



UNIVERSIDAD CENTRAL
VICERRECTORÍA ACADÉMICA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

“ANÁLISIS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL DE PRIMER INGRESO A LA UNIDAD ESPECIAL DE INTERVENCIÓN DEL MINISTERIO DE LA PRESIDENCIA: UNA PROPUESTA DE MEJORA, DURANTE EL SEGUNDO SEMESTRE DEL AÑO 2022”

MODALIDAD DE TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS

SUSTENTANTE:

VÍCTOR HUGO RODRÍGUEZ JIMÉNEZ

TUTOR:

LIC. JORGE SOLANO GÓMEZ

SEDE PURISCAL
DICIEMBRE, 2022

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	12
CAPÍTULO I.....	14
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	14
Capítulo I: Problema de investigación.....	15
1.1 Planteamiento del problema	16
1.2. Objetivos.....	17
1.2.1. Objetivo general.....	17
1.2.2. Objetivos específicos.....	17
1.3. Justificación	18
1.4. Antecedentes.....	19
1.4.1. Antecedentes nacionales.....	19
1.4.2. Antecedentes internacionales.....	23
CAPÍTULO II	30
MARCO TEÓRICO.....	30
Capitulo II: Marco teórico.....	31
2.1. Reseña Historia de la Unidad Especial de Intervención.....	31
2.1.1. Misión y visión institucional.....	32
2.1.2. Valores institucionales.....	32
2.1.3. Estructura organizativa.....	33
2.1.3. Descripción de las principales funciones.....	39
2.1.3.1. Departamento de Operaciones.....	39
2.1.3.2. Departamento de Recursos Humanos.....	40
2.1.3.3. Departamento de Recursos Materiales y Presupuesto.....	41
2.2. Recursos humanos.....	42
2.2.1. Definición.....	42
2.2.2. Importancia del Departamento de Recursos Humanos.....	42
2.2.3. Organización del Departamento de Recursos Humanos.....	43
2.2.4. Funciones del Departamento de Recursos Humanos.....	45
2.3. Selección de personal.....	45

2.3.1. Definición.....	45
2.3.2. Principios de la selección.....	46
2.3.3. La entrevista.....	47
2.3.3.1. Tipos de entrevista.....	48
2.3.3.2. Fases de la entrevista.....	50
2.3.4. Pruebas de conocimiento o de capacidad.....	50
2.3.4.1. Clasificación según su aplicación.....	50
2.3.4.2. Clasificación en cuanto al área de conocimiento.....	51
2.3.4.3. Pruebas psicométricas.....	51
2.3.4.4. Pruebas de personalidad.....	52
2.3.4.5. Pruebas en línea.....	52
2.3.4.6. Videollamadas.....	52
2.3.4.7. Técnicas de simulación.....	52
2.4. Reclutamiento.....	53
2.4.1. Reclutamiento interno.....	53
2.4.1.1. Ventajas del reclutamiento interno.....	54
2.4.1.2. Desventajas del reclutamiento interno.....	54
2.4.2. Reclutamiento externo.....	55
2.4.2.1. Principales técnicas de reclutamiento externo.....	55
2.4.2.2. Ventajas del reclutamiento externo.....	56
2.4.2.3. Desventajas del reclutamiento externo.....	57
2.4.3. Reclutamiento mixto.....	57
2.5. Servicio Civil, Costa Rica (Dirección general de Servicio Civil).....	58
2.5.1. Régimen del Servicio Civil.....	59
2.5.2. Disposiciones según la Normativa del Servicio Civil para los puestos de la Unidad Especial de Intervención.....	60
2.6. Ministerio de la Presidencia.....	61
2.6.1. Poder Ejecutivo.....	61
2.6.2. Disposiciones según la Normativa del Ministerio de la Presidencia para los puestos de la Unidad Especial de Intervención.....	61
CAPÍTULO III.....	63
MARCO METODOLÓGICO.....	63
CAPÍTULO III: Marco metodológico.....	64
3.1. Enfoque de la investigación.....	64

3.2. Diseño de la investigación	64
3.3. Fuentes de información	66
3.3.1. Fuentes de información primaria	66
3.3.2. Fuentes de información secundaria o indirecta.....	66
3.3.3. Fuentes de información terciaria	66
3.4. Variables o categorías de análisis	67
3.4.1. Cuadro de variables.....	67
3.5. Definición de instrumentos.....	70
3.5.1. Descripción de los instrumentos.....	70
3.5.1.1. Observación.....	70
3.5.1.2. La encuesta	71
3.5.1.3. Análisis FODA.	73
3.6. Definición de población.....	76
3.6.1. Tipos de poblaciones.....	76
3.7. Muestra.....	77
3.7.1. Tipos de muestras	77
CAPÍTULO IV	80
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	80
4.1. Análisis de resultados.....	81
4.2. Presentación de la información	81
4.2.1. Observación.....	81
4.2.2. La encuesta.....	82
4.2.3. Análisis FODA del proceso de reclutamiento y selección del personal de primer ingreso a la Unidad Especial de Intervención del Ministerio de la Presidencia durante el segundo semestre del año 2022.....	106
CAPÍTULO V	114
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	114
5.1. Conclusiones.....	115
5.2. Recomendaciones.....	118
CAPÍTULO VI.....	122
PROPUESTA	122
6.1. Introducción.....	123
6.2. Objetivos.....	123
6.2.1 Objetivo general.....	123

6.2.2. Objetivos específicos.	124
6.3. Misión y visión.....	124
6.4. Desarrollo de la propuesta	124
6.4.1. Naturaleza de cargo	125
6.4.1.1. Descripción de tareas.	125
6.4.1.2 Condiciones ambientales y organizacionales.	126
6.4.1.3 Responsabilidad por funciones.	126
6.4.1.4 Responsabilidad por relaciones de trabajo.	126
6.4.1.5 Responsabilidad por equipo y materiales.	127
6.4.1.6. Consecuencias del error.	127
6.5. Perfil propuesto.	127
6.5.1. Investigación de vida y costumbres.	128
6.5.2. Entrevista laboral.	128
6.5.3 Entrevista personal.	128
6.6. Requisitos básicos de ingreso.....	128
6.6.1. Conocimientos previos deseables.....	129
6.6.2. Competencias laborales	130
6.7. Prueba física de ingreso.	131
6.7.1 Método de evaluación.	131
6.8. Prueba psicológica.	132
6.9. Pruebas médicas.	134
6.10. Cronograma de implementación de actividades para el reclutamiento y selección de nuevo personal.....	131
6.11. Estrategia para la reubicación de personal con edad avanzada.	132
6.11.1. Permutas con instituciones externas.	132
6.11.2. Traslado a Unidad de Protección Presidencial (U.P.P.).	132
6.11.3. Cambio de puesto.	133
6.11.4. Oficial de servicio.	133
6.11.5. Pensión anticipada.....	134
Bibliografía.....	135

Índice de imágenes

Imagen 1. Organigrama Unidad Especial de Intervención .. **¡Error! Marcador no definido.**

Índice de tablas

Tabla 1. Organizacional formal/informal.....	44
Tabla 2: Cuadro de variables.....	67
Tabla 3: Cuadro de variables.....	68
Tabla 4: Cuadro de variables.....	69
Tabla 5. Matriz FODA	75
Tabla 6. Tipo de generación según su fecha de nacimiento.....	82
Tabla 7. Análisis FODA.....	107

Índice de cuadros

Cuadro 1. ¿Cuántos años lleva trabajando en la Unidad Especial de Intervención?	82
Cuadro 2. ¿Cuál es su rango de edad?.....	83
Cuadro 3. ¿Realizó usted algún proceso de reclutamiento y selección para ingresar a la Unidad Especial de Intervención?.....	85
Cuadro 4. ¿Cuál edad considera que sería la adecuada para una persona que quiera ingresar a la Unidad Especial de Intervención?	86
Cuadro 5. Considera usted que la Unidad Especial de Intervención cuenta con un sistema de reclutamiento y selección formal para personas que quieran ingresar a la institución	87
Cuadro 6. ¿Cuál sería la edad máxima operativa para un oficial de la Unidad Especial de Intervención?.....	88
Cuadro 7. ¿Cree usted que la Unidad Especial de Intervención posee personal calificado	

para realizar todas sus labores?	89
Cuadro 8. ¿Hace falta mejorar el Departamento de Recursos Humanos con personal calificado o con experiencia y equipo que facilite realizar sus labores?.....	90
Cuadro 9. ¿Qué tipo de filtro o sistema para reclutar y seleccionar personal considera que es más eficiente para aplicar a personas que desean ingresar a la Unidad Especial de Intervención?	91
Cuadro 10. Con respecto a la pregunta anterior, ¿cree usted que actualmente se aplica este tipo de pruebas a las personas que desean ingresar a la Unidad Especial de Intervención?.....	94
Cuadro 11. ¿Qué tan capacitado considera usted que está el Departamento de Recursos Humanos de la Unidad Especial de Intervención para atender sus necesidades de manera efectiva?	94
Cuadro 12. ¿Se siente satisfecho con el proceso actual de reclutamiento y selección dentro de la Unidad Especial de Intervención?.....	96
Cuadro 13. ¿Siente que hace falta más personal para reforzar labores diarias de la Unidad Especial de Intervención?.....	97
Cuadro 14. ¿Ve un crecimiento personal y profesional positivo dentro de la Unidad Especial de Intervención?.....	98
Cuadro 15. ¿Le gusta su trabajo?	99
Cuadro 16. ¿Considera que hay una buena comunicación entre el Departamento de Recursos Humanos y los demás departamentos dentro de la Unidad Especial de Intervención?.....	100
Cuadro 17. ¿Mi superior inmediato da un buen ejemplo?	102
Cuadro 18. ¿Considera que la Unidad Especial de Intervención necesita de otras instituciones o de alianzas para crecer y así traer personas aptas para formar parte de la institución?	103
Cuadro 19. ¿Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo?	104

Cuadro 20. ¿Cuándo hay una vacante, primero, se busca el personal idóneo y con las características físicas y mentales aptas para un puesto dentro de la institución?.....	105
---	-----

