sobre la preparación inicial que

reciben. Esta situación resalta la importancia de seguir explorando, con muestras más amplias y diversas, el modo en que los programas de integración están siendo concebidos y ejecutados dentro de la organización.

#### **4.12.7 Retorno de inversión sobre programas de capacitación.**

La presente variable evalúa la percepción del personal sobre el beneficio real que generan los programas de inducción implementados en la institución. Se refiere al grado en que estos procesos contribuyen al desempeño laboral, a la adaptación organizacional y al fortalecimiento de las competencias del recurso humano, lo cual permite valorar si el tiempo y los recursos invertidos se traducen en una mejora tangible dentro del Ministerio de Seguridad Pública.

**Tabla 25 Retorno de inversión sobre programas de capacitación.**

<b>Indicador</b>	<b>Cantidad</b>
<b>No se tiene información</b>	14

**Fuente:** Elaboración propia (2025), basada en encuesta aplicada a los colaboradores del MSP, Departamento de Control Vehicular.

Los resultados obtenidos a partir de la encuesta muestran que un alto porcentaje de funcionarios indica no haber participado en un programa formal de inducción o haber recibido una inducción limitada a aspectos muy generales. Como consecuencia, la mayoría no logra identificar un beneficio claro en términos de desempeño, adaptación o desarrollo profesional. Esto sugiere una baja percepción de retorno sobre estos programas, lo cual debilita su justificación institucional y disminuye el interés del personal en involucrarse activamente.

Desde la perspectiva cualitativa, Jorge, como jefe de unidad, reconoce que históricamente no se ha dado un seguimiento al impacto de los programas de inducción, lo cual impide medir su efectividad o retorno. Señala además que muchos colaboradores asumen sus funciones sin un proceso de orientación clara, lo que incrementa los errores administrativos y retrasa la adaptación. Por su parte, Floribeth expresa que, en su experiencia, los espacios de inducción fueron muy generales y desconectados de las labores específicas, por lo que el beneficio recibido fue mínimo en términos prácticos.

Según Chiavenato (2009), una inducción efectiva no solo transmite información organizacional, sino que facilita la integración emocional y funcional del colaborador, incrementando el compromiso y el rendimiento. Además, el retorno de los programas de formación se puede medir mediante indicadores de productividad, rotación y satisfacción laboral, los cuales deben ser considerados en los procesos de evaluación institucional.

A partir del análisis anterior, se evidencia que el Ministerio no cuenta actualmente con un sistema estructurado que permita demostrar o maximizar el retorno de los programas de inducción. Por ello, la propuesta de un plan de inducción digital busca no solo mejorar la cobertura y accesibilidad del proceso, sino también integrar mecanismos de seguimiento y retroalimentación que permitan medir el impacto real en el personal. Esto permitirá tomar decisiones basadas en evidencia, optimizar recursos y fortalecer la identidad institucional desde el primer contacto con los nuevos colaboradores.

Los resultados del análisis de la variable 4 evidencian una falta significativa de programas de inducción estructurados en el Ministerio de Seguridad Pública, lo que ha generado impactos negativos en la adaptación, el compromiso y el desarrollo de competencias de los nuevos colaboradores. La mayoría de los encuestados reporta no haber recibido inducción, y se identifican brechas en competencias, tiempos de integración prolongados y una ausencia total de medición del retorno de inversión en capacitación.

Tanto las percepciones del personal como los aportes teóricos coinciden en que una inducción clara, accesible y bien planificada es clave para fortalecer el sentido de pertenencia, mejorar el desempeño y reducir la rotación. La falta de seguimiento y evaluación limita la capacidad institucional de tomar decisiones estratégicas en gestión del talento.

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y PROPUESTA**

Este capítulo presenta las conclusiones, recomendaciones y la propuesta final del trabajo de investigación, como resultado del análisis de las necesidades formativas del personal administrativo y policial del Ministerio de Seguridad Pública. A partir de los hallazgos obtenidos mediante encuestas y entrevistas, se identificaron debilidades en los procesos actuales de inducción, así como oportunidades de mejora orientadas al fortalecimiento del conocimiento organizacional. En este contexto, se exponen conclusiones alineadas con los objetivos específicos, recomendaciones prácticas que contribuyen a la mejora continua del proceso de integración, y una propuesta concreta: un plan de inducción digital que responde a las demandas institucionales mediante el uso de herramientas tecnológicas accesibles, dinámicas y sostenibles.

## **5.1 CONCLUSIONES**

En este apartado se presentan las conclusiones obtenidas a partir del análisis de los resultados, organizadas conforme a los tres objetivos específicos de la investigación y los indicadores. Estas conclusiones reflejan de forma precisa los hallazgos más relevantes del estudio, con el fin de identificar áreas de mejora en los procesos de inducción e integración del personal administrativo y policial del Ministerio de Seguridad Pública.

**Objetivo Específico 1:** Analizar el proceso administrativo de integración y desarrollo del personal administrativo y policial en el Ministerio de Seguridad Pública

1. Se constató que los recursos utilizados en los procesos de inducción son limitados y no están estandarizados, lo que restringe la efectividad en la orientación inicial del nuevo personal.
2. El nivel de cumplimiento de los objetivos institucionales asociados al proceso de inducción no es del todo claro, debido a la falta de indicadores definidos y a la escasa evaluación de resultados.
3. La claridad en los objetivos comunicados al personal ingresante presenta debilidades, lo que genera incertidumbre sobre las funciones a desempeñar y sobre el propósito de su rol dentro de la institución.

4. El índice de productividad institucional se ve afectado por una integración inicial poco estructurada, lo que ralentiza la capacidad de los nuevos colaboradores para aportar eficazmente desde sus primeras semanas.
5. La eficiencia en la asignación de tareas se encuentra comprometida por la falta de alineación entre el perfil del puesto y las competencias del personal, dificultando un aprovechamiento óptimo del recurso humano.
6. El compromiso de los colaboradores se ve influido por la ausencia de un proceso de inducción formal que promueva el sentido de pertenencia y la identificación con la misión institucional desde el ingreso.
7. La coordinación entre equipos de trabajo muestra vacíos relacionados con la falta de articulación en la información brindada durante el ingreso y con la escasa interacción interdepartamental inicial.
8. La frecuencia de reuniones orientadas a dar seguimiento a la integración de los nuevos colaboradores es baja o inexistente, limitando los espacios de diálogo y retroalimentación para la mejora continua.
9. No se identificaron mecanismos regulares que permitan medir la tasa de mejora en el proceso de inducción, lo cual impide realizar ajustes sistemáticos y sostenidos en su ejecución.
10. El índice de cumplimiento en las etapas del proceso de acogida no cuenta con parámetros definidos, lo que dificulta valorar si las acciones ejecutadas responden a los estándares esperados.
11. La retroalimentación que recibe el personal durante su integración es percibida como escasa, fragmentada o informal, lo que reduce la posibilidad de ajustar su desempeño con base en observaciones oportunas.

**Objetivo Específico 2:** 2. Diagnosticar las Necesidades de Capacitación (DNC) para la identificación de competencias y habilidades que potencian la identidad del personal de primer ingreso y los colaboradores regulares.

1. El nivel de satisfacción manifestado por los colaboradores en relación con el proceso de integración es variado, y refleja la necesidad de fortalecer las condiciones institucionales para una experiencia de acogida más positiva y funcional.

2. La participación en actividades de capacitación es limitada, lo que impide el desarrollo continuo de habilidades clave para el desempeño en el entorno institucional.
3. Aunque se perciben algunas acciones puntuales asociadas a la innovación, no se identifican estrategias sostenidas ni procesos sistemáticos de mejora continua en la formación del personal.
4. La claridad en los roles y responsabilidades asignados no es homogénea entre los funcionarios, lo que genera ambigüedad en el cumplimiento de funciones y afecta la coordinación entre equipos.
5. La definición de funciones no siempre está acompañada de oportunidades formativas que permitan fortalecer las competencias necesarias para un desempeño efectivo en el puesto.
6. La cobertura de las competencias clave en los procesos de inducción es insuficiente, lo que debilita la alineación del personal con los requerimientos reales del cargo y con los valores institucionales.
7. No se cuenta con un sistema consolidado de evaluación de desempeño posterior al ingreso, lo que impide valorar objetivamente el impacto de la inducción en el rendimiento laboral del personal.
8. Las brechas en competencias observadas en el personal de nuevo ingreso responden a la falta de acompañamiento técnico y formación inicial, lo que afecta la calidad del servicio y la adaptación organizacional.
9. El impacto de estas brechas se manifiesta en dificultades operativas, retrasos en procesos, y necesidad constante de apoyo informal por parte de funcionarios con mayor trayectoria.
10. El conocimiento institucional sobre fortalezas y debilidades internas no ha sido internalizado por los nuevos colaboradores, lo que reduce su capacidad para comprender el entorno organizacional y actuar estratégicamente dentro de él.

**Objetivo Específico 3:** 3. Diseñar un plan de integración y desarrollo estratégico que facilite la adaptación de los colaboradores nuevos y regulares, para la generación y fortalecimiento de conocimientos, habilidades y destrezas del desarrollo organizacional del Ministerio de Seguridad Pública.

1. La tasa de retención no pudo ser determinada con precisión debido a la falta de datos institucionales formales, lo que limita la posibilidad de evaluar la permanencia del personal en relación con los procesos de inducción.
2. El tiempo de integración reportado por la mayoría de los colaboradores se encuentra dentro del plazo legal del periodo de prueba, lo que indica una adaptación funcional, aunque no necesariamente una incorporación estratégica o alineada con la cultura organizacional.
3. La participación en programas de inducción es baja, lo que evidencia una falla estructural en la implementación y promoción de estos espacios formativos desde el momento del ingreso institucional.
4. Aunque los colaboradores logran adaptarse operativamente, el tiempo requerido para alcanzar esta integración podría reducirse si existieran mecanismos de acompañamiento más sistemáticos desde el primer día de labores.
5. El nivel de compromiso organizacional percibido podría fortalecerse mediante procesos de inducción que generen identidad institucional, ya que muchos funcionarios manifestaron desconocimiento sobre valores, principios y objetivos estratégicos del Ministerio.
6. No se identificaron herramientas concretas para evaluar el desarrollo de competencias tras la integración, lo cual impide determinar si el proceso formativo inicial cumple con los propósitos institucionales definidos.
7. No existen registros ni indicadores sobre el retorno de inversión de los programas de capacitación, lo cual representa una debilidad en la gestión estratégica del aprendizaje y limita la toma de decisiones basada en resultados.

En conclusión, el análisis detallado de los indicadores permitió evidenciar múltiples debilidades estructurales en los procesos de inducción, integración y desarrollo del personal administrativo del Ministerio de Seguridad Pública. La ausencia de programas formales, la limitada participación en procesos de capacitación, la falta de claridad en los roles y la escasa retroalimentación institucional afectan directamente la eficiencia organizacional y la experiencia de ingreso de este grupo de funcionarios.

Si bien el personal policial recibe un curso básico previo al inicio de sus funciones operativas, es igualmente importante que también participen de un plan de inducción

institucional que les brinde una visión más amplia sobre la estructura, funcionamiento y cultura organizacional del Ministerio. Cabe destacar que las conclusiones aquí presentadas se basan en una muestra reducida de la población, por lo que no pueden generalizarse a toda la institución; sin embargo, constituyen información valiosa que permite visibilizar necesidades reales y orientar acciones concretas. Este conjunto de hallazgos ofrece una base sólida para el planteamiento de soluciones dirigidas a fortalecer la gestión del talento humano desde una perspectiva estratégica, estructurada y centrada en el conocimiento organizacional.

## **5.2 Recomendaciones**

Las siguientes recomendaciones surgen a partir de las conclusiones anteriores y tienen como finalidad proponer acciones viables y estratégicas que fortalezcan los procesos de inducción, integración y desarrollo del personal. Estas propuestas responden tanto a las necesidades prácticas identificadas como a fundamentos teóricos relacionados con la gestión del conocimiento, la formación continua y la innovación institucional. La implementación efectiva de estas recomendaciones permitiría mejorar la eficiencia operativa del Ministerio de Seguridad Pública y contribuir al fortalecimiento de su talento humano.

**Objetivo Específico 1:** Analizar el proceso administrativo de integración y desarrollo del personal administrativo y policial en el Ministerio de Seguridad Pública

1. Estandarizar los recursos informativos utilizados en la inducción mediante formatos digitales accesibles, visuales y unificados para todos los nuevos ingresos.
2. Definir claramente los objetivos del proceso de inducción y comunicarlos desde el primer módulo digital, alineados con el puesto y la misión institucional.
3. Incorporar un diagnóstico inicial en línea que permita conocer el perfil de ingreso del funcionario para mejorar la asignación de tareas y facilitar su integración operativa.
4. Diseñar cápsulas digitales de sensibilización institucional que refuercen el compromiso, la identidad y el sentido de pertenencia desde el ingreso.

5. Incluir módulos de inducción con enfoque práctico que expliquen de forma interactiva la estructura organizativa y los canales de comunicación para mejorar la coordinación y la integración del equipo.
6. Habilitar un espacio digital de retroalimentación voluntaria dentro del módulo final de la inducción, donde los nuevos colaboradores puedan valorar su experiencia y sugerir mejoras.

**Objetivo Específico 2:** Diagnosticar las Necesidades de Capacitación (DNC) para la identificación de competencias y habilidades que potencian la identidad del personal de primer ingreso y los colaboradores regulares.

1. Incorporar un módulo digital sobre competencias clave que oriente al personal sobre las habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para desempeñar su rol en el Ministerio.
2. Diseñar un espacio dentro del plan digital para explicar funciones y responsabilidades de forma clara y adaptada al perfil del puesto, utilizando recursos visuales y descargables.
3. Incluir una autoevaluación inicial en línea que permita identificar el nivel de conocimiento del colaborador respecto a la institución y sus funciones, como insumo para detectar brechas.
4. Integrar una sección sobre estructura y funciones institucionales que fortalezca el conocimiento del entorno de trabajo desde el primer día, mediante contenido audiovisual accesible.
5. Ofrecer en el plan enlaces directos a cursos institucionales complementarios disponibles en plataformas oficiales, orientados a reforzar temas técnicos y administrativos.
6. Utilizar ejemplos prácticos en formato digital que permitan aplicar lo aprendido en contextos reales del Ministerio, fortaleciendo la comprensión funcional desde el ingreso.

**Objetivo Específico 3:** Diseñar un plan de integración y desarrollo estratégico que facilite la adaptación de los colaboradores nuevos y regulares, para la generación y

fortalecimiento de conocimientos, habilidades y destrezas del desarrollo organizacional del Ministerio de Seguridad Pública.

1. Establecer la obligatoriedad del plan de inducción digital como parte del proceso formal de incorporación del nuevo personal al Ministerio.
2. Programar el acceso al plan digital desde el primer día laboral, de manera que el funcionario pueda completar la inducción durante el periodo de prueba sin afectar sus funciones operativas.
3. Incluir un apartado específico sobre los beneficios institucionales y servicios de apoyo como ASEGLOSEP, Socorro Mutuo, Sección Médica e INTEGRRA, para facilitar la adaptación y bienestar del nuevo colaborador.
4. Incorporar un mensaje institucional de bienvenida en formato audiovisual, con enfoque motivacional y alineado a los valores del Ministerio, como cierre del proceso de inducción.
5. Utilizar formularios digitales al finalizar el plan que permitan al funcionario registrar su percepción del proceso de inducción y sugerencias de mejora.
6. Diseñar un mecanismo de seguimiento interno que permita verificar que los funcionarios hayan completado el plan de inducción digital dentro del plazo establecido, sin necesidad de supervisión presencial.

Como recomendación final, se plantea la necesidad de consolidar un plan de inducción institucional digital que garantice la estandarización, accesibilidad y efectividad del proceso de acogida del personal administrativo y policial. Este plan debe implementarse como un mecanismo formal de ingreso, disponible desde el primer día laboral, con contenidos estructurados, prácticos y alineados a la cultura organizacional del Ministerio de Seguridad Pública. La ejecución de esta estrategia permitirá reducir brechas, fortalecer la identidad institucional y mejorar la adaptación del personal, contribuyendo así al desarrollo sostenido del talento humano y a una gestión pública más eficiente y coherente con las demandas actuales del entorno.

### **5.3 Propuesta: Plan para la Implementación de un Proceso de Inducción Virtual en el Ministerio de Seguridad Pública para personal de nuevo ingreso**

## **Justificación**

La presente propuesta surge como respuesta a las debilidades detectadas en los procesos de inducción del personal administrativo y policial del Ministerio de Seguridad Pública (MSP), caracterizados por su falta de sistematización, escasa cobertura y limitada accesibilidad en el ámbito nacional. En un entorno donde la eficiencia institucional depende en gran medida de la adecuada integración del recurso humano, se hace necesario establecer una estrategia innovadora que garantice una inducción efectiva, moderna y coherente con los principios institucionales. Este Plan de inducción virtual busca facilitar la integración del nuevo personal mediante herramientas accesibles desde cualquier parte del país, reduciendo la carga operativa de las jefaturas, promoviendo la autonomía del funcionario y reforzando el sentido de pertenencia desde su ingreso. Además, responde a las necesidades actuales del MSP de optimizar recursos, modernizar procesos y fortalecer la cultura organizacional mediante el uso estratégico de tecnologías.

## **Objetivo General**

Diseñar e implementar un proceso de inducción virtual accesible a nivel nacional, que permita integrar de manera efectiva al personal de primer ingreso del Ministerio de Seguridad Pública.

## **Objetivos Específicos**

- Proporcionar contenidos institucionales estructurados en formato digital.
- Promover la comprensión de la cultura organizacional del MSP por medio de una plataforma interactiva.
- Asegurar el acceso a la inducción desde cualquier ubicación del país.
- Evaluar la efectividad del proceso de inducción mediante herramientas de retroalimentación virtual.

## Metodología

La propuesta se desarrolla bajo un enfoque mixto, combinando elementos cualitativos (entrevistas, revisión documental) y cuantitativos (encuestas al personal). La implementación del plan se basa en el diseño instruccional modular, utilizando plataformas tecnológicas institucionales y correo institucional. Cada módulo incluye contenidos multimedia, cuestionarios interactivos, actividades de integración y validación de conocimientos con retroalimentación automática. Los módulos fueron diseñados tomando en cuenta los resultados del diagnóstico institucional y buenas prácticas en gestión del talento humano en el sector público. La validación del proceso se realizará mediante encuestas de satisfacción y análisis de datos de desempeño en el sistema.

**Tabla 26 Cronograma de Implementación y Recursos**

Fase	Actividades	Fecha estimada	Recursos Humanos	Recursos Financieros	Recursos Materiales	Recursos Tecnológicos	Responsable
I	Revisión y validación del contenido	Junio 2025	Equipo de Capacitación y Desarrollo	₪300.000 (aproximado)	Manuales, reglamentos	Equipos de oficina	Jefatura de Capacitación
II	Diseño de plataforma y módulos digitales	Julio 2025	Diseñadores y consultores externos	₪1.100.000 (aproximado)	Plantillas, esquemas visuales	Software de diseño, LMS	Unidad de Tecnologías
III	Carga de contenidos y pruebas piloto	Agosto 2025	Equipo interdisciplinario	₪400.000 (aproximado)	Materiales digitales	Plataforma e-learning	Dirección de Recursos Humanos
IV	Ejecución del plan piloto y ajustes	Setiembre 2025	Funcionarios en inducción	₪300.000 (aproximado)	Certificados, formularios	Encuestas, analítica web	Coordinación interdepartamental
V	Implementación oficial	Octubre 2025	RRHH, TIC y asesores externos	₪850.000 (aproximado)	Títulos digitales, manuales	Infraestructura tecnológica	Dirección de Recursos Humanos
VI	Evaluación y mejora continua	Nov. - dic. 2025	Comité de evaluación	₪1.000.000 (aproximado)	Informes, herramientas de feedback	Base de datos, software de análisis	Dirección General Administrativa Financiera y RRHH

Fuente: Elaboración propia (2025)

Este cronograma refleja una planificación estratégica y detallada de cada fase del proyecto, permitiendo visualizar de manera clara los tiempos, recursos involucrados y responsables institucionales. La distribución de los recursos financieros responde a una estimación realista que contempla tanto la creación de contenidos como la infraestructura tecnológica y los procesos de evaluación. De esta manera, se garantiza una implementación ordenada, con acciones concretas, seguimiento efectivo y una correcta asignación de responsabilidades que permita alcanzar los objetivos del plan de inducción digital de forma eficiente y sostenible.

**Tabla 27 Presupuesto**

<b>Rubro</b>	<b>Detalle</b>	<b>Monto Aproximado</b>
Desarrollo audiovisual	Producción de videos, edición profesional, locución, montaje	€700.000
Diseño gráfico e interfaz	Diseño de identidad visual, módulos y navegación digital	€600.000
Consultoría externa en e-learning	Asesoría para diseño instruccional digital	€800.000
Plataforma educativa (licencia y hosting)	Licencia LMS, dominio, espacio de hosting	€500.000
Capacitación al personal	Talleres, instructores externos, materiales	€400.000
Material complementario	Manuales, PDFs interactivos, recursos descargables	€300.000
Evaluación y seguimiento	Herramientas de medición, procesamiento de datos	€250.000
Certificados y títulos digitales	Diseño, emisión automática, validación	€200.000
Contingencias	Gastos imprevistos y operativos	€200.000
Total, estimado		€3.950.000

Fuente: elaboración propia (2025)

Este presupuesto contempla todos los componentes del plan, sin asumir recursos internos disponibles. Los montos son estimativos y pueden variar según las contrataciones o licitaciones respectivas. \*

## **Plan de Implementación**

La implementación del Plan de Inducción virtual se estructurará en seis fases progresivas, que garantizan una ejecución ordenada, alineada con los objetivos institucionales del Ministerio de Seguridad Pública (MSP). Cada fase contempla actividades específicas, recursos definidos, responsables designados y una distribución temporal que permite un monitoreo efectivo del proceso.

### **Fase I: Revisión y validación del contenido (junio 2025)**

En esta etapa, el equipo de Capacitación y Desarrollo revisará y ajustará los contenidos institucionales que serán incluidos en los módulos digitales. Se validarán normativas, valores, procedimientos y materiales históricos para garantizar la actualidad y pertinencia del contenido.

### **Fase II: Diseño de plataforma y plan de inducción digital (julio 2025)**

Se desarrollarán los módulos de inducción en una plataforma digital (como Moodle), considerando aspectos técnicos, visuales y pedagógicos. Se incluirán animaciones, infografías, cuestionarios y elementos interactivos que faciliten la experiencia del usuario.

A continuación, se mostrará un ejemplo de plan de inducción en la plataforma Moodle diseñado por los participantes de la investigación para realizar una guía al Departamento de Capacitación y Desarrollo del MSP.

## **PROCESO DE INDUCCIÓN VIRTUAL**

### **1. Introducción**

El presente Plan de Inducción virtual del Ministerio de Seguridad Pública tiene como objetivo principal facilitar la integración efectiva de los nuevos funcionarios administrativos y policiales por medio de recursos o herramientas en línea accesibles desde cualquier parte del país. Esta estrategia busca unificar los contenidos institucionales, reducir la carga operativa de las jefaturas y fortalecer el sentido de pertenencia desde el ingreso al servicio público.