Índice de gráficos

Gráfico 1. ¿Cuántos años lleva trabajando en la Unidad Especial de Intervención?.....	83
Gráfico 2. ¿Cuál es su rango de edad?	85
Gráfico 3. ¿Realizó usted algún proceso de reclutamiento y selección para ingresar a la Unidad Especial de Intervención?.....	86
Gráfico 4. ¿Cuál edad considera que sería la adecuada para una persona que quiera ingresar a la Unidad Especial de Intervención?	87
Gráfico N°5. Considera usted que la Unidad Especial de Intervención, cuenta con un sistema de reclutamiento y selección formal para personas que quieran ingresar a la institución	88
Gráfico 6. ¿Cuál sería la edad máxima operativa para un oficial de la Unidad Especial de Intervención?.....	89
Gráfico 7. ¿Cree usted que la Unidad Especial de Intervención posee personal calificado para realizar todas sus labores?	90
Gráfico 8. ¿Hace falta mejorar el Departamento de Recursos Humanos con personal calificado o con experiencia y equipo que facilite realizar sus labores?.....	91
Gráfico 9. ¿Qué tipo de filtro o sistema para reclutar y seleccionar personal considera que es más eficiente para aplicar a personas que desean ingresar a la Unidad Especial de Intervención?	93
Gráfico 10. Con respecto a la pregunta anterior, ¿cree usted que actualmente se aplica este tipo de pruebas a las personas que desean ingresar a la Unidad Especial de Intervención?.....	94
Gráfico 11. ¿Qué tan capacitado considera usted que está el Departamento de Recursos Humanos de la Unidad Especial de Intervención para atender sus necesidades	

de manera efectiva?.....	96
Gráfico 12. ¿Se siente satisfecho con el proceso actual de reclutamiento y selección dentro de la Unidad Especial de Intervención?.....	97
Gráfico 13. ¿Siente que hace falta más personal para reforzar labores diarias de la Unidad Especial de Intervención?.....	98
Gráfico 14. ¿Ve un crecimiento personal y profesional positivo dentro de la Unidad Especial de Intervención?.....	99
Gráfico 15. ¿Le gusta su trabajo?.....	100
Gráfico 16. ¿Considera que hay una buena comunicación entre el Departamento de Recursos Humanos y los demás departamentos dentro de la Unidad Especial de Intervención?.....	102
Gráfico 17. ¿Mi superior inmediato da un buen ejemplo?.....	103
Gráfico 18. ¿Considera que la Unidad Especial de Intervención necesita de otras instituciones o de alianzas para crecer y así traer personas aptas para formar parte de la institución?.....	104
Gráfico 19. ¿Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo?....	105
Gráfico 20. ¿Cuando hay una vacante, primero, se busca el personal idóneo y con las características físicas y mentales aptas para un puesto dentro de la institución?	106
ANEXOS	139
Anexo 1. Herramienta de observación referente al proceso de selección y reclutamiento de personal de la Unidad Especial de Intervención.....	139
Anexo 2. Encuesta.....	140
Anexo 3. Tablas de calificación de pruebas físicas.....	144
Anexo 4. Carta de autorización	149

Agradecimientos

A Dios, primeramente, por darme sabiduría, madurez, salud y fuerzas para llegar a culminar esta etapa profesional de mi vida y poder finalizar mi trabajo de graduación. Dios siempre estará delante de mis metas y objetivos de vida.

A mi familia, quien me ha dado su apoyo incondicional durante toda mi carrera y ha sido, en algunas ocasiones, la más sacrificada a lo largo de este proceso.

A mis profesores de la Universidad Central, no puedo dejarlos de lado, pues, con su dedicación y profesionalismo, lograron transmitir sus conocimientos para formarme como profesional. En especial, a la profesora Katherine Quirós, quien siempre, de manera atenta, cordial y profesional, ha colaborado en mi proceso de formación académica.

A mi hermano Pablo Agüero Jiménez, quien, con su tiempo y dedicación, contribuyó a desarrollar este proyecto, además de inspirarme siempre, pues, a pesar de todas las adversidades que la vida nos pueda dar, podemos salir adelante.

A mis compañeros de trabajo, quienes me han dado su apoyo para seguir estudiando, principalmente, a Yader Sandoval Peña, quien sembró, en mis pensamientos, la importancia de retomar el estudio para superarme cada día y ser un profesional.

A mi madre Jeannete Jiménez Mora, quien a lo largo de su vida, siempre me ha dado el ejemplo de seguir adelante y de colocar a Dios como pilar fundamental en nuestras vidas, además de inspirarme a continuar con el estudio.

A mis amigos Edward Porras y Marco Chacón, por estar a mi lado cuando dudé y me motivaron a seguir adelante. ¡Gracias por su amistad y apoyo absoluto!

A mi tutor Lic. Jorge Solano Gómez, por guiarme en la realización de este trabajo de investigación y obtener un trabajo de calidad.

A todos los miembros de la Unidad Especial de Intervención del Ministerio de la Presidencia, por facilitarme todos los recursos para llevar a cabo esta investigación.

Dedicatorias

A Dios, por darme la oportunidad de llegar hasta aquí y formar parte fundamental en mi vida para lograr mis metas y objetivos en mi carrera académica y profesional.

A mi esposa Laura, por ser la persona más importante en mi vida y quien, con su apoyo incondicional, ha estado a mi lado durante todo este proceso. Gracias por nunca dejar de creer en mí e impulsarme cada día a no rendirme y a seguir adelante con mi carrera.

A mis hijos Ethan y Noah, las principales personas por las cuales nunca me rendiré y son mi inspiración para seguir adelante todos los días de mi vida y a quienes motivo a nunca dejar de estudiar y seguir luchando por todo lo que se propongan en sus vidas siempre de la mano de Dios para conseguirlo.

A toda mi familia, porque formó, con su ejemplo, un hombre de bien y con valores, en especial, a mi madre, por estar siempre a mi lado, a Geovanny, por ayudarme cuando más lo necesite, a Pablo, por siempre estar apoyándome y, muy especialmente, a mi abuelo Pedro “Bilito”, quien es un pilar e inspiración en mi vida.

A esas personas, que, por alguna u otra razón, ya no viven junto a mí y no están en este mundo, les hubiera dado gusto verme logrando mis metas. ¡Nunca los voy a olvidar por marcar en vida un gran ejemplo por seguir!

RESUMEN

Todas las organizaciones cuentan con procedimientos establecidos para reclutar y seleccionar a su personal de nuevo ingreso de acuerdo con cada área o departamento que así lo requiera. El presente trabajo de investigación está aplicado a la Unidad Especial de Intervención del Ministerio de la Presidencia con el fin de investigar y analizar el método utilizado para reclutar y seleccionar su personal.

Se concluye con una propuesta que ayude a mejorar el proceso de reclutamiento y selección como una herramienta para el uso del Departamento de Recursos Humanos. Por más de cuarenta años, esta institución del Gobierno Central se ha caracterizado por ser una de las más importantes unidades policiales del país y formar los mejores profesionales en el área de seguridad. Por ende, es de suma importancia el implementar nuevos modelos de selección y reclutamiento que vayan acordes con las nuevas tendencias a nivel nacional e internacional con el fin de elevar el nivel profesional de los colaboradores.

El recurso humano con el que debe contar la Unidad Especial de Intervención es fundamental para que dicha institución pueda sobresalir y ser competitiva en el ámbito policial donde opera y por las funciones que debe desempeñar en operativos de alto riesgo en los cuales participa, como allanamientos, situaciones de crisis, acciones antiterroristas, protección a figuras públicas como el presidente de la República, miembros de los supremos poderes o visitantes oficiales de otros países, entre otras personalidades, en las que el oficial expone, en forma directa, su vida y su integridad física en defensa de una persona o institución de alto valor para el estado (Corte Suprema de Justicia de Costa Rica, 2017).

De esta manera, se denota la importancia del recurso humano policial para el éxito y crecimiento organizacional, por lo tanto, se requiere de personal altamente calificado y capacitado para cumplir con los objetivos de la institución. Bajo esta línea, para la Unidad Especial de Intervención, es imprescindible contar con un personal idóneo; sin embargo, es necesaria la presencia de apropiados procesos de reclutamiento y selección de personal como parte del éxito para atraer a los mejores candidatos, lo cual garantizará una mejora organizacional como parte del proceso de renovación continua de los oficiales.

Esta investigación consta de los siguientes seis capítulos con el fin de conocer información importante sobre el tema por tratar en este proyecto:

El capítulo I aborda los temas relacionados con el planteamiento del problema de investigación, los objetivos general y específicos, la justificación, los antecedentes nacionales e internacionales y las proyecciones y limitaciones.

El capítulo II presenta el marco teórico, el cual consta de seis apartados, siendo éstos la base conceptual, contextual y legal para la investigación a partir del cumplimiento de los objetivos planteados.

El capítulo III describe los fundamentos metodológicos que son la base de esta investigación: enfoque, diseño, alcance, fuentes, variables, instrumentos de recolección y análisis, además de definir la población y muestra.

El capítulo IV presenta los resultados con su respectivo análisis e interpretación.

El capítulo V está conformado por las conclusiones y recomendaciones.

El capítulo VI está representado por la propuesta de investigación, la cual es la finalidad de este estudio.

CAPÍTULO I:
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Capítulo I: Problema de investigación

INTRODUCCIÓN

El presente capítulo abarca lo relacionado con el problema de investigación, el cual será la base para definir, de manera precisa, el contexto donde se sitúa el presente estudio. Su análisis permite definir el objeto de estudio y la trayectoria de la investigación. En este apartado, se busca responder a preguntas como las siguientes: ¿qué se va a investigar?, ¿cómo se va a investigar?, ¿cómo se va a abordar el problema de estudio?

La relevancia de esta etapa de la investigación recae en lo indicado por Aekoff (1953), citado por Hernández, Fernández y Baptista (2003) al aducir que “un problema correctamente planteado está parcialmente resuelto” (p. 10),

A continuación, se plantearán los siguientes elementos por desarrollar: planteamiento del problema de investigación, objetivos general y específicos, antecedentes nacionales e internacionales, proyecciones y sus limitaciones.

1.1 Planteamiento del problema

Realizando un análisis del actual problema que atraviesa la Unidad Especial de Intervención, es muy fácil percibir que la falta de personal es la principal problemática experimentada por la institución, debido a que, por más de 15 años, no se ha vuelto a incorporar personal de nuevo ingreso, por lo cual ha sufrido un estancamiento en el cambio generacional.

La falta de personal operativo y la edad tan elevada de la mayoría de sus funcionarios afecta a la operatividad de las actividades ejecutadas por la Unidad Especial de Intervención debido al grado de complejidad de sus labores.

A partir de ello, se parte en este estudio con el fin de recabar cuál debería ser el tipo de candidato que convendría llevar a esta organización, de modo que la institución se vea beneficiada y pueda seguir con ese cambio generacional que tanto le hace falta.

Consecuentemente, con fundamento, se puede señalar que, para que esta unidad funcione adecuadamente, debe existir un buen sistema de reclutamiento y selección de personal para el ingreso de nuevos oficiales y, de este modo, seguir con su labor, debido a que, si no se resuelve el problema, la edad operativa seguirá en aumento y no habrá un cambio generacional en la institución.

A pesar de la complicación que representa para la institución el no contratar personal de nuevo ingreso, el Departamento de Recursos Humanos no ha podido resolver dicha problemática por factores externos, como la falta de interés por parte del Ministerio de la Presidencia y la ausencia de estudios que vengan a evidenciar el problema y aporten una solución.

Con este estudio investigativo, se busca analizar y, al final, brindar recomendaciones al sistema actual de reclutamiento y selección en la Unidad Especial de Intervención, involucrando al Departamento de Recursos Humanos como parte fundamental para llevar a cabo dicha responsabilidad.

Expuesto lo anterior, se formula la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo es el proceso de reclutamiento y selección en el personal de primer ingreso a la Unidad Especial de Intervención del Ministerio de la Presidencia, durante el segundo semestre del año 2022?