## **2. Objetivo General**

Diseñar e implementar un proceso de inducción virtual accesible a nivel nacional, que permita integrar de manera efectiva al nuevo personal del Ministerio de Seguridad Pública.

## **3. Objetivos Específicos**

- Proporcionar contenidos institucionales estructurados, en formato digital.
- Promover la autonomía y comprensión de la cultura organizacional del MSP.
- Asegurar el acceso desde cualquier parte del país a través de la plataforma institucional.
- Evaluar el proceso de inducción mediante retroalimentación digital.

## **4. Contenido del Plan**

El Plan se compone de cuatro módulos digitales que estarán disponibles en la plataforma oficial del MSP:

Módulo 1:

- Bienvenida Institucional
- Video de bienvenida por parte de las autoridades
- Presentación de misión, visión y valores del MSP.

Módulo 2:

- Estructura y Funciones
- División Administrativa y policial.
- Organigrama institucional
- Funciones principales por departamento y dirección

Módulo 3: Historia del Ministerio. Derechos y Deberes del funcionario

- Historia del MSP
- Información sobre la normativa interna.
- Manual de Ética.

## Módulo 4: Información Operativa

- Reglas de seguridad.
- Procedimientos administrativos básicos.
- Contactos clave dentro de la institución.

## Modulo 5: Cierre

- Carta de bienvenida.
- Evaluación general de proceso de inducción.
- Compromiso Institucional
- Documentos y enlaces útiles.
- Mensaje motivacional.

## 5. Estrategia de Ejecución

La ejecución del plan se hará mediante la plataforma institucional del MSP. Cada funcionario nuevo recibirá acceso al curso digital desde su correo institucional. Al finalizar los módulos, deberá realizar una evaluación y completar una encuesta de retroalimentación. La aprobación será registrada automáticamente por el sistema y validada por la Dirección de Recursos Humanos.

## 6. Evaluación y Seguimiento

- Encuesta de satisfacción.
- Evaluación de conocimientos adquiridos.
- Informe de seguimiento mensual por parte de la Dirección de Recursos Humanos.
- A continuación, se mostrará la estructura de cada módulo y como trabajar en ellos.

### **Módulo 1: Bienvenida Institucional**

#### **Objetivo:**

Dar la bienvenida formal al nuevo personal del Ministerio de Seguridad Pública (MSP), presentando los valores fundamentales, misión y visión institucional, mediante una experiencia digital atractiva y motivadora.

## ¿Qué encontrará el funcionario en este módulo?

### 1. Video de Bienvenida

- El módulo inicia con un video institucional de 50 segundos.
- El video será protagonizado por un avatar animado de un oficial de la Fuerza Pública.
- Contendrá imágenes de funcionarios en acción, el logo institucional y símbolos patrios.
- Tendrá música de fondo instrumental elegante.

#### Guion del video:

“Estimado funcionario o funcionaria:

Le damos la más cordial bienvenida al Ministerio de Seguridad Pública. Nos complace contar con su presencia y compromiso en el cumplimiento de nuestra misión institucional. Este módulo tiene como propósito acompañarle en su proceso de integración y brindarle la información necesaria para que inicie sus funciones con claridad, confianza y sentido de pertenencia.

¡Le deseamos muchos éxitos en esta nueva etapa laboral!”

*Al finalizar el video, aparecerá un botón con la leyenda “Siguiente paso” para continuar al contenido institucional.*

### 2. Misión, Visión y Valores

Se mostrarán tres secciones claras, cada una con un diseño visual diferenciado:

- **Misión del MSP:** Un párrafo breve con el propósito de la institución.
- **Visión del MSP:** Qué aspira a ser la institución en el futuro.
- **Valores institucionales:** Listado animado (desplegable o íconos) con explicaciones:

Valor	Significado
Honestidad	Actuar con rectitud, transparencia y ética.
Disciplina	Cumplir normas, órdenes y deberes con responsabilidad.
Respeto	Promover el trato digno y la convivencia armónica.
Servicio	Brindar atención eficiente, solidaria y cercana.
Compromiso	Lealtad hacia la institución y al país.

Fuente: Elaboración propia (2025)

*El usuario debe hacer clic en cada valor para desplegar su explicación*

#### Paso a paso módulo 1:

1. Ingrese al módulo desde el panel principal del curso.

**Figura 4 Ilustración del módulo**



Fuente: Elaboración propia (2025)

2. Presione “**Video de bienvenida**”.

**Figura 5 Ejemplo del video.**



Fuente: Elaboración propia (2025)

3. Una vez finalizado, haga clic en “**Siguiente paso**”.

4. Lea la **Misión, Visión y Valores**.

5. Al terminar, haga clic en “**Ir al siguiente módulo**”.

## Evaluación:

Este módulo no tendrá evaluación, ya que su objetivo es motivacional e introductorio.

## Módulo 2: Estructura Organizacional del Ministerio de Seguridad Pública

### Objetivo:

Brindar al funcionario una comprensión clara sobre la estructura organizativa del Ministerio de Seguridad Pública (MSP), haciendo énfasis en la división funcional entre el componente administrativo y el componente policial, así como en los principales niveles jerárquicos y las autoridades responsables.

### Contenido del Módulo

Este módulo se divide en cuatro secciones principales y una evaluación final:

#### 1. Autoridades superiores del MSP

Paso a paso:

1. Haga clic en el apartado “Autoridades institucionales”.
2. Se desplegará un gráfico con las principales figuras jerárquicas del Ministerio.
3. Al seleccionar cada autoridad, podrá ver su fotografía, funciones.

Autoridades actuales: Se debe actualizar en cada mandato.

Cargo	Nombre	Funciones principales
Ministro de Seguridad Pública	Mario Zamora Cordero	Máxima autoridad del MSP. Dirige y supervisa la ejecución de políticas públicas en materia de seguridad, coordinación interinstitucional y gestión del orden público.
Viceministra Administrativa	Lis Espinoza Quesada	Encargada de coordinar y supervisar todas las áreas administrativas del MSP: finanzas, logística, planificación, recursos humanos, sistemas, transporte, entre otros.
Viceministro de Unidades Regulares	Eric Lacayo Rojas	Responsable de la supervisión y funcionamiento operativo de la Fuerza Pública y otras unidades de carácter regular, enfocadas en patrullaje, vigilancia y seguridad ciudadana.
Viceministro de Unidades Especiales	Manuel Jiménez Steller	Dirige y coordina las Unidades Especiales del MSP como, Dirección General de Armamento, Dirección Servicios de Seguridad Privados, Dirección Policía Control de Drogas, Servicio Nacional de Guardacostas, Dirección Servicio de Vigilancia Aérea.

Fuente: Elaboración propia (2025)

#### 2. División institucional: Área Administrativa vs Área Policial

Paso a paso:

1. Haga clic en el apartado “División Estructural del MSP”.

2. Se abrirá una gráfica interactiva que presenta ambas áreas.
3. Al hacer clic en cada una, se desplegará un resumen con funciones y dependencias.

Resumen comparativo:

Área	Descripción	Funciones	Ejemplos de dependencias
Administrativa	Encargada de la gestión interna y técnica del Ministerio. Está compuesta por personal civil no uniformado.	Finanzas, recursos humanos, logística, planificación, tecnología, transporte.	Dirección Financiera, Recursos Humanos, Logística, Proveeduría, Transportes, Planificación, TI, Capacitación
Policial	Componente operativo y táctico del Ministerio. Integrado por personal uniformado, armado y con formación policial.	Seguridad ciudadana, patrullaje, vigilancia, intervención, fronteras, control marítimo y aéreo.	Dirección General de Fuerza Pública, Dirección de Unidades Especializadas, Vigilancia Área, Policía de Fronteras, Escuela Nacional de Policía, Guardacostas, PCD y Turística

Fuente: Elaboración propia (2025)

### 3. Organigrama institucional

Paso a paso:

1. Haga clic en “Organigrama General”.
2. Se desplegará un gráfico con dos columnas (Administrativa / Policial).
3. Cada dependencia es interactiva y tiene una breve descripción de funciones.

Enlace para descargar el organigrama completo en PDF:

[Ver organigrama institucional \(PDF\)](#)

### 4. Evaluación del Módulo

Requisitos:

- Nota mínima: 100%
- Intentos disponibles: 3
- Debe aprobarse para avanzar al siguiente módulo.

Ejemplo de preguntas:

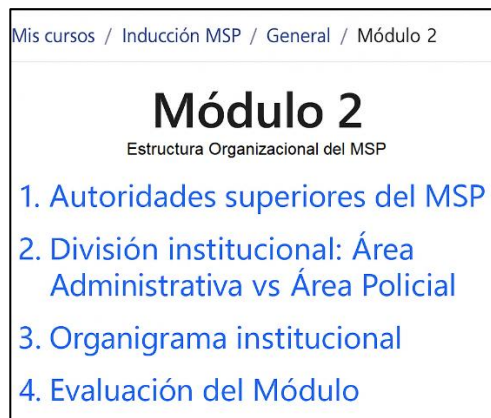
1. ¿Quién es el actual Ministro de Seguridad Pública?
  - A) Eric Lacayo Rojas
  - B) Mario Zamora Cordero
  - C) Manuel Jiménez Steller
  - D) Gustavo Mata
2. ¿Qué viceministro está a cargo de la Fuerza Pública?
  - A) Lis Espinoza Quesada
  - B) Mario Zamora

- C) Eric Lacayo Rojas
  - D) Manuel Jiménez Steller
3. ¿Cuál de las siguientes dependencias pertenece al área administrativa?
- A) Dirección de Fronteras
  - B) Dirección de Recursos Humanos
  - C) Guardacostas
  - D) UMEP
4. ¿Qué autoridad dirige las Unidades Especiales del MSP?
- A) Viceministra Administrativa
  - B) Viceministro de Unidades Especiales
  - C) Director de Proveeduría
  - D) Escuela Nacional de Policía
5. ¿Qué caracteriza al área policial del MSP?
- A) Personal civil
  - B) Funciones de soporte interno
  - C) Personal uniformado y armado
  - D) Coordinación presupuestaria

### Paso a paso al módulo 2.

1. Al ingresar al módulo 2 se mostrará de esta manera:

**Figura 6. Visualización de módulo.**



Fuente: Elaboración propia (2025)

2. Al ingresar al apartado de autoridades superiores se mostrará de esta manera:

## Figura 7 Autoridades superiores del MSP



Fuente: Elaboración propia (2025)

3. Al dar clic a alguna de las autoridades desplegara información de estas mismas.

## Figura 8 Visualizacion de Autoridades



Fuente: Elaboración propia (2025)

4. Al volver al inicio del módulo y dar clic en división institucional se mostrará así:

**Figura 9 División Institucional**



Fuente: Elaboración propia (2025)

5. Al dar clic en alguna de las áreas se despliega información de estas mismas, por ejemplo, área policial:

**Figura 10 Areas Policiales**



Fuente: Elaboración propia (2025)


6. Al entrar a cualquiera de los apartados nos dará información importante sobre cada uno de ellos:

**Figura 11 Visualización de Area Policial**

inicio / Mis cursos / inducción MSP / General /

## Policía de Control de Drogas

Encargada del control y prevención de delitos relacionados con drogas no autorizadas, según la Ley 7410.



**Atribuciones clave:**

- Investigar delitos relacionados con estupefacientes, decomisar coñer as.
- Decomisar sustancias ilegales y detener responsables
- Colaborar con el sistema judicial en el proceso penal

**Misión:** Combatir la oferta y demanda de drogas ilegales junto con la ciudadanía y otras instituciones

**Visión:** Ser una policía de excelencia profesional, generadora de confianza y seguridad

**Valores:** Honestidad

- Servicio público
- Esfuerzo

Fuente: Elaboración propia (2025)

7. Al volver al inicio del módulo 2 y dar clic al apartado de organigrama se mostrará de la siguiente manera, al dar clic donde dice ver organigrama abrirá la página del Ministerio donde está el organigrama y el colaborador pueda verlo.