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo general

Analizar el proceso de reclutamiento y selección del personal de primer ingreso a la Unidad Especial de Intervención del Ministerio de la Presidencia: una propuesta de mejora, durante el segundo semestre del año 2022.

1.2.2. Objetivos específicos

Realizar un diagnóstico del actual modelo de reclutamiento y selección en la Unidad Especial de Intervención.

Aplicar una encuesta a los colaboradores sobre sus opiniones acerca del proceso de reclutamiento y selección actual de la Unidad Especial de Intervención.

Proponer recomendaciones al modelo actual de reclutamiento y selección para personal de primer ingreso a la Unidad Especial de Intervención.

1.3. Justificación

El reclutamiento de candidatos es la etapa inicial del proceso de obtención de personas que da paso a la selección y posterior contratación e integración de los individuos a las organizaciones. Todas las actividades y prácticas llevadas a cabo por la organización tienen el objetivo principal de identificar y atraer a empleados potenciales (Barber, 1998, p. 566).

Por lo anterior, el reclutamiento y la selección de personal será el primer paso para atraer candidatos que, casualmente, serán seleccionados para ocupar un puesto vacante, o bien, suplantar a algún otro funcionario que se ha marchado de la empresa o pase a ocupar otro puesto por cualquier otro motivo. Se debe pensar que, al incorporar un nuevo recurso, debe haber pasado por un proceso exitoso de reclutamiento y selección de personal, ya que de éste depende el hecho de que la organización cuente con las personas adecuadas y ubicadas en los puestos convenientes en el momento ideal y con el perfil solicitado de acuerdo con la entorno y necesidades de la organización.

Por casi cuarenta años, la Unidad Especial de Intervención se ha caracterizado por capacitar y formar, de la mejor manera, a sus funcionarios. Cabe mencionar que, al ser un ente policial, se ha venido modificando, tanto en tácticas, como en técnicas para resolver el sinnúmero de actividades del vandalismo nacional. Uno de los mayores retos afrontados en la actualidad por la Unidad Especial de Intervención es la diferencia generacional que tiene el personal activo, ya que, a lo largo de los años, no se han realizado nuevas contrataciones de personal, las cuales vengán a dar un respiro a las generaciones más antiguas.

Por ende, se demuestra que, actualmente, este ente policial cuenta con tres rangos de edad, los cuales van de 37 a 45 años, de 45 a 50 años y de 50 años en adelante. Se estima que, para finales del año 2024, entre 10 a 12 oficiales abandonen la institución ya jubilados, quedando en un rango de edad por encima de los 40 años. Dicho fenómeno debe preocupar a la administración, la cual debe solucionar dicho problema lo más antes posible para que, en el futuro, no cargue con oficiales de avanzada edad que operativamente no se puedan utilizar para las actividades fundamentales de la organización.

Por lo anterior, es de gran importancia el renovar a esta institución con nuevos oficiales que vengán a dar más vida operativa, que se cumpla con perfiles y requisitos para este tipo de unidad policial y que brinden tranquilidad al personal más longevo, los cuales servirán de ejemplo para capacitar y formar a estos nuevos candidatos. Por ende, el proceso de reclutamiento y selección debe ser de manera que se les saque el mayor provecho a las nuevas generaciones y que pongan a prueba sus aptitudes y actitudes de cada candidato y así seleccionar la mejor opción.

1.4. Antecedentes

En esta sección, se procede a mostrar el estado actual de la presente investigación con respecto a estudios previos realizados en el ámbito nacional, internacional y en otro idioma. Para ello, se efectuó una búsqueda bibliográfica en bases de datos, tales como: Kimuk, eLibro y Scielo. La búsqueda se efectuó mediante palabras claves como: reclutamiento y selección, Recursos Humanos, talento humano, capital humano y propuestas de mejora. Los años, con respecto a las fuentes consultadas, varían en distintos periodos, siendo el intervalo del año 2011 al 2022.

1.4.1. Antecedentes nacionales

Leñero, Núñez y Deloitte (2016), en su segundo informe estado de justicia de nombre: “La gestión del recurso humano en el Poder Judicial: reclutamiento y selección”, tuvieron como objetivo general: Evaluar el proceso de reclutamiento y selección utilizado en el Poder Judicial para las posiciones de juez, defensor público, investigador y fiscal.

Para el logro de este objetivo, las investigadoras realizaron sesiones de trabajo con la finalidad de conocer los procesos con los diferentes actores, logrando el entendimiento del proceso y su integridad, además de la investigación del marco legal que rige el proceso.

Asimismo, el análisis cuantitativo de este estudio se realizó para los procesos ejecutados entre los años 2014 y 2015 para las posiciones de jueces, fiscales y defensores. Como principales resultados del estudio, se pueden detallar los siguientes: en el 41% de las veces, se inscriben en el proceso menos de 50 candidatos, de los cuales el 94,7% cumple con los requisitos y continúa con el proceso, el 54% de los candidatos que presentan los exámenes los aprueban, mientras el 38% de las veces aprueba entre el 51% y el 75% de los candidatos que presentan los exámenes, siendo esta situación la de mayor representatividad.

Entre las conclusiones más importantes que se lograron obtener, se menciona que algunos de los documentos que forman parte del marco normativo bajo el cual se rige el proceso de reclutamiento y selección del Poder Judicial fueron promulgados hace más de 40 años, por ejemplo, el Estatuto Judicial. Por tanto, es posible que lo estipulado aquí no se ajuste a las necesidades actuales y futuras de los procesos de reclutamiento y selección. Consecuentemente, se considera importante realizar una revisión de éstos con el objetivo de iniciar los trámites correspondientes para una actualización con miras en las necesidades actuales y futuras. La medición de la preparación del recurso humano en el Poder Judicial podrá realizarse una vez que la metodología de gestión por competencias amplíe su rango de acción, y se expanda no solamente al reclutamiento y selección, sino que llegue hasta la evaluación del desempeño y procesos de

capacitación, de forma tal que se logre un programa de cierre de brechas para los casos que aplique en el personal que actualmente labora para el Poder Judicial.

Dicha medición deberá verse reflejada en la comparación de los resultados de los indicadores operativos de cada despacho. Como aporte para la presente investigación, llaman la atención los procesos de reclutamiento y selección utilizados, pues son antiguos, por lo tanto, se requiere una modernización de éstos. Todo el proceso y el material que se dio como resultado en este informe sirve como materia prima del cómo realizar procesos de reclutamiento y selección adecuados, y que cumplan con las normas del Estado en el momento de contratar personal nuevo.

Por otro lado, se destaca también el aporte de Moya (2011), en su artículo denominado: “Los procesos de formación policial en Costa Rica: avances y desafíos pendientes”, el cual tuvo como objetivo analizar los procesos de formación policial en Costa Rica a partir de sus antecedentes en la abolición del ejército en el proceso de evolución del modelo de seguridad predominante hasta finales del siglo XX.

A través de un enfoque mixto, la investigación señaló los diversos esfuerzos organizacionales dirigidos a fortalecer la Escuela Nacional de Policía en sus distintas dimensiones y procesos con el fin de resolver y reducir problemas que persisten aún en la actualidad, entre los cuales se destacan, según el interés del presente estudio, las debilidades halladas en los procesos en el reclutamiento y selección de personal policial.

De esta manera, el estudio determinó la carencia de perfiles estandarizados que tomaran en cuenta las características idóneas en la selección y reclutamiento de cuerpos policiales, estableciéndose necesarias, a nivel nacional, propuestas dirigidas a actualizar los requerimientos actuales que aseguren una contratación apropiada.

Como conclusión por señalar, el estudio destaca las debilidades en el reclutamiento y selección de personal policial como procedentes y agravadas debido a la carencia de una definida doctrina policial nacional, así como la dispersión de referentes en documentos y leyes que tienen un impacto sobre los procesos de formación de personal que impiden una capacitación homogénea para el cuerpo policial, propiciando así también la dispersión y duplicación de recursos.

Asimismo, Benavides, Cárdenas y Obando (2017), en la Universidad de Costa Rica, en su trabajo de tesis denominado: “Análisis del Sistema de Gestión de Talento Humano del Sector Centralizado y Sector Descentralizado Institucional y su repercusión en los alcances del proyecto de Ley, Ley General de la Relación Pública de Servicio”, establecieron el siguiente objetivo. “Realizar una comparación de los sistemas de Gestión del Talento Humano de las organizaciones que integran el Sector Centralizado Institucional costarricense para establecer categorías según su funcionamiento y relacionarlas con los alcances del proyecto de Ley, Ley General de la Relación Pública de Servicio”.

Para la elaboración de este trabajo, se efectuó de manera metodológica mixta, tanto en forma cualitativa, como cuantitativa. Como población-muestra, se utilizó la probabilística, es decir, se seleccionaron instituciones de manera aleatoria, al azar simple, siendo éstas estadísticamente representativas de la población, en específico, instituciones autónomas (34 organizaciones) y el sector centralizado (18 ministerios).

Los instrumentos utilizados para esta investigación fueron las entrevistas semiestructuradas, por tanto, se visitaron las instituciones de muestra, además de saber sobre las normativas vigentes en materia de gestión de talento humano para contrastar los resultados y corroborar la información proporcionada.

Como posibles resultados de la investigación, se resalta lo siguiente:

Primero, no hay homogeneidad en las instituciones del Sector Centralizado costarricense (ministerios) a pesar de que están bajo el Régimen del Servicio Civil, por lo tanto, se espera que tengan un mismo sistema de talento humano, sin embargo, con base en la comparación, se evidenciaron diferencias muy marcadas.

Segundo, se detectó la existencia de instituciones del Sector Descentralizado Institucional costarricense (instituciones autónomas) que se acogieron al Estatuto del Servicio Civil como guía normativa para gestionar el talento humano.

Tercero, se visualizó la existencia de instituciones que no cuentan con instrumentos concretos para facilitar los procesos de gestión del talento humano.

Entre las conclusiones más relevantes, se destaca que las instituciones que se rigen por el Régimen del Servicio Civil tienen comportamientos estandarizados. En relación con los puestos de confianza, las estructuras no cuentan con manuales donde se indiquen requisitos académicos y legales, así como las actividades específicas. Se observa que, en la actualidad, se les da poco uso a las herramientas tecnológicas en el tema de reclutamiento y selección.

Por otro lado, se encuentra Céspedes (2018) con su tesis de grado denominada: “Debilidades de las Fuerzas Especiales Operativas de la Fuerza Pública desde sus funcionarios en el 2017”. Su objetivo se basó principalmente en determinar las debilidades percibidas sobre las Fuerzas Especiales Operativas en el 2017 desde los funcionarios de estas fuerzas y encargados de Unidades Especializadas de Costa Rica.

La investigación se trabajó bajo un enfoque mixto de alcance descriptivo, donde se tomó como muestra para la recolección de información a los oficiales que formaron parte de las Fuerzas Especiales Operativas de Costa Rica para el año 2017, siendo esta muestra así conformada por 227 oficiales, siendo estos hombres y mujeres, de entre 19 y 55 años, contando con un margen de 2 y 25 años de servicio. Para la recolección de información, se utilizó, como instrumento, un cuestionario como herramienta óptima para

establecer las debilidades percibidas por las Fuerzas Especiales Operativas de la Fuerza Pública de Costa Rica.

Como resultado por destacar, se encontró la necesidad de contar con una mayor cantidad de filtros en los procesos de selección de personal, los cuales determinarán no solo las aptitudes idóneas en los candidatos para desempeñar el puesto de trabajo, sino también la presencia de pruebas de conocimientos, físicas y psicológicas que estimen si el funcionario es óptimo o tiene la capacidad para ser parte de la unidad.

Dentro de las conclusiones, se destaca la ausencia por parte de las unidades especiales en la creación de estrategias o acciones de contención de personal en la búsqueda de oportunidades de superación profesional y eviten los riesgos de la deserción laboral y la pérdida de experiencia, tiempo y dinero institucional. También la necesidad de estándares más altos en la contratación de personal que exijan mayor capacidad y conocimiento en el momento de determinar quién será parte de las unidades especiales.

De la misma forma, Segura (2017), en su tesis de investigación denominada: “Análisis del ciclo de la capacitación en los funcionarios de la Policía Penitenciaria del Centro de Formación Juvenil Zurquí del Ministerio de Justicia y Paz”, centró su estudio en plantear un conjunto de alternativas para hacer más efectivos los procesos en torno a la capacitación de los policías penitenciarios del Centro de Formación Juvenil del Zurquí con el fin de mejorar el rendimiento laboral en la institución.

Por medio de un enfoque mixto de alcance descriptivo con elementos correlacionales y descriptivos, y a través de la recolección de información con ayuda de la revisión documental, la observación, la aplicación de entrevistas y de cuestionarios, se dio pie a responder al objetivo general del estudio: “Analizar el ciclo de la capacitación y formación en el personal de seguridad de la Policía Penitenciaria que labora en el Centro de Formación Juvenil Zurquí del Ministerio de Justicia y Paz”. El tipo de muestreo fue probabilístico y se constituyó de un subgrupo de 115 funcionarios de la institución.

Como resultado relevante, se destaca la presencia de un desligue parcial por parte de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Justicia y Paz en los procesos referentes a la formación y capacitación policías penitenciarios, siendo así también carente la presencia de asesoría interna de esta unidad para con los funcionarios del centro.

Entre conclusiones, se destaca la ausencia de un manual de puestos exclusivo para los policías penitenciarios del Centro de Formación Juvenil y no uno general a nivel nacional. Por tanto, es necesaria la presencia de este manual únicamente para tales funcionarios que especifique, detalladamente, el conjunto de actitudes, habilidades, competencias, conductas, y conocimientos requeridos para desarrollar el trabajo de acuerdo con objetivos, naturaleza responsabilidades, funciones y tareas de cada puesto. Por otro lado, gran parte de los policías penitenciarios de la institución desconocen la presencia de procedimiento formales determinados para la detección en las necesidades en torno a su formación y capacitación profesional.

También, Miranda (2014) realizó su trabajo final de tesis, en la Unidad Especial de Intervención, con el nombre: “Manual de profesionalización para los oficiales de la Unidad Especial de Intervención del Ministerio de la Presidencia: una propuesta para el desarrollo profesional policial”. En ese sentido, su objetivo general se centró en: “Diseñar un manual de profesionalización para los oficiales de la Unidad Especial de Intervención del Ministerio de la Presidencia como una propuesta para el desarrollo profesional policial”.

El investigador se basó en la técnica metodológica descriptiva, explicativa, mixta y exploratoria, combinada con aspectos cuantitativos y cualitativos. Como población y muestra de estudio, se calculó en 16 cargos, los cuales representan un 25% de los puestos de trabajo de la Unidad Especial de Intervención.

Como resultado de la investigación, se evidenció que la Unidad Especial de Intervención carece de manuales de descripción y especificación de puestos, políticas, normas y procedimientos, organización y valoración de puestos. Se comprobó, por la documentación existente, que carece de un manual relacionado con área de destrezas (habilidades físicas) y cognitiva (memoria, lenguaje, percepción, atención, inteligencia).

En conclusión, el investigador menciona que la Unidad Especial de Intervención carece de manuales de descripción de puestos, políticas, normas y procedimientos, organización y valoración de puestos. El personal labora en diferentes departamentos y no tiene claras sus funciones, deberes y responsabilidades que deban llevar a cabo, realizando tareas que no son inherentes a sus cargos.

1.4.2. Antecedentes internacionales

Quecaño (2021) realizó su investigación en la Dirección de Operaciones Especiales de la Policía Nacional Perú (DINOES-PNP) con la tesis denominada: “Gestión del talento humano y desempeño policial de la DINOES-PNP”, para la Universidad César Vallejo, Perú. El objetivo de la investigación fue determinar la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño policial en la DINOES-PNP, 2019.

Para desarrollar la investigación, el autor utilizó el método hipotético educativo, dentro de un enfoque cuantitativo y diseño no experimental con corte transversal. Se tomó en cuenta una población de 120 efectivos policiales de la Dirección de Operaciones Especiales de la PNP con tipo de muestra de no probabilística, además de la técnica de encuesta validada por expertos.

Entre los resultados expuestos en la investigación, se detalla que hay una relación directa entre la gestión del talento humano y el desempeño policial de la DINOES-PNP, 2019, concluyendo que la investigación de la gestión institucional es vital, debido a que, al contar con este nivel de dirección, se podrá hacer la elaboración y poner en práctica los planes planteados por la organización.

Finalmente, se llegó a la conclusión de recomendar, a los responsables del Área de Gestión de Talento Humano, el considerar el rol que desarrollan los efectivos policiales para emitir disposiciones que refuercen un adecuado ambiente laboral. La implementación sistematizada de procesos de desarrollo policial y la interacción de las diferentes instituciones en la Dirección de Bienestar de la PNP. Los responsables administrativos deleguen al área de talento humano efectuar capacitaciones constantes para la mejora continua en el desempeño policial.

Asimismo, Castañeda (2013), en su tesis de grado denominada: “Proceso de mejora en el reclutamiento y selección de personal policial de México y Colombia: un estudio comparativo”, llevado a cabo dentro del área de la policía mexicana a nivel metropolitano, dirigió su estudio bajo el objetivo general: “Proponer una mejora al proceso de reclutamiento y selección de personal de la policía mexicana, que garantice la vinculación del personal idóneo, para la seguridad integral de la población civil”.

El estudio se caracterizó por su alcance descriptivo y utilización de la técnica de investigación documental para determinar los distintos contextos y características actuales en los procesos de reclutamiento y selección de la policía colombiana y mexicana con el fin de encontrar similitudes y diferencias por medio del método comparativo.

Entre resultados de interés, se rescata la necesidad de estandarizar los procesos de selección y reclutamiento de personal a fin de mejorar, tanto a mediano, como a largo plazo la calidad del servicio brindado por el personal policial en México y Colombia, así como el requerimiento de contar con el desarrollo de un sistema de evaluación y seguimiento de reclutamiento individual que evalúe resultados de desarrollo personal a través de sus procesos de profesionalización.

Como conclusión relevante por considerar, el estudio estableció que los procesos de selección y reclutamiento de personal necesitan, prioritariamente, definir políticas que rigen estos procesos, así como articular las distintas funciones sociales tomando en cuenta los objetivos con los que la institución se identifica.

También Casas, González y Mesías (2018), en su informe para el Banco Interamericano de Desarrollo y el Programa de Estado de Derecho Peter D. Bell del Diálogo Interamericano de nombre: “La Transformación Policial para el 2030 en América Latina,” establecieron un objetivo general basado en la constatación del estado actual de las instituciones policiales de la región y de la identificación de los retos centrales que enfrentará la policía en los próximos años.

La metodología utilizada por los autores fue el análisis de datos de la información bibliográfica y, de esta forma, analizar los cuerpos policiales de América Latina (17 países), como la cantidad de personal que cuentan, el grado de confianza hacia las instituciones policiales como fuerzas armadas y los niveles de corrupción.

Entre los resultados obtenidos del informe, se habla de los niveles de profesionalización de la policía y su avance significativo a pesar de que no es homogéneo. Se evidencio el acceso a carreras profesionales y la inexistencia de evaluaciones externas que validen la educación recibida por los policías de la región y su forma de incorporación al sistema y las condiciones laborales para que eso se cumpla.

Al mismo tiempo, los procesos de incorporación deben ser transparentes, abiertos a otras instancias civiles y pares académicos que permitan evaluar los perfiles de los futuros aspirantes. Esta incorporación debe revisar vocación de servicio, niveles de compromiso bajo situaciones de presión, liderazgo, empatía, autoridad democrática, análisis y producción de documentos escritos para el reconocimiento de factores multicausales del delito y de contextos complejos.

En conclusión, los policías de Latinoamérica, para los próximos años, requieren instituciones públicas altamente eficaces y con buena moral de trabajo y condiciones de trabajo que ofrezcan estabilidad donde aseguren su labor, con incentivos, y protejan sus derechos.

En el estudio denominado: “Reestructuración de los procesos de reclutamiento y selección de personal en un importante concesionario de vehículos de la ciudad de Cuenca” realizado por Barboza (2019), se analizaron las distintas necesidades de actualización sobre los procesos de reclutamiento y selección de personal a fin de atraer y retener personal mejor calificado, tomando en cuenta los obstáculos y las barreras representadas en situaciones tales como la globalización, los cambios generacionales y los procesos de reclutamiento antiguos y obsoletos.

El estudio basó su objetivo general en lo siguiente: “Determinar nuevas metodologías, técnicas y procedimientos para mejorar la calidad de los próximos procesos de reclutamiento y selección para las plazas vacantes existentes en la empresa”. Además utilizó un enfoque metodológico mixto de alcance descriptivo que basó su análisis y recolección de datos a través de la encuesta, de la entrevista y de la aplicación de herramientas y procedimientos utilizados por la misma institución; asimismo, el estudio propuso nuevas metodologías técnicas para optimizar los procesos de reclutamiento. Por otro lado, la muestra utilizada en el informe fue no probabilista donde se seleccionó a 70 candidatos de la empresa según distintos criterios establecidos.

Entre resultados de interés, se toman en cuenta las perspectivas de los candidatos a selección, donde se presentó descontento y se exigió mejorar los tiempos destinados a los procesos de reclutamiento al ser estos demasiado extensos en su aplicación. También, se exigió eficiencia y agilidad en la aplicación de pruebas psicológicas y de conocimiento, así como la mejora en la presencia requerimientos específicos y claros de los puestos vacantes.

En relación con las conclusiones a las que llegó el estudio, se determinó que la empresa en investigación no cuenta con un sistema de reclutamiento y selección de personal eficaz e innovador. Ello

provoca la presencia de un mayor absentismo laboral, una menor atracción para nuevos candidatos y altos niveles de rotación en determinados puestos de la compañía.