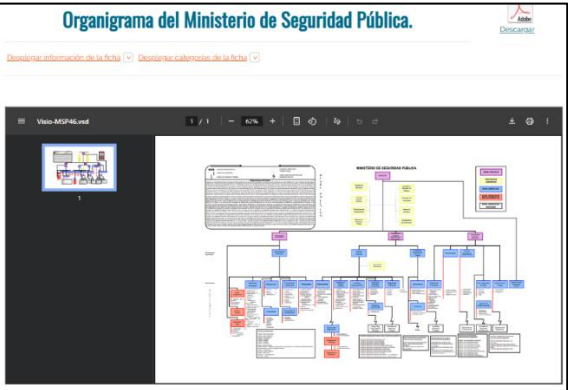
**Figura 12 Organigrama Institucional**

Mis cursos / Inducción MSP / General / Módulo 2

### Conocer el organigrama institucional

Conocer el organigrama institucional es fundamental para el nuevo personal, ya que permite comprender la estructura jerárquica del Ministerio de Seguridad Pública, identificar las autoridades responsables, ubicar su puesto dentro del sistema, y facilitar la comunicación interna con las distintas dependencias. Esta comprensión fortalece el sentido de pertenencia, promueve la colaboración entre áreas, orienta en el cumplimiento de funciones y procedimientos, y refuerza la identidad institucional, contribuyendo así a una integración más efectiva y alineada con los objetivos estratégicos de la institución.

[Ver organigrama MSP](#)



Fuente: Elaboración propia (2025)

- Al volver al módulo 2 y dar clic al apartado de evaluación abrirá el respectivo cuestionario

### Figura 13 Evaluación de Modulo 2

<p>Mis cursos / Inducción MSP / General / Módulo 2</p> <h4 style="text-align: center;">Evaluación del Módulo</h4> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nota mínima: 100%</li> <li>• Intentos disponibles: 3</li> <li>• No podrá avanzar al siguiente módulo hasta aprobar</li> </ul> <p style="text-align: center;"><a href="#">Intentar cuestionario ahora</a></p>	<h4 style="text-align: center;">Evaluación del Módulo</h4> <ol style="list-style-type: none"> <li>¿Quién es el actual Ministro de Seguridad Pública Pública?           <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td>A) Eric Lacayo Rojas</td> <td>B) Mario Zamora Cordero ✓</td> </tr> <tr> <td>C) Manuel Jiménez Steller</td> <td>D) Gustavo Mata</td> </tr> </table> </li> <li>¿Cuál de las siguientes dependencias pertenece al área administrativa?           <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td>A) Dirección de Fronteras</td> <td>B) Viceministro de Unidades</td> </tr> <tr> <td>B) Dirección de Recursos Humanos</td> <td>D) Viceministro de Unidades Especiales ✓</td> </tr> <tr> <td>C) Guardacostas</td> <td></td> </tr> </table> </li> <li>¿Qué autoridad dirige las Unidades Especiales del MSP?           <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td>A) Viceministra Administrativa</td> <td>B) Viceministro de Unidades Especiales</td> </tr> <tr> <td>C) Director de Proveeduría</td> <td>D) Escuela Nacional de Policía</td> </tr> </table> </li> <li>¿Qué caracteriza al área policial del MSP?           <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td>A) Personal civil</td> <td>C) Personal uniformado y armado ✓</td> </tr> <tr> <td>B) Funciones de soporte interno</td> <td>D) Coordinación presupuestaria</td> </tr> </table> </li> </ol>	A) Eric Lacayo Rojas	B) Mario Zamora Cordero ✓	C) Manuel Jiménez Steller	D) Gustavo Mata	A) Dirección de Fronteras	B) Viceministro de Unidades	B) Dirección de Recursos Humanos	D) Viceministro de Unidades Especiales ✓	C) Guardacostas		A) Viceministra Administrativa	B) Viceministro de Unidades Especiales	C) Director de Proveeduría	D) Escuela Nacional de Policía	A) Personal civil	C) Personal uniformado y armado ✓	B) Funciones de soporte interno	D) Coordinación presupuestaria
A) Eric Lacayo Rojas	B) Mario Zamora Cordero ✓																		
C) Manuel Jiménez Steller	D) Gustavo Mata																		
A) Dirección de Fronteras	B) Viceministro de Unidades																		
B) Dirección de Recursos Humanos	D) Viceministro de Unidades Especiales ✓																		
C) Guardacostas																			
A) Viceministra Administrativa	B) Viceministro de Unidades Especiales																		
C) Director de Proveeduría	D) Escuela Nacional de Policía																		
A) Personal civil	C) Personal uniformado y armado ✓																		
B) Funciones de soporte interno	D) Coordinación presupuestaria																		

Fuente: Elaboración propia (2025)

Al terminar la evaluación avanzar con el siguiente módulo.

### Módulo 3: Historia del Ministerio y Derechos y Deberes del funcionario

#### Objetivo:

Brindar al funcionario una visión general del origen del Ministerio de Seguridad Pública, su evolución histórica, y los principios normativos y éticos que regulan su labor institucional.

#### Contenido del Módulo

Este módulo se divide en tres secciones principales y una evaluación final:

#### 1. Historia del Ministerio de Seguridad Pública

- Se presenta un recorrido cronológico de los hitos más importantes desde el siglo XIX hasta la actualidad.

#### Paso a paso:

- Haga clic en el apartado “**Historia del MSP**”.
- Se abrirá una línea del tiempo interactiva con fechas clave.
- Cada punto en la línea del tiempo despliega un resumen del acontecimiento histórico.

*Resumen breve que se mostrará:*

- **1821:** Pacto de Concordia establece funciones policiales iniciales.

- **1948:** Abolición del ejército por decreto.
- **1964:** Se crea la Escuela Nacional de Policía.
- **1994:** Ley General de Policía (N.º 7410).
- **2012:** Creación de la nueva Academia Nacional de Policía.

*Enlace directo al documento completo:*  
[Ver historia del MSP en PDF](#)

## **2. Normativa Interna del MSP**

- Se presenta la legislación que regula el comportamiento del funcionario.

### **Contenido:**

- **Ley General de Policía:** Base legal de la carrera policial.
- **Reglamento Interno:** Conducta, puntualidad, uniforme, respeto, responsabilidad.
- **Manual de Ética:** Uso del poder público, derechos humanos, confidencialidad.

### **Paso a paso**

1. Haga clic en “**Normativa Interna**”.
2. Aparecerá una lista con los documentos legales mencionados.
3. Puede hacer clic en cada documento para leer su resumen o abrir el texto completo en PDF:
  - [Ley General de Policía](#)
  - [Reglamento Interno del MSP](#)
  - [Manual de Ética y Valores](#)

## **3. Valores éticos en la función pública**

- Aquí se refuerzan principios clave que guían el comportamiento en el MSP.

### **Principios destacados:**

- Integridad
- Responsabilidad
- Respeto a los derechos humanos
- Uso adecuado del poder
- Confidencialidad de la información

### **Paso a paso:**

1. Haga clic en el apartado “**manual de Ética**”.
2. Lea los valores destacados, presentados con íconos y ejemplos.

#### **4. Evaluación del Módulo**

##### **Requisitos:**

- Nota mínima: **100%**
- Intentos disponibles: **3**
- No podrá avanzar al siguiente módulo hasta aprobar

##### **Ejemplo de preguntas:**

1. ¿En qué año se abolió oficialmente el ejército de Costa Rica?

A) 1949

B) 1923

C) 1985

D) 1948

2. ¿Qué institución sustituyó a las Fuerzas Armadas tras su abolición?

A) Dirección de Seguridad Nacional

B) Fuerza Pública

C) Guardia Civil

D) Policía Nacional

3. ¿Cuál fue el objetivo principal de crear el Manual de Ética del MSP?

A) Reforzar la disciplina operativa

B) Establecer un código penal interno

C) Reforzar el compromiso institucional con los valores y los DD.HH.

D) Reestructurar los departamentos

4. ¿Cuál de los siguientes NO es un valor institucional oficial del MSP?

A) Honestidad

- B) Servicio
- C) Compromiso
- D) Justicia

5. Según el Manual de Ética, ¿qué se promueve con la disciplina?

- A) Creatividad
- B) Paciencia y perseverancia
- C) Empatía
- D) Compasión

6. ¿Cuál fue una de las primeras funciones de la Dirección Nacional de Control de Drogas en 1992?

- A) Supervisar aeropuertos
- B) Combinar recursos antinarcoóticos del MSP y Gobernación
- C) Crear una nueva escuela de formación
- D) Elaborar la Ley General de Policía

7. ¿Qué principio establece que todo funcionario debe respetar la vida, salud y bienestar físico y emocional de sí mismo y de los demás?

- A) Integridad laboral
- B) Salud integral
- C) Protocolo de servicio
- D) Responsabilidad administrativa

8. ¿Qué ocurre si un funcionario denuncia un acto de corrupción dentro del MSP?

- A) Es suspendido para investigación
- B) Recibe protección y ningún tipo de represalia

C) Se le reubica automáticamente

D) Se le exige prueba inmediata

**Paso a paso módulo 3:**

1. Ingrese al módulo y explore la línea del tiempo sobre la historia del MSP

**Figura 14 Ilustración del módulo.**



Fuente: Elaboración propia (2025)

Al entrar a apartado de historia se muestra lo siguiente:

**Figura 15 Historia.**



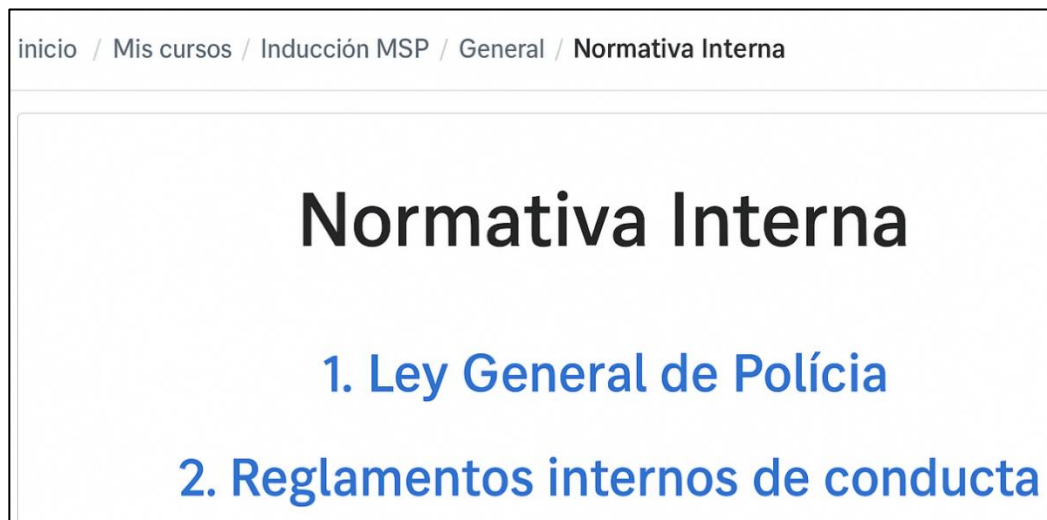
Fuente: Elaboración propia (2025)

Al ingresar al enlace se abrirá la historia completa en el sitio web oficial del MSP.