Por otra parte, Beltrán y López (2018), en su libro *Evolución de la Administración*, escrito en la ciudad de Medellín, Colombia, tienen como finalidad el explicar, en forma clara, el proceso evolutivo de la administración, desde su origen, hasta las más recientes tendencias aplicadas al interior de las organizaciones.

La metodología utilizada fue la de investigación por medio de autores de libros reconocidos que se refieren a la administración y sus orígenes y darle un enfoque moderno de cómo se aplica en la actualidad desde el nacimiento de la disciplina administrativa en la antigüedad, Mesopotamia, Egipto, India y China. Luego, se detalla cómo surgen las escuelas administrativas sus diferentes enfoques y más importantes representantes. Por último, se evidencian las nuevas tendencias de la administración, sus características más importantes y su aplicabilidad.

El resultado final será el fortalecimiento de conocimientos de la administración, los cuales sirvan como insumo, apoyo y referente en el momento de tomar decisiones en el ámbito administrativo y gerencial.

Los autores llegaron a la conclusión de que la organización formal de los individuos es una parte fundamental de aquello que nos hace humanos como parte integral de la administración. La empresa es el lugar de eficiencia y el espacio de la optimización de recursos, capacidades, producción, análisis y estadística para formar parte del esfuerzo laboral. Hace referencia a un viejo adagio aplicable a la administración: “El que no conoce su historia está condenado a repetirla”.

Asimismo, Arriola, et al. (2017), en la tesis para optar por el posgrado de Magister en Gestión Pública y denominada: “El proceso de reclutamiento y selección en la Escuela de Oficiales de la Policía Nacional del Perú”, analizan las condiciones de reclutamiento y selección de personal en la Escuela de Oficiales de la Policía Nacional de Perú, por tanto, se proponen y se plantean políticas para mejorar tales procesos.

Bajo una investigación mixta de alcance explicativa, se pretendieron abordar y entender las variables que afectan los procesos de reclutamiento y selección de candidatos. El objetivo general de la investigación es el siguiente: “Identificar los factores que limitan el reclutamiento de más peruanos, así como la selección de mejores postulantes en la Escuela de Oficiales de la Policía Nacional del Perú (PNP), con la finalidad de proponer criterios de reclutamiento para incrementar el número de postulantes y redefinir parámetros de selección para incorporar a los mejores elementos”.

La muestra fue constituida a partir del conjunto los oficiales PNP encargados de los órganos del proceso de admisión de la Escuela de Oficiales de la PNP. Para la recolección de información, se realizaron entrevistas.

En resumen, el estudio concluye con la presencia de una serie de factores que limitan los procesos de reclutamiento y selección de personal para las fuerzas policiales. Entre estos factores, se encuentran: la ausencia de perfiles competitivos completos en relación con los candidatos, las limitaciones en la selección producto a la carencia de un perfil general competitivo que se establezca como guía para los candidatos que desean ingresar a la organización, las deficiencias organizativas y estructurales, los problemas institucionales y el mínimo prestigio organizacional.

Además, Caramargo (2020) presentó un artículo para la revista CESOP (opinión pública) Brasil acerca del siguiente cuestionamiento: ¿El reclutamiento político afecta las actitudes y percepciones de los burócratas en los ministerios brasileños?, Evidencia empírica utilizando el emparejamiento en la encuesta (¿O recrutamento político impacta atitudes e percepções de burocratas em ministérios brasileiros? Evidências empíricas usando matching em survey).

El objetivo principal del artículo fue evidenciar la forma de reclutar empleados para el gobierno, trayendo consecuencias en el comportamiento burocrático y afectando la calidad de servicio y las políticas públicas. Según el artículo, se consideró este tipo de reclutamiento como político, ya que la entrada por indicación tiene criterios discrecionales que otorgan mayor libertad con respecto al método de selección de los superiores jerárquicos a la hora de elegir a sus subordinados.

La fuente del artículo se basó en datos del proyecto denominado: "Capacidades del Estado para la producción de políticas públicas: resultados de la encuesta sobre la administración pública en Brasil" de la Escuela Nacional de Administración Pública (Enap, 2018). Por tanto, se aplicó un cuestionario entre octubre y diciembre de 2017 y se obtuvo respuestas de 2.000 burócratas estacionados en los órganos de la administración pública federal directa de Brasil.

En resumen, respondiendo a la pregunta del título del artículo, el reclutamiento político impacta, causalmente, ciertas actitudes y percepciones de los burócratas que trabajan en los ministerios brasileños, pero tienen especificidades en sus efectos.

Como conclusión, se detalla el particular tratamiento político de la contratación lateral de burócratas que actúa principalmente sobre las habilidades y destrezas relacionales, en paralelo, al uso de herramientas administrativas específicas.

1.5. Proyecciones

Con la realización de este trabajo, se busca analizar el proceso de reclutamiento y selección del personal de primer ingreso a la Unidad Especial de Intervención del Ministerio de la presidencia. Al final de dicha investigación, se podrán brindar algunas recomendaciones para tratar de contribuir y dar una mayor vida operativa con la incorporación de oficiales nuevos y que cumplan con todas las aptitudes y actitudes y, de esta manera, prolongar la operatividad de la organización y ayudar a disminuir la edad promedio y lograr hacer el cambio generacional.

Además, se marca un precedente que dé a la luz la problemática que ocurre al no seleccionar y reclutar personal idóneo y que, a la larga, va a ser una mala inversión para esta entidad.

De la misma forma, se busca cumplir los siguientes aspectos:

Fomentar una visión futurista y acorde con los nuevos procesos de selección, los cuales, en la actualidad, no se tienen en la Unidad Especial de Intervención.

Aportar material al Departamento de Recursos Humanos, el cual determinará estrategias que favorezcan la selección y reclutamiento de personal de nuevo ingreso.

Brindar información que permita formar un criterio más amplio en el momento de seleccionar y reclutar personal, influyendo de manera positiva en la organización.

Suministrar, al Departamento de Recursos Humanos de la Unidad Especial de Intervención, una herramienta por medio de la propuesta para reclutar y seleccionar personal de primer ingreso a la institución.

1.6. Limitaciones

Ciertamente, en todos los estudios, existen limitantes sobre cuales se deben trabajar y en este caso no es la excepción, ya que a pesar de que se contó con la aprobación y voluntad por parte de la jefatura operaciones y de la dirección para llevar a cabo esta investigación, y el hecho de que haya un Departamento de Recursos Humanos no quiere decir que cuenten con las herramientas necesarias y personal que facilite la información, por lo que entre las limitantes más importantes que encontramos podemos mencionar:

1. Al ser solo una persona la encargada del Departamento de Recursos Humanos, no siempre está disponible para atender y aclarar consultas. Se debe invertir tiempo para recopilar información y así poder esclarecer conceptos y enfoques sobre lo que se espera para la realización de esta investigación.
2. Al ser una entidad policial, no siempre se puede contar con todo el personal para efectuar las entrevistas, ya que sus horarios son rotativos. Por lo tanto, hay que ajustarse al horario del personal, además de que existe personal en labores operacionales (operativos, escoltas, instrucción, capacitación, vacaciones), lo cual afecta la recolección de información por parte de los miembros de la organización.
3. Por motivos de la actual situación que está pasando el país por causa de la pandemia y posible contagio de la COVID-19, habrá ocasiones en las cuales no se podrá contar con el personal completo por contagios, lo cual conlleva a estar incapacitados y ausentes de la institución por varios días.
4. La oposición para recopilar toda la información requerida, ya que, a pesar de que los colaboradores responden de manera individual, pueden existir algunos factores que impidan que lo hagan en forma sincera, como la influencia de otros compañeros o, tal vez, por no estar plenamente identificados con la problemática dentro de la institución.
5. Toda información que sea suministrada por parte de los diferentes departamentos se considera de carácter sensible, al ser un ente policial y con valor agregado de compartimentación, por lo tanto, no siempre se suministrará toda la información requerida por parte de las jefaturas y por considerarse de carácter confidencial al evidenciar un problema dentro de la organización.

CAPÍTULO II:
MARCO TEÓRICO

Capítulo II: Marco teórico

El presente capítulo desarrolla el fundamento conceptual para el respaldo del estudio realizado, por lo que incluye conceptos respectivos a Recursos Humanos, Selección de personal, reclutamiento, específicamente en el tema de procesos de reclutamiento y selección de personal, en general, aplicado a la estructura organizativa de la Unidad Especial de Intervención del Ministerio de la Presidencia.

2.1. Reseña histórica de la Unidad Especial de Intervención

La Unidad Especial de Intervención fue creada en el año 1982 en la administración del entonces presidente de la República Luis Alberto Monge Álvarez, pero, por ley, desde el año 1994, la misma existe y funciona como ente policial desde 1982, tiempo durante el cual ha cumplido a cabalidad con las tareas y obligaciones asignadas para fortalecer la democracia y la seguridad nacional, como un cuerpo especializado en operativos de alto riesgo contra el terrorismo y el narcotráfico, según el artículo 18 de la Ley General de Policía, número 7410, sección II.

En 1983, ese mismo grupo recibe capacitación en técnicas de combate contra el terrorismo impartida por instructores del ejército israelí. En los años siguientes, la Unidad Especial de Intervención continuó recibiendo capacitaciones de instructores de fuerzas especiales del ejército de Estados Unidos, entre las cuales se destacan: técnicas de desactivación de artefactos explosivos, inteligencia, combate cercano, administración de crisis mayores y francotiradores, entre otras áreas.

Se inició un reclutamiento de jóvenes, los cuales se capacitaron en el Fuerte Amador de la República de Panamá, especializándose en técnicas de protección de dignatarios, inteligencia militar, contraterrorismo y patrullaje en la selva.

Según la Ley General de Policía, en la sección II de la Unidad Especial de Intervención, se menciona lo siguiente:

Artículo 19 Atribuciones

Las siguientes son atribuciones de la Unidad Especial de Intervención:

- a) Proteger a los miembros de los Supremos Poderes y a los dignatarios que visiten el país. b) Detener explosivos y desactivarlos.
- c) Realizar operativos de alto riesgo contra el terrorismo y el narcotráfico.

Artículo 20 Restricciones

“El presidente de la República deberá autorizar, previa y expresamente, la participación de los miembros de la Unidad Especial de Intervención, en cualquier operativo. La intervención de este cuerpo de policía será restringida y excepcional, solo como último recurso para resolver una situación de sumo peligro para la vida de las personas, así como para proteger bienes estratégicos o de alto valor nacional. El presidente de la República podrá encargar, exclusivamente al ministro de la Presidencia, la supervisión y la evaluación del correcto desempeño de las funciones de este cuerpo. El ministro no podrá delegar esa competencia”.

2.1.1. Misión y visión institucional

Misión

“Somos un equipo especializado, en constante superación y de gran nivel profesional, dedicado a la planificación, organización y ejecución de operativos de alto riesgo contra el terrorismo y el narcotráfico, consagrado a la protección de los miembros de los supremos poderes de la República, de los dignatarios que visitan el país, así como de los bienes estratégicos y de gran valor nacional, y acreditado profesionalmente para entrenar y especializar a las fuerzas policiales del país, todo ello para preservar la institucionalidad del Estado de Derecho”.

Visión

“Ser un órgano líder en el ámbito nacional reconocido por su rectoría técnica y especialización en la protección y desactivación de artefactos explosivos, en la infiltración, vigilancia y extracción de información, en la realización de disparos de alta precisión, en el manejo de crisis en casos mayores, en la asesoría técnica sobre seguridad física, electrónica y operativa en la búsqueda y rescate de personas en ambientes extremos, caracterizados por su productividad, eficiencia y competitividad y con una imagen fortalecida en el ámbito internacional”.

2.1.2. Valores institucionales

Ética: los oficiales de la U.E.I., se caracterizan por sus altos valores morales y humanos en pro de una labor eficiente, transparente y orientada a la excelencia.

Compromiso social: los oficiales de la UEI son reconocidos por su compromiso, el cual se manifiesta en actitudes solidarias, justas, razonables y respetuosas a los derechos constitucionales y valores universales.

Orientación al logro: el quehacer institucional se enfoca en alcanzar los objetivos y las metas trazadas. Aspira a la excelencia en la calidad del servicio y procura la eficiencia, productividad y competitividad en la gestión realizada, asegurando con ello un proceso de mejora continua, cuyos resultados repercutan en la satisfacción de los usuarios.

Vocación: los oficiales de la U.E.I. se distinguen por su aptitud y servicio, la cual se caracteriza por su devoción, entusiasmo, diligencia, sacrificio y dedicación en el cumplimiento del deber.

Lealtad y confidencialidad: la labor institucional operativa, estratégica y táctica es respaldada por la honestidad de sus oficiales y la confiabilidad con que éstos manejan la información, cumplen con sus tareas y se responsabilizan de sus actos, los cuales se sustentan en principios universales como la integridad y el honor.

Disciplina: la conducta de los oficiales de la U.E.I. se refleja en la observancia y respeto a las leyes y demás normativa internacional y nacional vigente, así como en el respeto y la obediencia pronta y cumplida a cada disposición emitida por los respectivos líderes institucionales.

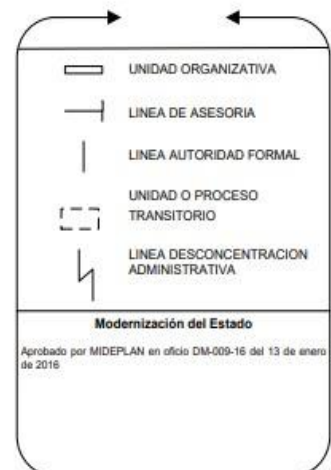
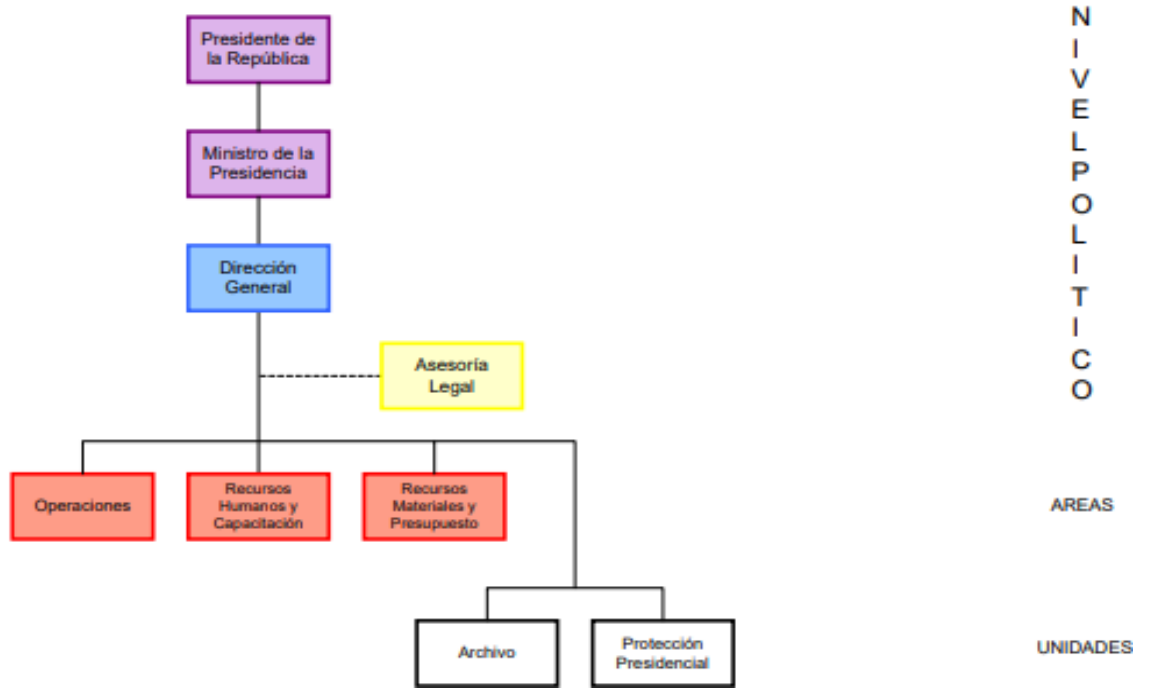
2.1.3. Estructura organizativa

La estructura organizativa o estructura organizacional es esencial en todas las instituciones. Entre otras situaciones, restringe las características de la organización de la empresa y tiene la misión de establecer autoridad, jerarquía, departamentos y organigrama institucional. Todas las organizaciones deben tener una estructura organizacional según las tareas o actividades que pretenda hacer, a través de una adecuada distribución que le permita fijar sus funciones y áreas, con la intención de producir productos o servicios mediante un correcto orden que facilite la consecución de los objetivos institucionales. A continuación, se presenta el organigrama institucional de la Unidad Especial de Intervención de acuerdo con el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN).

Imagen 1

Organigrama de la Unidad Especial de Intervención

**PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA Y
MINISTERIO DE LA PRESIDENCIA
UNIDAD ESPECIAL DE INTERVENCIÓN -UEI-**



Fuente: MIDEPLAN

2.1.3. Descripción de las principales funciones

A continuación, se hará una breve descripción de las principales actividades de la Unidad Especial de Intervención según su departamento.

2.1.3.1. Departamento de Operaciones

El Área de Operaciones de la Unidad Especial de Intervención posee las siguientes funciones y actividades principales:

Combate antiterrorista.

Desactivación de artefactos explosivos.

Administración de crisis mayores.

Investigación postexplosión y contramedidas de incidentes explosivos.

Análisis de inteligencia.

Análisis sobre terrorismo.

Fotografía aérea.

Francotiradores.

Operaciones especiales aeromóviles, terrestres y marítimas.

Supervivencia en montaña.

Protección de dignatarios (PMI).

Medicina de combate.

Estudios de seguridad.

Seguridad física nuclear.

Capacitación a cuerpos policiales y entidades públicas.

Operaciones anfibas.

Operaciones antinarcóticos.

Interdicción de armas.

2.1.3.2. Departamento de Recursos Humanos

Según el Reglamento de Organización y Funcionamiento de la Unidad Especial de Intervención en su capítulo II, artículo 7º, se menciona lo siguiente: “El Área de Recursos Humanos y Capacitación estará a cargo de un profesional cuyo *curriculum* lo acredite para el efectivo desempeño de su cargo, o bien, de un funcionario cuya idoneidad técnica y calificada experiencia le haga apto para el puesto a juicio del director general. Éste desempeñará funciones de planeamiento, dirección, coordinación y supervisión de labores técnicas en relación con los recursos humanos, en los cuales aplicará la normativa y los principios que rigen las relaciones de servicio del empleado público”.

Es encargado de labores técnicas, administrativas y profesionales que se desarrollan en la División de Recursos Humanos para lo cual debe aplicar los conocimientos teórico-prácticos de la profesión que ostenta. Así mismo, le corresponde establecer las normas y procedimientos que originen el trabajo de la división a su cargo y brindar la asesoría correspondiente a los funcionarios de la Unidad Especial de Intervención en materia de recursos humanos. Entre las funciones más importantes se pueden citar:

Reclutamiento y selección del personal. Conseguir *curriculum vitae* para seleccionar posibles candidatos externos. Realizar procesos de selección interna para promoción de empleados a lo interno de la institución. Siguiendo la normativa para la contratación de personal basado en el Reglamento de Organización y Funcionamiento de la Unidad Especial de Intervención, capítulo III, Del Personal, artículo 11. Selección y reclutamiento: los aspirantes a laborar en la Unidad Especial de Intervención requerirán para su reclutamiento y selección de un minucioso proceso mediante el cual se determinarán sus aptitudes para el puesto. Serán requisitos indispensables:

- a. Ser costarricense.
- b. Ser mayor de edad.
- c. Ser de conducta intachable.
- d. Haber concluido el Tercer Ciclo de Enseñanza General Básica, sin perjuicio de los requisitos adicionales que se determinen para cada puesto.
- e. Aprobar los exámenes médicos y psicológicos que se practiquen conforme a la ley.

- f. Cumplir los procesos de capacitación y requisitos de elegibilidad que establezca el Estatuto, de acuerdo con su área específica de trabajo.
- g. Tener licencia para conducir vehículos en casos en que el puesto así lo requiera y del tipo que las normas de tránsito demanden (Reglamento de Organización y Funcionamiento de la Unidad Especial de Intervención).

Gestión administrativa. Tareas administrativas como nóminas, seguro social, contratos, tramitaciones de sanciones, despidos, vacaciones y control de horario.

Evaluación del desempeño. Llevar a cabo el control de la actividad de cada empleado y comprobar si las políticas aplicadas son las correctas. Recoger información del puesto y los trabajadores, seguimiento personalizado del colaborador y entrevistarle. Elaborar planes que optimicen el rendimiento y solucione posibles problemas.

Capacitación. Llevar a cabo planes de capacitación y entrenamiento de todo el personal, así como coordinar con diferentes instituciones formación de manera regular y planear de forma estratégica dichas preparaciones. Este tipo de entrenamiento o capacitación son, tanto dentro, como fuera del país.

2.1.3.3. Departamento de Recursos Materiales y Presupuesto

Recursos materiales. Encargado de conseguir todo lo que se refiere a materiales para uso diario en la parte operativa como administrativa para cumplir con sus objetivos entre los que podemos citar: uniformes, munición, armamento, comida, siluetas, herramientas, vehículos y mantenimiento de las instalaciones

Departamento de Presupuesto. Encargado de programar adecuadamente los recursos financieros de la institución autorizados por el Ministerio de la Presidencia y por el Ministerio de Hacienda, según las necesidades requeridas por la organización para cumplir con los objetivos planteados año con año, tanto en el área administrativa, como en la operativa. Además, tramita el pago de viáticos a los funcionarios por alguna gira que lo requiera.