[Ver historia del MSP en PDF](#)

2. Lea los apartados de la normativa interna (leyes, reglamentos, ética)

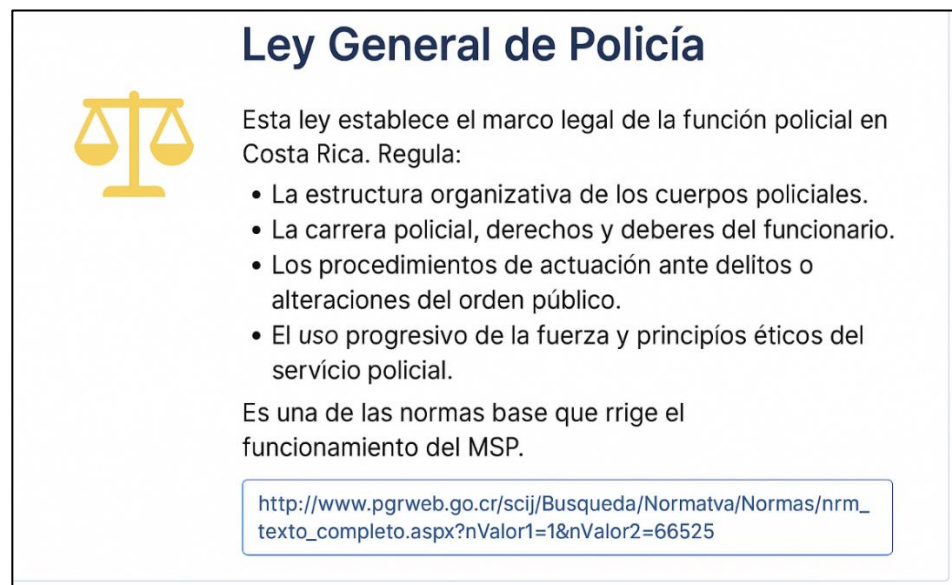
**Figura 16 Normativas Internas**



Fuente: Elaboración propia (2025)

3. Acceda a los enlaces para revisar los documentos completos

**Figura 17 Ley General de la Policía.**



Fuente: Elaboración propia (2025)

**Figura 18 Reglamentos Internos de conducta**

Inicio / Mis cursos / Inducción MSP / General / Normativa Interna

## Reglamentos internos de Conducta

Son disposiciones normativas que orientan el comportamiento de los funcionarios del MSP.  
Incluyen:

- Código de conducta y ética institucional.
- Normas sobre puntualidad, presentación personal, trato respetuoso, responsabilidad funcional, etc.

<b>1. Puntualidad</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Se establece la llegada puntual a funciones y cambios de turno.</li><li>• El retardo injustificado puede considerarse falta leve o grave, según la frecuencia.</li><li>• Se establecen márgenes máximos (por lo general no más de 5 a 10 minutos en áreas administrativas, y ninguno en áreas operativas o turnos de partillaje).</li></ul>	<b>3. Trato respetuoso</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Debe prevalecer el respeto mutuo entre superiores, subalternos y compañeros.</li><li>• El lenguaje utilizado debe ser formal, sin expresiones ofensivas, discriminatorias o humillantes.</li><li>• También se prohíbe el trato irrespetuoso hacia ciudadanos, sin importar su condición.</li></ul>
<b>2. Presentación personal</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• El personal debe portar el uniforme completo, limpio y en buen estado, según su categoría (oficial, administrativo, técnico). <a href="https://www.aguntrpublica.go.cr/tuncutonomo20delMSP.html">https://www.aguntrpublica.go.cr/tuncutonomo20delMSP.html</a></li></ul>	<b>4. Responsabilidad funcional</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Cada funcionario debe cumplir con sus tareas específicas según lo establecido en su perfil de puesto.</li></ul>

Fuente: Elaboración propia (2025)

**Figura 19 Manual de ética.**

Inicio / Mis cursos / Inducción MSP / General / Módulo 3



## Código de Ética

El Código de Ética establece los valores, principios y normas de conducta esperadas en los funcionarios del Ministerio de Seguridad Pública. Este documento busca reforzar el compromiso institucional con la legalidad, el respeto a los derechos humanos y el uso adecuado del poder público.

**Elementos clave del Código de Ética:**

- Integridad y responsabilidad
- Confidencialidad de la información
- Respeto a los derechos humanos
- Uso adecuado del poder

[https://www.seguridadpublica.go.cr/ministerio/comision\\_valores/Manual\\_de\\_Etica\\_y\\_Valores\\_MSP\\_Mayo\\_2014.pf](https://www.seguridadpublica.go.cr/ministerio/comision_valores/Manual_de_Etica_y_Valores_MSP_Mayo_2014.pf)

Fuente: Elaboración propia (2025)

4. Complete la evaluación del módulo con nota 100

**Figura 20 Cuestionario**

<b>Evaluación: Historia del MSP y Manual de Ética</b>	
1. ¿En qué año se abolió oficialmente el ejército de Costa Rica? <input type="radio"/> A 1949 <input type="radio"/> B 1923 <input type="radio"/> C 1985 <input type="radio"/> D 1948	4. Según el Manual de Ética, ¿qué se promueve con la disciplina? <input type="radio"/> A Creatividad <input type="radio"/> B Paciencia y perseverancia <input type="radio"/> C Empatía <input type="radio"/> D Compasión
2. ¿Qué institución sustituyó a las Fuerzas Armadas tras su abolición? <input type="radio"/> A Dirección de Seguridad Nacional <input type="radio"/> B Fuerza Pública <input type="radio"/> C Guardia Civil <input type="radio"/> D Policía Nacional	6. ¿Cuál fue una de las primeras funciones de la Dirección Nacional de Control de Drogas en 1992? <input type="radio"/> A Supervisar aeropuertos <input type="radio"/> B Combinar recursos antinarcóticos del MSP y Gobernación <input type="radio"/> C Crear una nueva escuela de formación <input type="radio"/> D Elaborar la Ley General de Policía
3. ¿Cuál de los siguientes no es un valor institucional oficial del MSP? <input type="radio"/> A Honestidad <input type="radio"/> B Paciencia y perseverancia <input type="radio"/> C Empatía <input type="radio"/> D Compasión	8. ¿Qué ocurre si un funcionario denuncia un acto de corrupción dentro del MSP? <input type="radio"/> A Es suspendido para investigación <input type="radio"/> B Recibe protección y ningún tipo de represalia <input type="radio"/> C Se le reubica automáticamente <input type="radio"/> D Se le exige prueba inmediata

Fuente: Elaboración propia

5. Al aprobar, acceda al Módulo 4: Información Operativa

### **Módulo 4: Información Operativa**

#### **Objetivo:**

Brindar al funcionario una guía clara sobre los procesos administrativos, normas de seguridad, contactos clave y servicios de apoyo institucional que debe conocer para desenvolverse adecuadamente dentro del Ministerio de Seguridad Pública (MSP).

#### **Contenido del Módulo**

Este módulo contiene **cuatro secciones principales** y **dos actividades interactivas de evaluación**.

#### **1. Reglas de Seguridad Institucional**

##### **Paso a paso:**

1. Ingrese a la sección **“Reglas de seguridad”**.
2. Lea atentamente las siguientes normas:
  - Portar siempre el carné institucional visible.
  - Utilizar solo accesos autorizados.
  - No compartir claves o accesos a sistemas.

- Reportar incidentes a Seguridad Interna o jefatura.
- Cumplir protocolos de evacuación.
- Prohibido portar armas no autorizadas.

Estas reglas aplican para **todo el personal**, tanto administrativo como operativo.

## **2. Procedimientos administrativos básicos**

- Asistencia: Registro mediante sistema digital o control físico.
- Permisos y vacaciones: Se solicitan directamente a la jefatura mediante el sistema INTEGRA.
- Incapacidades: Se reportan con respaldo médico de la CCSS y se realiza la justificación con el comprobante a la jefatura directa.
- Correo institucional: Uso obligatorio para trámites y comunicaciones laborales.
- Solicitudes logísticas: Se gestionan con la Dirección Administrativa.

## **3. Contactos clave dentro del Ministerio**

- Dirección Administrativa: Equipos, mobiliario, mantenimiento. Ext. 2245 / admin@msp.go.cr
- Soporte Técnico: Sistemas, correo, fallos tecnológicos. Ext. 2203 / soporte@msp.go.cr
- Sección Médica del MSP: Atención primaria en salud laboral. Ext. 2261 / medica@msp.go.cr
- Psicología Institucional: Apoyo emocional, orientación psicológica. Ext. 2267 / bienestar@msp.go.cr
- Contraloría de Servicios: Sugerencias o quejas. Ext. 2251

## **Funciones detalladas de unidades e instancias del MSP**

### **Dirección General Administrativa Financiera**

Esta dependencia es responsable de garantizar que las unidades operativas y administrativas cuenten con los recursos necesarios para su funcionamiento. Sus funciones incluyen:

- Gestión y mantenimiento de infraestructura institucional.
- Administración y distribución del mobiliario, equipos y materiales de oficina.
- Coordinación de servicios generales como limpieza, vigilancia y mantenimiento preventivo.
- Control de inventarios institucionales.
- Supervisión de contratos de proveedores y servicios tercerizados.
- Coordinación con logística para el transporte y distribución de suministros.

### **Soporte Técnico**

Es la encargada de dar soporte a todos los sistemas tecnológicos utilizados por el MSP. Entre sus funciones principales se encuentran:

- Administración del correo institucional y cuentas de usuario.
- Mantenimiento preventivo y correctivo de equipos informáticos.
- Soporte técnico remoto y presencial ante fallos tecnológicos.
- Gestión de la red institucional y plataformas digitales (INTEGRA, SAP, SIGAF, entre otros).
- Instalación de software autorizado.
- Capacitación básica en el uso de plataformas internas.

### **Sección Médica del MSP**

Esta unidad ofrece servicios de salud laboral y atención médica primaria a los funcionarios del Ministerio. Sus funciones son:

- Brindar atención médica general en casos no urgentes.
- Realizar exámenes médicos de ingreso, de control y periódicos.
- Elaborar informes médicos institucionales para el expediente del funcionario.
- Atender emergencias menores durante la jornada laboral.
- Asesorar en temas de salud ocupacional y prevención de riesgos laborales.

Derivar a la Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS) si se requiere atención especializada.

### **Psicología**

Encargada de promover el bienestar emocional, mental y social del personal. Sus funciones incluyen:

- Atención psicológica individual para funcionarios que lo requieran.
- Evaluaciones psicológicas como parte de procesos administrativos o de selección.
- Intervenciones en crisis o eventos traumáticos (accidentes, violencia, etc.).
- Programas de promoción de salud mental y prevención del estrés.
- Talleres y charlas sobre inteligencia emocional, manejo de conflictos, etc.
- Acompañamiento en procesos de reintegración laboral tras ausencias prolongadas.

### **Contraloría de Servicios**

Unidad responsable de garantizar la calidad y transparencia en la atención y servicios internos. Tiene como principales funciones:

- Recibir, analizar y tramitar quejas, sugerencias y felicitaciones sobre los servicios institucionales.
- Canalizar los reclamos a los departamentos correspondientes y dar seguimiento.
- Emitir recomendaciones de mejora a partir de los reportes ciudadanos o internos.
- Promover la cultura de atención al usuario y mejora continua.
- Realizar informes de gestión sobre atención de servicios

#### **4. Organizaciones Internas**

ASEGOSEP (Asociación Solidarista de Empleados de Gobierno y Seguridad Pública):

Brinda servicios financieros, préstamos personales, ahorros, ayudas solidarias y convenios comerciales para mejorar la calidad de vida del funcionario. Oficinas en San José y algunas regiones. Más información en [www.asegosep.com](http://www.asegosep.com)

Sociedad de Socorro Mutuo del MSP:

Fondo solidario interno que brinda apoyo económico a familiares de funcionarios fallecidos y casos excepcionales aprobados por junta directiva. Afiliación voluntaria con deducción por planilla.

#### **Actividades del Módulo**

Este módulo contiene **dos actividades interactivas obligatorias**:

##### **Actividad 1: Cuestionario de selección múltiple**

**Objetivo:** Validar el conocimiento sobre seguridad y trámites.

Debe tener nota 100 para poder continuar.