2.2. Recursos humanos

2.2.1. Definición

Sotomayor (2016) los define como:

Una función derivada de la administración general que en las organizaciones atiende profesionalmente lo relacionado al personal y su trabajo, observando para ello aspectos legales, administrativos y éticos inherentes, comprendidos en las fases genéricas de la planeación, ingreso, desarrollo y separación, así como su enfoque estratégico” (p.30).

Los recursos humanos son el conjunto de personas que forman la organización y que realizan todo aquello que dice y se hace en la empresa. Su objetivo es que las empresas cumplan con sus metas, proyectos y objetivos, los cuales son el principal propósito y razón, de la organización.

Tomando como referencia las anteriores definiciones, se puede decir que los recursos humanos se enfocan en comprender, atender y cuidar de la principal materia prima para cualquier empresa: las personas. Sin ellas, no hay institución que pueda producir y valerse por sí sola.

La importancia de administrar el recurso humano es un eje fundamental en la organización, permitiendo que su función corporativa se convierta en una consultoría para la dirección de la empresa, en materia de contratación, formación, gestión, retribución y desarrollo del personal de la organización.

2.2.2. Importancia del Departamento de Recursos Humanos

El Departamento de Recursos Humanos tiene como objetivo primordial el ejecutar las estrategias que permitan mejorar el rendimiento de los trabajadores en el marco de una actividad ética y socialmente responsable.

El manejo y el control de este departamento es un tema bastante extenso, debido a su alta volatilidad, el humano es impredecible y requiere de una dinámica constante. Desarrollar

condiciones, organizaciones, alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles, manteniendo con habilidad y motivación al personal que, a su vez, permita el éxito de la empresa.

Tratar las dos caras de nuestro equipo de trabajo y estar constantemente buscando personal adecuado a los requerimientos de la empresa y lidiar con el personal ya existente en la organización

Entre las principales funciones del Departamento de Recursos Humanos, se pueden mencionar las siguientes:

- La planificación y selección de personal.
- El desarrollo y evaluación del capital humano.
- La política salarial.
- Las relaciones laborales.
- Análisis de puestos.
- Capacitación.

El Departamento de Recursos Humanos es una pieza fundamental en la estructura de cualquier organización. Debe ser el que mejor conozca y represente la cultura de la empresa y el encargado de transmitir estos aspectos al resto de colaboradores, fomentar valores como el trabajo en equipo, el compromiso y la formación personal como pilares que marquen el éxito de cualquier institución.

2.2.3. Organización del Departamento de Recursos Humanos

La organización del Departamento de Recursos Humanos se puede clasificar de la siguiente manera:

Organización formal e informal. Los departamentos a los que se le asignan funciones concretas, establecidos en forma oficial, constituyen lo que se conoce como organización formal. La organización formal fija los campos de actuación a cada persona y le asigna tareas y objetivos las cuales serán controladas por el superior jerárquico. Por otro lado, y paralelamente a la organización formal, surge, en forma espontánea, debido a las relaciones

personales, canales de comunicación y líderes, a lo cual se le conoce como organización informal.

Con la definición anterior sobre organización formal e informal, se resalta su significado, pero es importante saber sus diferencias para proporcionar un criterio más amplio del significado de ambos tipos de organización, lo cual, a continuación, se detalla en la siguiente tabla 1:

Tabla 1

Organizacional formal/informal

Organización informal	Organización formal
1. Los grupos se forman por afinidad.	1. Los grupos de trabajo se forman por departamentos.
2. No tiene que seguir los fines de la organización.	2. Persigue fines empresariales.
3. Las actividades se realizan voluntariamente.	3. Las actividades son marcadas por la dirección,
4. La autoridad pueden ejercerla las personas a las que sus colaboradores consideran líderes.	4. La autoridad la ejercen los directivos.
5. La comunicación se establece por conversaciones espontaneas, rumores, contactos en los descansos.	5. La comunicación sigue caminos jerárquicos.
6. Surge espontáneamente.	6. Es establecida por la dirección.
7. Las relaciones se establecen por amistad, afinidad, enemistad.	7. Las relaciones son marcadas por la posición jerárquica.

Fuente: Elaboración propia del investigador para efectos del presente trabajo investigativo

La organización jerárquica: se basa en la autoridad del jefe, al que la Alta Dirección indica los objetivos para que se responsabilice de ellos. Se establecen niveles de mayor a menor categoría.

Dirección por objetivos: consiste en subdividir los objetivos generales de la empresa en un determinado periodo, en objetivos parciales que se asignan a cada departamento o área de la empresa, que tendrá autonomía suficiente para alcanzarlos.

2.2.4. Funciones del Departamento de Recursos Humanos

Es importante mencionar que estas funciones varían según la empresa a otra, dependiendo de la dimensión y de la actividad realizada o a la que se dedique la entidad.

Entre las funciones más importantes dentro del Departamento de Recursos Humanos se encuentran selección de personal y reclutamiento, las cuales, seguidamente, se explicarán:

2.3. Selección de personal

2.3.1. Definición

Chiavenato (2001) expone que la selección de personal puede definirse como:

El proceso de elección del individuo adecuado para el cargo adecuado, o en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los que más se acoplen al puesto, para ocupar los cargos existentes en la empresa, la cual trata de que la eficiencia se mantenga y preferiblemente aumente, como también el rendimiento del personal”.

Es necesario recordar que la selección de personal es un proceso donde se busca, entre varios candidatos, al mejor con conocimientos y habilidades para desempeñar una determinada tarea dentro de la organización para mantener o aumentar el desempeño y la eficiencia del personal.

El criterio de selección se fundamenta en los datos y en la información poseída respecto del cargo que genera la plaza vacante. La selección se basa principalmente en las especificaciones del puesto, cuya finalidad es dar mayor objetividad y precisión a la selección del personal para ese puesto.

Es fundamental que el responsable de hacer la tarea de seleccionar personal posea los conocimientos acerca de este proceso, ya que puede caer en contratar personas con base en

su propia experiencia e imagen. Se vuelve un procedimiento erróneo al escoger personas que no son capaces de desempeñar, de manera correcta, las tareas asignadas.

Según Peña (1997), “la selección de personal es el proceso de elección, adecuación e integración del candidato más calificado para cubrir una posición dentro de la organización”.

Por tanto, con base en las definiciones anteriores, se puede afirmar que seleccionar al candidato idóneo no es tarea fácil, ya que debe existir preparación y técnica por parte de quien la vaya a realizar.

2.3.2. Principios de la selección

Es de suma importancia conocer los tres principios fundamentales antes de empezar el proceso de selección de personal:

Colocación. Es la acción de ubicar o reubicar a un trabajador en un puesto de acuerdo con sus características, habilidades y aptitudes con el objetivo de enriquecer los recursos humanos de una empresa para obtener mayor beneficio posible de ambas partes.

Orientación. Acción realizada por la parte seleccionadora y se presenta cuando un candidato no es aceptado. En lugar de rechazarlo, se ofrece una orientación sobre cuál sería su mejor campo de aplicación laboral.

Ética profesional. Es muy importante que quien realice la selección de personal escoja al candidato idóneo para ocupar el puesto de trabajo, siempre tomando en cuenta los elementales principios técnicos de esta función.

Existen técnicas que van a ayudar a cumplir con el objetivo de realizar la elección más acertada. Dichas técnicas cuentan siempre con un margen de error, por lo tanto, no se le puede dar cien por ciento de efectividad, pero se pretende minimizarlo lo más posible.

2.3.3. La entrevista

Dependerá de quien la ejecuta. Muchas veces, el entrevistador la convierte en una charla, perdiendo el sentido técnico y no descubre los conocimientos exactos, como los son ámbito educativo y socioeconómicos del posible candidato. Podemos citar algunas definiciones de entrevista según sus autores:

“La entrevista es una forma de comunicación interpersonal que tiene por objeto proporcionar o recibir información y en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones” (Airas Galicia, 1976).

Desde nuestro punto de vista, tal entrevista es, principalmente, una situación de comunicación vocal, en un grupo de dos, más o menos voluntariamente integrado, sobre una base de desarrollo progresivo de experto cliente, con el propósito de elucidar pautas características de vida del sujeto entrevistado, y que pautas y normas experimenta como particularmente productoras de dificultades o le parecen valiosas, y en la revelación de las cuales espera obtener algún beneficio (Sullivan, 1977).

“La entrevista, en sentido estricto, es una forma estructurada de comunicación interpersonal. Tiene por objeto obtener cierta información merced a la cual se toman ciertas decisiones: contratación, evaluación o despedido de un empleado” (Dando, 1975).

Una vez interpretados estos conceptos, es posible hacer nuestra propia definición de entrevista. En ese sentido, es la comunicación que se da entre dos personas, entrevistado y entrevistador, debidamente concebida, con el objetivo de recabar información y así luego, tomar decisiones para ambas partes.

La entrevista, al ser parte fundamental de la selección de personal, tiene como objetivos principales:

Entrevistador:

- A. Conocer al candidato.
- B. Probar sus actitudes personales.
- C. Evaluar las competencias del candidato para el desarrollo eficaz del puesto y compatibilidad con el ambiente de trabajo.

- D. Transmitir una imagen adecuada de la empresa e informar sobre la empresa y el puesto.

Entrevistado:

- A. Mostrar que su perfil profesional y personal se adecua al puesto ofertado.
- B. Demostrar su competencia laboral para el puesto y su interés en el mismo.
- C. Transmitir informaciones veraces y positivas.

2.3.3.1. Tipos de entrevista

Se pueden mencionar algunos tipos de entrevistas, y entre las más importantes se encuentran las siguientes:

Según sus participantes:

- A. **Entrevista individual:** es la más utilizada en procesos de selección. Se presenta un número de personas bastante pequeño, ya que el tiempo invertido en cada entrevista es alto. Se va encontrar a un solo entrevistador, y de una entrevista normal y relajada.
- B. **Entrevista de panel:** en este caso, un grupo de entrevistadores pertenecientes, por lo general a la empresa, utilizan la entrevista al mismo tiempo a un único candidato.
- C. **Entrevista grupal:** es cuando un conjunto o grupo de candidatos discuten o intentan resolver un problema determinado planteado por el reclutador. Los reclutadores buscan sacar conclusiones relevantes para el proceso como aptitudes de liderazgo, creatividad, imaginación y captación de talento.

Según su procedimiento:

- A. **Entrevista estructurada:** ocurre bajo un encuentro que está programado y estudiado, la secuencia de preguntas, el tono de la conversación, los distintos temas a tratar. Es eficiente en selecciones masivas en las que no hay tiempo para dedicar un pequeño espacio a cada candidato y los puestos de trabajo a cubrir están automatizados.