##### **Ejemplo de preguntas:**

1. ¿Qué sistema se usa para pedir vacaciones?
  - a) SAP
  - b) INTEGRA
  - c) SIREHO
  - d) SIGA

2. ¿A quién reporto un problema con mi computadora?

- a) Recursos Humanos
- b) Soporte Técnico
- c) Dirección General
- d) Contraloría

3. ¿Qué representa un comportamiento inseguro?

- a) Portar el carné
- b) Compartir contraseña
- c) Seguir protocolo de evacuación
- d) Usar correo institucional

Se requiere una nota del **100%** para avanzar. Se permiten **2 intentos**.

### Actividad 2: Mapa de contactos clave (tipo “arrastrar y soltar”)

**Objetivo:** Relacionar situaciones comunes con el departamento responsable.

Tabla 28 actividad.

Caso	Espacio Respuestas	Posibles Respuestas	Respuestas correctas
Necesito reponer mi escritorio dañado		Sección medica	Dirección Administrativa
Se me bloqueó el acceso al correo		Contraloría de servicios	Soporte Técnico
Sufrí una crisis emocional reciente		Dirección Administrativa	Psicología
Tengo una queja sobre el mal trato de un superior		Psicología	Contraloría de servicios
Quiero solicitar una revisión médica preventiva		Soporte Técnico	Sección medica

Fuente: Elaboración propia (2025)

### Paso a paso módulo 4:

1. Ingrese a cada sección: reglas, procedimientos, contactos y servicios,

**Figura 21 ilustración del módulo:**

inicio / Mis cursos / Inducción MSP / General / Módulo 4

## Módulo 4: Información Operativa

- Reglas de seguridad institucional
- Procedimientos administrativos: básicos
- Contactos clave dentro del Ministerio
- Servicios complementarios para funcionarios
- Actividades







Fuente: Elaboración propia (2025)

2. Lea la información con atención

**Figura 22 Reglas de seguridad**

inicio / Mis cursos / Inducción MSP / General / Módulo 4

### Reglas de seguridad institucional






-  Portar siempre el carné institucional visible.
-  Utilizar únicamente accesos autorizados.
-  No compartir claves ni accesos de sistemas internos.
-  Reportar incidentes sospechosos a Seguridad Interna o jefatura
-  Seguir el protocolo de evacuación en emergencias
-  Prohibido portar armamento no autorizado o hacer uso indebido de recursos institucionale

Fuente: Elaboración propia (2025)

**Figura 23 Procedimientos administrativos básicos.**

inicio / Mis cursos / Inducción MSP / General / Módulo 4

## Procedimientos administrativos básicos

- 
**Asistencia:** Registro mediante sistema digital o control físico.
- 
**Permisos y vacaciones:** Se solicitan directamente a la jefatura mediante el sistema INTEGRÁ.
- 
**Incapacidades:** Se reportan con respaldo médico de la CCSS y se realiza la justificación con el comprobante a la jefatura directa.
- 
**Correo institucional:** Uso obligatorio para trámites y comunicaciones laborales.
- 
**Solicitudes logísticas:** Se gestionan con la Dirección Administrativa.

Fuente: Elaboración propia (2025)

**Figura 24 Contactos clave**

inicio / Mis cursos / Inducción MSP / General / Módulo 4

## Contactos clave institucionales

	<b>Dirección Administrativa</b> Equipos, mobiliario, mantenimiento	Ext. 2245 admin@msp.go.cr
	<b>Soporte Técnico</b> Sistemas, correo, fallos tecnológicos	Ext. 2203 soporte@msp.go.cr
	<b>Sección Médica del MSP</b> Atención primaria en salud	Ext. 2261 medica@msp.go.cr
	<b>Psicología Institucional</b> Apoyo emocional, orientación psicológica	Ext. 2267 bienestar@mspgo.cr
	<b>Contraloría de Servicios</b> Sugerencias o quejas	Ext. 2251 contraloria@msp.go.cr

Fuente: Elaboración propia (2025)

Al dar clic en los apartados de contactos clave se abrirá información sobre cada uno de ellos, ejemplo en sección medica:

**Figura 25 sección médica.**

inicio / Mis cursos / Inducción MSP / General / Módulo 4

## Sección Médica del MSP

Esta unidad ofrece servicios de salud laboral y atención medica primaria a los funcionarios del Ministerio. Sus funciones son:

- Brindar atención médica general en casos no urgentes.
- Realizar exámenes médicos de ingreso, de control y periódicos
- Elaborar informes médicos institucionales para el expediente del funcionario
- Atender emergencias menores durante la jornada laboral
- Asesorar en temas de salud ocupacional y prevención de riesgos laborales
- Derivar a la Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS) si se requiere atención especializada




Fuente: Elaboración propia (2025)

**Figura 26 servicios complementarios.**

inicio / Mis cursos / Inducción MSP / General / Módulo 4


### 4. Servicios complementarios para funcionarios



**ASEGOSSEP** (Asociación Solidarista de Empleados de Gobierno y Seguridad Pública):

- Brinda servicios financieros, préstamos personales, ahorros, ayudas solidarias y convenios comerciales para mejorar la calidad de vida funcionario.
- Más información en [www.asegosep.com](http://www.asegosep.com)  
[https://www.youtube.com/watch?v=1UZr5N\\_5vHM&ab\\_channel=ASEGOSSEPAsoociaci%C3%B3nSolidarista](https://www.youtube.com/watch?v=1UZr5N_5vHM&ab_channel=ASEGOSSEPAsoociaci%C3%B3nSolidarista)

**Socorro Mutuo del MSP:** Fondo solidario interno que brinda apoyo económico a familiares de funcionarios fallecidos y casos excepcionales aprobados por junta directiva.



Afiliación voluntaria con deducción por planilla.

Fuente: Elaboración propia (2025)

El enlace del video los lleva a conocer información general de la ASEGOSEP y como afiliarse:  
[https://www.youtube.com/watch?v=1UZr5N\\_5vHM&ab\\_channel=ASEGOSEPAsoiacionSolidarista](https://www.youtube.com/watch?v=1UZr5N_5vHM&ab_channel=ASEGOSEPAsoiacionSolidarista)

**Figura 27 Video de información general de la ASEGOSEP**



Fuente: Elaboración propia (2025)

Al terminar toda esta información se debe ir al apartado de actividades.

3. Complete el cuestionario con nota 100

**Figura 28 Actividades**



Fuente: Elaboración propia (2025)

**Figura 29 cuestionario**

**Actividad 1 Selección múltiple sobre seguridad y trámites**

1. ¿Qué sistema se utiliza para solicitar vacaciones en el MSP?

- A SIGA
- B SAP
- C INTEGRA
- D Correos internos

2. ¿Cuál de estos comportamientos representa una falta de seguridad?

- Usar el carné visible
- Compartir su contraseña institucional
- Notificar ausencias con justificación
- Acceder al sistema desde la oficina

3. ¿A cuál dependencia se reporta un problema con la computadora o el correo institucional?

- A Recursos Humanos
- B Contraloría de Servicios
- C Soportéc Técnico
- D Dirección Administrativa

Fuente: Elaboración propia (2025)

4. Realice la actividad de asociación correctamente

**Figura 30 Asocie**

inicio / Mis cursos / Información Operativa / General / Actividades

**Actividad 2 Asociación – ¿A quién recorro?**

Asocia cada situación con el área adecuada del MSP.

Necesito reponer mi escritorio dañado	Dirección Administrativa
Se me bloqueó el acceso al correo	Soporte Técnico
Sufrí una crisis emocional reciente	Psicología Institucional
Tengo una queja sobre el mal trato de un superior	Contraloría de Servicios
Quiero solicitar una revisión médica preventiva	Sección Médica del MSP

Fuente: Elaboración propia (2025)

5. Al completar ambas actividades, acceda al Módulo 5

## **Módulo 5: Cierre e Integración Final**

### **Objetivo:**

Consolidar los conocimientos adquiridos durante la inducción, motivar al funcionario a asumir su rol institucional con compromiso, y formalizar su integración mediante una evaluación final, un compromiso ético y la emisión de su certificado digital.

### **Contenido del Módulo**

Este módulo está compuesto por cinco componentes clave que cierran el proceso:

#### **1. Carta de Bienvenida Final**

El funcionario encontrará una carta formal firmada digitalmente por la jefatura del Departamento de Capacitación y Desarrollo.

#### **Texto de la carta:**

Estimado(a) funcionario(a):

Le damos la más cordial bienvenida al Ministerio de Seguridad Pública. Esperamos que este proceso de inducción le haya permitido adquirir conocimientos fundamentales para iniciar con éxito su trayectoria institucional. Recuerde que es parte de una institución que valora el respeto, la disciplina, el servicio, la honestidad y el compromiso.

¡Le deseamos muchos éxitos en esta nueva etapa profesional!

#### **Paso a paso:**

1. Ingrese al apartado **“Carta de bienvenida”**.
2. Lea el documento completo.
3. Haga clic en **“Siguiente paso”** para continuar.

#### **2. Evaluación General del Proceso de Inducción**

Esta evaluación medirá los conocimientos adquiridos en todos los módulos anteriores.

#### **Requisitos:**

- 10 preguntas de selección única.
- Nota mínima: **70%** para aprobar.

- Intentos: 2.

**Ejemplo de preguntas:**

1. ¿Qué sistema se utiliza para solicitar vacaciones en el MSP?

- A) SAP
- B) INTEGRA
- C) SIGA
- D) SIREHO

2. ¿Qué unidad brinda atención médica primaria al personal del MSP?

- A) Psicología Institucional
- B) ASEGONSEP
- C) Sección Médica del MSP
- D) Dirección Administrativa

3. ¿Cuál de los siguientes es un valor institucional del MSP?

- A) Prudencia
- B) Honestidad
- C) Competencia
- D) Audacia

4. ¿A qué instancia se debe contactar ante un problema técnico con el correo institucional?

- A) Soporte Técnico
- B) Recursos Humanos
- C) Dirección General
- D) Fuerza Pública

5. ¿Qué dependencia se encarga del mobiliario y equipo institucional?
- A) Sección Médica
  - B) Soporte Técnico
  - C) Dirección Administrativa
  - D) Psicología Institucional
6. ¿Cuál es el canal formal para sugerencias o quejas dentro del MSP?
- A) Dirección General
  - B) INTEGRRA
  - C) Contraloría de Servicios
  - D) ASEGOSEP
7. ¿Qué organización brinda apoyo económico solidario a familiares de funcionarios fallecidos?
- A) CCSS
  - B) Socorro Mutuo del MSP
  - C) ASEGOSEP
  - D) MINAE
8. ¿Cuál es el canal oficial de comunicación institucional en el MSP?
- A) WhatsApp
  - B) Plataforma externa
  - C) Correo institucional
  - D) Teléfono personal
9. ¿Cuál de estas funciones pertenece a la Psicología Institucional?
- A) Atender trámites logísticos

B) Soporte emocional a funcionarios

C) Coordinar seguridad tecnológica

D) Supervisar áreas operativas

10. ¿Qué debe hacer un funcionario ante una incapacidad médica?

A) Avisar por teléfono solamente

B) Asistir de todos modos

C) Enviar el comprobante médico a la jefatura mediante INTEGRRA

D) Guardarlo en casa

- Si aprueba, el sistema le mostrará su calificación y podrá avanzar.
- Posteriormente se abrirá un cuestionario de autoevaluación donde se harán preguntas sobre el proceso de inducción que quedarán registradas en las bases de datos de RRHH.

### **3. Compromiso Institucional**

#### **Texto del compromiso:**

Yo, el(la) suscrito(a) funcionario(a) del Ministerio de Seguridad Pública, declaro que:

- He recibido la información esencial sobre la estructura, valores, normativa y funcionamiento del MSP.
- Comprendo mis deberes, derechos y responsabilidades.
- Me comprometo a actuar con ética, profesionalismo y respeto a los derechos humanos.

#### **Modalidades de firma:**

- Casilla de verificación obligatoria en Moodle:  
"Acepto y firmo este compromiso institucional."
- Alternativa: subir archivo PDF firmado si así se establece.

#### **Paso a paso:**

1. Ingrese a "**Compromiso Institucional**".
2. Lea el texto completo.

3. Marque la casilla de aceptación.
4. Continúe al siguiente apartado.

#### **4. Certificado Digital de Inducción**

Una vez finalizado el compromiso, el sistema generará automáticamente un **certificado en PDF** con:

- Nombre del funcionario.
- Fecha de finalización del curso.
- Nota obtenida en la evaluación general.
- Código de validación institucional.

#### **Paso a paso:**

1. Tras aceptar el compromiso, haga clic en **“Descargar certificado”**.
2. Guarde el documento.
3. Este documento también quedará archivado internamente por Recursos Humanos.

#### **5. Documentos y enlaces útiles**

Recursos permanentes disponibles desde el módulo:

- Manual de inducción institucional (PDF).
- Reglamentos internos.
- Directorio de contactos clave.
- Enlaces a plataformas: INTEGRA, correo institucional, ASEGLOSEP.

#### **Paso a paso:**

1. Ingrese al apartado **“Documentos útiles”**.
2. Haga clic en cada enlace celeste para descargar o acceder.

#### **6. Mensaje motivacional de cierre (video)**

Video corto animado (1 min aprox.) con imágenes institucionales, locución inspiradora y el logo del MSP.

Guion del video:

Hoy culminas tu proceso de inducción al Ministerio de Seguridad Pública.

Este recorrido te ha brindado herramientas esenciales para integrarte con confianza, conocimiento y sentido de pertenencia.

Pero más allá de la información, has sido llamado a servir con respeto, integridad y vocación.

Vos ahora sos parte de una institución que protege, defiende y cuida a Costa Rica.

¡Gracias por ser parte de esta gran familia institucional!

“Un país más seguro comienza con tu entrega diaria.”

### **Paso a paso:**

- Ingrese al apartado “Video de cierre”.
- Haga clic en “Ver video”.
- Al finalizar, podrá cerrar sesión o volver al menú principal.

### **Paso a paso módulo 5:**

1. Abrir el módulo y leer la carta de bienvenida

### **Figura 31 Vista del modulo**



Fuente: Elaboración propia (2025)

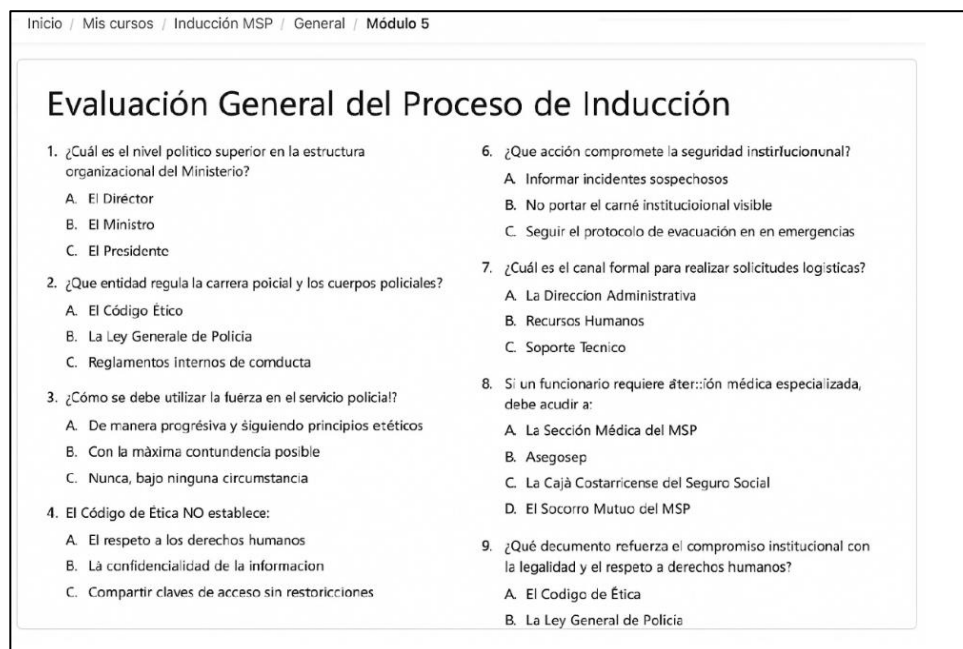
**Figura 32 Carta de bienvenida.**



Fuente: Elaboración propia (2025)

2. Realizar evaluación general y aprobar con al menos 70%

**Figura 33 Evaluación.**



Fuente: Elaboración propia

Al terminar el cuestionario se mostrará la nota y posteriormente un proceso de auto evaluación.

**Figura 34 proceso de autoevaluación**

Inicio / Mis cursos / Inducción MSP / General / **Módulo 5**

**Escala:**  
 1 = Nada de acuerdo | 2 = Poco de acuerdo | 3 = Medianamente de acuerdo | 4 = Muy de acuerdo | 5 = Totalmente de acuerdo

Pregunta	1	2	3	4	5
Me siento preparado para iniciar mis funciones dentro del MSP.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comprendí las reglas y procedimientos básicos explicados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Identifico con claridad los contactos clave del Ministerio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El contenido del plan de inducción fue claro y completo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Me siento parte del Ministerio de Seguridad Pública.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fuente: Elaboración propia

3. Aceptar compromiso institucional mediante casilla obligatoria

**Figura 35 compromiso institucional**

Inicio / Mis cursos / Inducción MSP / General / **Módulo 5**

**COMPROMISO INSTITUCIONAL DEL FUNCIONARIO**

Yo, el(la) suscrito(a) funcionario(a) del Ministerio de Seguridad Pública, declaro que he participado en el proceso de inducción institucional y que:

- He recibido la información esencial sobre la estructura, valores, normativa y funcionamiento del MSP.
- Comprendo mis deberes, derechos y responsabilidades como servidor(a) público(a).
- Reconozco la importancia del cumplimiento de los principios éticos, el respeto a los derechos humanos y la correcta utilización de los recursos institucionales.

Me comprometo a desempeñar mis funciones con ética, responsabilidad, profesionalismo y vocación de servicio, en apego a la normativa vigente y al espíritu institucional del Ministerio de Seguridad Pública.

Firmo este compromiso como acto voluntario y consciente.



*Firma*

Fuente: Elaboración propia

4. Descargar su certificado digital

**Figura 36 certificado digital**



Fuente: Elaboración propia

5. Consultar documentos y enlaces útiles

**Figura 37 documentos y enlaces útiles**



Fuente: Elaboración propia

6. Ver video de cierre y motivación institucional

**Figura 38 video de agradecimiento.**



Fuente: Elaboración propia

**Fase III: Carga de contenidos y pruebas piloto (agosto 2025)**  
Una vez desarrollada la plataforma con el ejemplo de los módulos que se da anteriormente, se procederá a cargar los materiales y ejecutar pruebas piloto con un grupo reducido de funcionarios. Esto permitirá detectar errores, realizar ajustes técnicos y verificar la funcionalidad del plan en general.

**Fase IV: Ejecución del plan piloto y ajustes finales (setiembre 2025)**  
Los resultados de la prueba piloto permitirán aplicar ajustes finales a los contenidos, formatos y funcionalidades de la plataforma. Además, se generarán instrumentos de evaluación y seguimiento.

**Fase V: Implementación oficial (octubre 2025)**  
Se habilitará el acceso al Plan de Inducción Digital a todo nuevo personal administrativo y policial. La plataforma quedará disponible de forma permanente, con actualizaciones programadas. Se entregarán certificados digitales con validación institucional.

Fase VI: Evaluación y mejora continua (noviembre - diciembre 2025)

Se revisarán las respuestas del apartado de autoevaluación del módulo de cierre para de esta manera ver la satisfacción de los colaboradores con el proceso de inducción y la mejora continua de este proceso.

El Capítulo V permitió consolidar los principales hallazgos de esta investigación y traducirlos en acciones concretas para mejorar el proceso de integración del personal administrativo y policial del Ministerio de Seguridad Pública. Las conclusiones obtenidas evidencian la necesidad de transformar la forma en que se gestiona la inducción institucional, mientras que las recomendaciones ofrecen una ruta clara hacia el fortalecimiento del conocimiento organizacional. La propuesta de un plan de inducción digital, accesible desde cualquier región del país, responde directamente a las debilidades detectadas y representa una alternativa moderna, inclusiva y sostenible. Este capítulo, por tanto, no solo cierra el proceso investigativo, sino que plantea una solución viable que puede generar un impacto positivo en la adaptación del recurso humano, mejorando su desempeño y sentido de pertenencia institucional desde el primer día de labores.

## Referencias bibliográficas

- Aguilar Montoya, C., & Cubero Alpizar, C. (2018). Diagnóstico sobre los procesos de inducción al personal de Enfermería en un hospital de Costa Rica, 23 (2) <https://www.redalyc.org/journal/4578/457868589008/html/>
- Aguilar, L. F. (2020). La gestión del conocimiento en la Administración Pública: una introducción. *Revista del Instituto Nacional de Administración Pública*, 1-15. <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/07/GC-AP-Aguilar-jul2020-INAP-ES.pdf>
- Álvarez, A. (2020) Clasificación de las investigaciones. [https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/10818/Nota%20Acad%20a9mica%20%20%2818.04.2021%29%20-Barrantes, A. \(2016\). Fundamentos de investigación aplicada.](https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/10818/Nota%20Acad%20a9mica%20%20%2818.04.2021%29%20-Barrantes,%20A.%20(2016).Fundamentos%20de%20investigaci3n%20aplicada.pdf)
- Arias-Gómez J, Villasís-Keever MÁ, Miranda-Novales MG. El protocolo de investigación III: la población de estudio. *Rev Alerg Méx.* 2016 abr-jun;63(2):201-206
- Armijos, F. (2019) Gestión de administración de los Recursos Humanos. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=s2218-36202019000400163&script=sci\\_arttext](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=s2218-36202019000400163&script=sci_arttext)
- Barrantes, R. (2016). Investigación: Un camino al conocimiento, un enfoque cualitativo, cuantitativo y mixto. (2 ed.). EUNED.
- Blacio, J. H. A., Medina, J. S. B., & Fallú, K. M. G. (2021). Análisis de las estrategias de inducción del talento humano en las PYMEs de Quinindé periodo 2020-2021. *Journal of Economic and Social Science Research*, 1(2), 20-37. <https://economicsocialresearch.com/index.php/home/article/view/29>
- Buk. (n.d.). *¿Qué es el DNC y para qué sirve?*, de <https://www.buk.mx/blog/que-es-el-dnc-y-para-que-sirve>
- Chiavenato, L. (2011) Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones. <https://bibliotecadigital.fce.unam.edu.ar/handle/bhp/565>

- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (n.d.). *Acerca del Plan de Desarrollo Integral.*, de <https://www.cepal.org/es/acerca-plan-desarrollo-integral>
- Delgado, M. (2021) La capacitación laboral como herramienta de mejoramiento empresarial. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8116466>
- Dora, D. (2024) Diseño de un plan de capacitación a través de un DNC. <https://unimeso.edu.mx/ojs/index.php/ReLIE/article/view/53>
- Duran, S y Martinez, F. (2020) Capacitación del talento humano y la gestión de la calidad en instituciones del sector salud. <https://www.journalgestar.org/index.php/gestar/article/view/19>
- Economipedia. (n.d.). *Diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC).*, de <https://economipedia.com/definiciones/diagnostico-de-necesidades-de-capacitacion-dnc.html>
- Fernandez-Saliner Miguel, C., & García-Álvarez, J. (2020). La inserción laboral de graduados y graduadas a través de los contactos personales: Una propuesta desde la gestión del conocimiento. *Teoría de la Educación: Revista Interuniversitaria*: 32, 1, 2020, 163-189. <https://www.torrossa.com/en/resources/an/4608260>
- Gallego, G. (2020) El 'emofeedback': la inteligencia emocional y el feedback en los procesos de acompañamiento. <https://www.revistaccinformacion.net/index.php/rcci/article/view/82/74>
- Garcia, R. D. B., & Rodríguez, N. R. Y. (2022). Gestión del talento humano y su influencia en la contratación del personal. *Serie Científica de la Universidad de las Ciencias Informáticas*, 15(6), 101-141. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8590747>
- González, R. (2016). *Evaluación de programas de capacitación en la gestión de recursos humanos.* Universidad Santa María., de

<https://repositorio.usam.ac.cr/xmlui/bitstream/handle/506/683/LEC%20RRHH%200005%202016.pdf?sequence=1>

Guerra, C. (2021) Metodología para evaluar el impacto de la capacitación en las empresas cubanas. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202021000600237&script=sci\\_arttext&lng=pt](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202021000600237&script=sci_arttext&lng=pt)

Hernandez, F. (2021) Fortalecimiento de la Cultura de la Calidad en la UNICA: Análisis Interno de los Factores que Inciden en la Cultura de Calidad. <https://repositorio.unica.edu.ni/213/>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación (6. ed.). McGraw-Hill.

[https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/58781695/Proceso\\_administrativo-Parte1-libre.pdf](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/58781695/Proceso_administrativo-Parte1-libre.pdf)

Lifeder. (n.d.). *Inducción de personal*. Recuperado el 28 de septiembre de 2024, de <https://www.lifeder.com/induccion-personal/>

Londoño, J. (2020) Toma de decisiones basada en la productividad en Pymes manufactureras: aproximación desde la Lógica Difusa. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3788194](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3788194)

López y Vélez. (2021) Motivación laboral y su relación con el nivel de compromiso organizacional en las escuelas de conducción. DOI: 10.23857/pc.v6i4.2540

López, A. (2023) Liderazgo y clima laboral en pequeñas y medianas empresas. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9000846>

López, J. F. (2012). Proceso administrativo. *Red Tercer Milenio*.

López, M. (2021) Motivación laboral y su relación con el nivel de compromiso organizacional en las escuelas de conducción. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7926977>

Mayer, R.; Ouellet, F. (1991). *Méthodologie de recherche pour les intervenants sociaux*. Boucherville, Gaëtan Morin Éditeur.

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN). (2023). *Gobierno presenta el nuevo Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública 2023-2026.*, de <https://www.mideplan.go.cr/gobierno-presenta-el-nuevo-plan-nacional-de-desarrollo-e-inversion-publica-2023-2026>

Moreno, R. Milena, E. Ariel, J. (2022) El proceso administrativo y su incidencia en el desempeño laboral del gobierno autónomo descentralizado en el cantón Jipijapa. DOI: <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v8i3>

Osorio, D. Cisneros, C. Hernandez, V. (2024) Propuesta de una política de reclutamiento, selección, contratación e integración del personal, de acuerdo con el subsistema de integración de los recursos humanos, en la empresa f.e “financiando emprendedores”, de la ciudad de chinandega, en el período de enero a junio del 2024.  
<http://repositorio.ucc.edu.ni/1401/1/Proyecto%20de%20Investigacion%20Propuesta%20de%20politica.pdf>

PROCOMER. Manual de Perfiles de Puestos. <https://www.procomer.com/wp-content/uploads/22-04-27-MANUAL-DE-PERFILES-DE-PUESTOS-2023.pdf>

Rodríguez, J. (2020) Acciones necesarias para mejorar la relación causa-efecto entre la inversión en prácticas de gestión de recursos humanos y la motivación en la empresa.  
[https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S071807642020000200207&script=sci\\_arttext&tlng=pt](https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S071807642020000200207&script=sci_arttext&tlng=pt)

Universidad Técnica Nacional. (n.d.). *Reclutamiento, selección e inducción.*, de <https://www.utn.ac.cr/content/reclutamiento-seleccion-e-induccion>

Vela et al. (2020) La filosofía empresarial y su responsabilidad social. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4725592>

Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional. (2023). Informe final sobre desarrollo organizacional. Dirección de Planificación Institucional, Departamento de Estudios e Investigación Educativa.

<https://www.mep.go.cr/sites/default/files/2024-02/informefinal-desarrolloorganizacional.pdf>

## **Anexos**

### Anexo 1. Entrevista a Especialistas del Ministerio de Seguridad Pública

Objetivo General: Evaluar la estrategia de formación del personal administrativo y policial en el Ministerio de Seguridad Pública mediante técnicas de valoración del conocimiento organizacional para el diseño del plan de integración y desarrollo estratégico institucional en el período del segundo semestre del 2024 al primer semestre de 2025.

Introducción: En esta entrevista se busca obtener perspectivas y experiencias de especialistas del Ministerio de Seguridad Pública sobre la formación y desarrollo del personal. Las respuestas contribuirán a la evaluación y mejora de las estrategias actuales y futuras.

Instrucciones: Antes de comenzar la entrevista, le recomendamos que revise el objetivo de esta y se familiarice con las preguntas que se le presentarán. Tómese un momento para reflexionar sobre su experiencia y conocimientos relacionados con la formación del personal.

Durante la entrevista, es importante que escuche atentamente cada pregunta antes de responder. Le pedimos que responda de manera clara y concisa, proporcionando ejemplos o anécdotas cuando sea posible. Si en algún momento no comprende una pregunta, no dude en pedir aclaraciones para asegurarse de que su respuesta sea precisa.

Fecha de realización:

Responsable:

Preguntas:

#### 1. Contexto General:

- ¿Cómo describiría el proceso administrativo de integración y desarrollo del personal en el Ministerio de Seguridad Pública?

#### 2. Planificación:

- ¿Qué tipos de recursos considera fundamentales para planificar la formación del personal?
- ¿Cómo evalúan el cumplimiento de los objetivos establecidos en sus programas de formación?

### 3. Organización:

- ¿Qué indicadores utilizan para medir la productividad y la eficiencia en la asignación de tareas dentro de su equipo?

### 4. Dirección:

- ¿Cómo evalúan el nivel de compromiso de los colaboradores en los programas de formación?
- ¿Qué mecanismos de coordinación y comunicación tienen implementados entre los equipos?

### 5. Control:

- ¿Qué tasa de mejora han observado en la formación del personal?
- ¿Cómo se lleva a cabo la retroalimentación del personal respecto a su proceso de capacitación?

### 6. Integración y Desarrollo:

- ¿Qué importancia tiene la filosofía organizacional en la integración de nuevos empleados?
- ¿Cómo evalúan la satisfacción de los colaboradores con respecto a los programas de capacitación?

### 7. Diagnóstico de Necesidades de Capacitación:

- ¿Qué métodos utilizan para identificar las competencias y habilidades necesarias en el personal?
- ¿Cómo llevan a cabo el análisis de brechas entre competencias actuales y requeridas?

## 8. Plan de Integración y Desarrollo:

- ¿Cuál es la tasa de retención de nuevos colaboradores y cómo se relaciona con su proceso de integración?
- ¿Qué indicadores consideran clave para medir la adaptación y el desarrollo de competencias en el personal?

## 9. Reflexiones Finales:

- Desde su experiencia, ¿qué recomendaciones daría para mejorar el plan de formación del personal administrativo y policial?
- ¿Qué cambios o innovaciones cree que serían necesarios para fortalecer la estrategia de integración y desarrollo en el futuro?

## **Anexo 2. Encuesta para el Personal de la Dirección de Transportes, unidad de registro, aseguramiento y control de insumos.**

Objetivo: Evaluar la efectividad de la estrategia de formación y desarrollo del personal administrativo y policial en el Ministerio de Seguridad Pública.

Introducción: Esta encuesta está dirigida al personal de la Dirección de Transportes, específicamente de la unidad de registro, aseguramiento y control de insumos. Su objetivo es evaluar la efectividad de la estrategia de formación y desarrollo del personal administrativo y policial en el Ministerio de Seguridad Pública.

Buscamos recopilar información valiosa que nos permita identificar fortalezas y áreas de mejora en las iniciativas de capacitación implementadas. Sus respuestas serán tratadas con total confidencialidad y se utilizarán únicamente con fines de evaluación y mejora.

Instrucciones: Por favor, responda a las siguientes preguntas de manera honesta. Su opinión es valiosa para mejorar nuestras prácticas de formación.

Fecha de realización:

Responsable:

Sección 1: Información General

1. Cargo Actual:
- Especifique: \_\_\_\_\_

2. Antigüedad en el Ministerio:
- Menos de 1 año
  - 1-3 años
  - 4-6 años
  - Más de 6 años

## Sección 2: Evaluación de la Formación

3. ¿Considera que los objetivos de los programas de formación están claros?
- Muy claros
  - Claros
  - Poco claros
  - No claros
4. ¿Qué tan efectivo considera que es el proceso de planificación de la formación?
- Muy efectivo
  - Efectivo
  - Poco efectivo
  - Nada efectivo
5. ¿Cómo evalúa la asignación de tareas y recursos durante su formación?
- Muy eficiente
  - Eficiente
  - Poco eficiente
  - Nada eficiente

### Sección 3: Integración y Adaptación

6. ¿Qué tan satisfecho está con el proceso de integración al inicio de su trabajo?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Poco satisfecho
- Insatisfecho

7. ¿Cuánto tiempo le tomó adaptarse a su puesto actual?

- Menos de 1 mes
- 1-3 meses
- 4-6 meses
- Más de 6 meses

### Sección 4: Capacitación y Desarrollo

8. ¿Qué tan relevante considera la capacitación que ha recibido para su trabajo diario?

- Muy relevante
- Relevante
- Poco relevante
- Nada relevante

9. ¿Ha identificado brechas en sus competencias tras participar en los programas de formación?

- Sí
- No
- Si respondió "Sí", por favor especifique: \_\_\_\_\_

## Sección 5: Sugerencias y Comentarios

10. ¿Qué aspectos de la formación considera que deberían mejorarse?  
(Respuesta abierta)

11. ¿Tiene alguna sugerencia adicional para el diseño del plan de integración y desarrollo?  
(Respuesta abierta)

### Anexo 3. Matriz de revisión bibliográfica

**Objetivo:** El objetivo de la matriz de revisión bibliográfica es sistematizar y analizar la información relevante de estudios previos sobre la formación y desarrollo del personal en el ámbito administrativo y policial, con el fin de identificar mejores prácticas, áreas de mejora y estrategias efectivas que puedan ser aplicadas en el Ministerio de Seguridad Pública.

**Introducción:** La revisión bibliográfica es una herramienta fundamental para fundamentar el estudio, ya que permite recopilar y analizar información existente sobre la temática de interés. A través de esta matriz, se busca organizar los hallazgos de investigaciones anteriores, facilitando la identificación de tendencias y enfoques que puedan contribuir a la evaluación de las estrategias de formación y desarrollo del personal. Este proceso no solo enriquecerá el conocimiento sobre el tema, sino que también proporcionará un marco sólido para el diseño de nuevas iniciativas.

**Instrucciones:** Establezca criterios de inclusión y exclusión para seleccionar fuentes relevantes. Realice una búsqueda exhaustiva de literatura sobre la formación y desarrollo del personal administrativo y policial.

Organice la información en la matriz, incluyendo datos clave como autor, año y hallazgos. Realice un análisis crítico para identificar tendencias y áreas de mejora.

Finalmente, elabore un resumen de los hallazgos y sus implicaciones para el Ministerio de Seguridad Pública, presentando la matriz de manera clara para facilitar la toma de decisiones.

Responsable:

Fecha de aplicación:

<b>Referencia</b>	<b>Objetivo del Estudio</b>	<b>Metodología</b>	<b>Resultados Clave</b>	<b>Conclusiones/Relevancia</b>