- B. Entrevista no estructurada o libre:** opuesta a la anterior, el reclutador acude a la entrevista teniendo muy claro los objetivos que requiere el puesto de trabajo y las aptitudes que debe tener el candidato, sin embargo, no se sigue ningún guion y la improvisación es la protagonista. El candidato expone sus capacidades comunicativas y conduzca la conversación de forma activa. Tiene como ventaja la personalización y como desventaja dejar de lado aspectos importantes.
- C. Entrevista mixta o semiestructurada:** es una mezcla de las dos anteriores. El reclutador aplica una estrategia mixta, con la realización de preguntas abiertas al candidato donde se personaliza y se improvisa. Es considerada una de las más completas, ya que cubre las carencias de ambas.
- D. Entrevista por tensión:** su finalidad es evaluar la capacidad de reacción del candidato ante situaciones de estrés y de presión que se puedan dar en el día a día de un puesto de trabajo, en el cual el control de emociones y la presión son fundamentales. Es considerada como una de las entrevistas más incómodas, ya que el reclutador tendrá que utilizar una táctica muy definida para incrementar el grado de tensión del candidato.
- E. Entrevistas *millennials*:** muy comúnmente es aplicada por grandes empresas como Google, Amazon o Apple para formar parte de sus equipos de trabajo. Por muchos, es considerada absurda, ya que las preguntas formuladas son bastante inesperadas y para muchos irrelevantes. Este tipo de entrevista busca encontrar habilidades, imaginación y creatividad de improvisación de cada candidato para responder a ellas en forma eficiente.

Es difícil, con toda esta información aportada, escoger cuál será la entrevista laboral más apropiada para nuestra organización. Lo que debemos aprender es a tener sentido común, diversificación y personalización de cada proceso de selección. Dentro de una misma institución, existen diferentes perfiles que requieren ser tratados en forma distinta en función de cada caso. Lo importante es que el reclutador sepa identificar y elegir la entrevista que más le convenga dependiendo de la situación y el perfil de candidato que se necesita para la institución.

2.3.3.2. Fases de la entrevista

- A. **Fase inicial:** saludo y presentación. Se explican los motivos y objetivos; se utilizan preguntas abiertas para crear un ambiente de confianza y comunicación.
- B. **Cuerpo central:** se explora el área educacional, historial profesional competencias, motivaciones y lo que el entrevistador crea conveniente para el conocimiento del candidato.
- C. **Fase de cierre:** el entrevistado puede hacer una pregunta al entrevistador que demuestre interés por el trabajo y la empresa, motivación e iniciativa.

2.3.4. Pruebas de conocimiento o de capacidad

Chiavenato (2001) menciona que las pruebas de conocimiento o de capacidad son instrumentos para evaluar con objetividad los conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio. Buscan medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos exigidos por el cargo.

2.3.4.1. Clasificación según su aplicación

- A. **Orales.** Preguntas y respuestas orales muy semejantes a la entrevista. Se formulan preguntas y respuestas específicas para obtener el mismo resultado.
- B. **Escritas.** Preguntas y respuestas escritas. Es muy común en escuelas, colegios y universidades para medir conocimientos adquiridos.
- C. **De realización.** Son aplicadas mediante la ejecución de tareas o de trabajos y en un tiempo determinado.

2.3.4.2. Clasificación en cuanto al área de conocimiento

- A. Pruebas generales.** Miden conocimientos generales o de cultura.
- B. Pruebas específicas.** Indagan conocimientos técnicos directamente relacionados con el cargo en referencia.
- C. Pruebas tradicionales.** De tipo discursivo o expositivo, suelen ser improvisadas y no exigen planeación. Son aplicadas en colegios, escuelas de forma bimestral o semestral.
- D. Pruebas objetivas.** Son estructuradas, su aplicación y corrección son rápidas y fáciles. Entre las más conocidas, se mencionan las siguientes:
- Las de test de alternativas simples, (verdadero, falso, si o no con un 50% de probabilidad de acierto al azar.
 - Test con espacios abiertos para completar.
 - Test de selección múltiple, reduce la probabilidad de acierto al azar.
 - Test de ordenamiento o apareamiento, conocida como asocie.
- E. Pruebas mixtas.** Utilizan preguntas e ítems en forma de test.

2.3.4.3. Pruebas psicométricas

Chiavenato (2001) define pruebas psicométricas como un conjunto de pruebas que se aplica a las personas para apreciar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades conocimientos.

Este tipo de pruebas busca aptitudes para ver cuántas de éstas tienen cada persona. Buscan resaltar las aptitudes individuales, que pueden ser físicas, intelectuales y de personalidad. Mientras una prueba de conocimiento o de capacidad ofrece un diagnóstico real de las habilidades de la persona, una prueba de aptitud proporciona un diagnóstico de su potencial de desarrollo.

2.3.4.4. Pruebas de personalidad.

Según Chiavenato (2001), son “pruebas que sirven para analizar los diversos rasgos de personalidad, sean determinados por el carácter (rasgos adquiridos o fenotípicos) o por el temperamento (rasgos heredados o genotípicos). Un rasgo de personalidad es una característica marcada que distingue a una persona de los demás”.

La importancia de este tipo de pruebas es buscar rasgos generales en la personalidad de un individuo. Entre este tipo de pruebas encontramos también las pruebas de expresivitas (expresión oral), pruebas proyectivas (proyectan la personalidad).

2.3.4.5. Pruebas en línea

Actualmente, es una de las pruebas más utilizadas, debido a que se ahorra tiempo, mediante una plataforma de pruebas eficaz. El mismo sistema de forma automática da los resultados de acuerdo con los requisitos insertados inicialmente. Una de las ventajas principales es que los posibles candidatos no se tienen que mover de un lugar a otro para su aplicación, sino que desde la comodidad de sus casas las puede realizar y una vez finalizada puede ver sus resultados (Dessler y Varela, 2009).

2.3.4.6. Videollamadas

Excelente herramienta para diversos análisis. Se pueden percibir factores, como comunicación, estructura de pensamiento y técnico que el aspirante posee. Como ventaja, se pueden realizar en forma individual o grupal y en tiempo real.

2.3.4.7. Técnicas de simulación

Este tipo de técnica busca simular una escena para poder diagnosticar y esquematizar su comportamiento. Su principal característica es ver cómo el posible candidato (a) reacciona ante estímulos previamente estudiados. Dependiendo de la persona que se quiera seleccionar

para un puesto X, esta técnica nos ayudará a simular una escena similar puesto ofrecido, y así tener una expectativa más realista acerca de su comportamiento futuro en el cargo.

2.4. Reclutamiento

Para que el reclutamiento inicie como punto fundamental, la organización está obligada a tener, ofrecer o postular una plaza o una vacante. Así es como inicia el proceso de reclutamiento en cualquier institución o empresa. El reclutamiento de personal es el primer contacto que tiene una persona con la empresa, con la aspiración de formar parte de ella. Lo que se busca con el reclutamiento es captar datos y considerarlos para una futura contratación.

Alles (2011) expone que:

El reclutamiento utiliza dos metodologías para la atracción de los candidatos; estas pueden variar de acuerdo con la tipología que se utilice.” El reclutamiento es una manera de proyectar imagen, por lo que muchas veces se prefiere hacer mediante una forma discreta y formal. El proceso de reclutamiento tiene dos modalidades para su realización, reclutamiento interno y reclutamiento externo”.

2.4.1. Reclutamiento interno

El reclutamiento es interno cuando se abre una vacante o plaza dentro de la empresa y se intenta rellenar mediante la reubicación de los colaboradores, los cuales pueden ser ascendidos, trasladados o transferidos con un ascenso.

Dessler (2009) plantea que “los empleados actuales de la organización son la mejor opción para cubrir las plazas vacantes dentro de la organización, y de esta manera, se promueve el crecimiento profesional de los colaboradores (p.79).

El reclutamiento interno puede implicar:

- Transferencia de personal.
- Ascensos de personal.
- Transferencias con ascensos de personal.

- Programas de desarrollo personal.
- Planes de profesionalización (carreeras) de personal.

2.4.1.1. Ventajas del reclutamiento interno

- A. Es más económico:** evita gastos en anuncios de prensa, costos de recepción de candidatos, costos de admisión y costos de admisión del nuevo empleado.
- B. Es más rápido:** evita las demoras que ofrece el reclutamiento externo, como la espera de candidatos, demora en proceso de admisión.
- C. Presenta mayor validez y seguridad:** ya que se conoce al candidato, y está ambientado a las normas y directrices de la empresa.
- D. Poderosa fuente de motivación:** los empleados se ven motivados, ya que vislumbran la posibilidad de progreso dentro de la organización. Promueve el autoperfeccionamiento y autoevaluación constante.
- E. Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal:** con solo el hecho de ascender, es una recompensa para ocupar cargos más elevados y complejos.
- F. Espíritu de competencia:** sana competencia entre el personal, teniendo presente las oportunidades que se ofrecen a quienes se esfuerzan por ellas.

2.4.1.2. Desventajas del reclutamiento interno

- A.** Si la empresa no ofrece oportunidades de progreso en el momento adecuado, corre el riesgo de generar apatía, desinterés o el retiro fuera de la organización y buscar oportunidades fuera de ellas.

- B.** Puede crear conflictos de interés, al crear oportunidad de crecimiento, tiende a crear una actitud negativa. Otro aspecto importante es con los jefes, debido a que no tienen potencial de desarrollo, y por ello sitúan a personal potencial limitado en cargos de subalternos para evitar competencia en el futuro o frenan el desempeño y aspiraciones de los subordinados que podría sobrepasarlos en el futuro.

2.4.2. Reclutamiento externo

Chiavenato (2001, s.f.) menciona que “el reclutamiento es externo cuando al existir determinada vacante, la empresa intenta llenarla con personas extrañas. El proceso implica una o más técnicas de reclutamiento”.

Es importante diferenciar que este tipo de reclutamiento busca atraer a personas que son ajenas a la institución, pero cumplen con ciertos requisitos o forman parte del perfil solicitado.

2.4.2.1. Principales técnicas de reclutamiento externo

- A. Consulta de los archivos de candidatos.** Se manejan datos de reclutamientos anteriores, como currículos o solicitudes anteriores que están archivadas. Lo fundamental es que la empresa siempre tenga las puertas abiertas para recibir candidatos que se presentan, espontáneamente, en cualquier época, aunque por el momento no tenga vacantes. Es importante que la empresa siempre mantenga actualizado los contactos para no perder el atractivo ni el interés. Este sistema de reclutamiento es el de menor costo y si funciona no requiere de mucho tiempo
- B. Candidatos presentados por empleados de la empresa.** La organización estimula a sus empleados a presentar o recomendar candidatos. Volviéndose corresponsable ante la empresa por la admisión del candidato. Es de bajo costo.
- C. Carteles o anuncios en la portería de la empresa.** Para su efectividad depende de factores como localización de la empresa, proximidad a lugares donde haya movimientos de personas, además visualización fácil de los carteles y anuncios, facilidad de acceso.

- D. Contactos con sindicatos y asociaciones gremiales.** Tiene la ventaja de involucrar otras organizaciones en el proceso de reclutamiento, lo cual provoca que se eleven los costos.
- E. Contactos de universidades y escuelas.** Es desarrollada como estrategia de publicidad para intensificar la presentación de candidatos, incentivándolos desde edades tempranas.
- F. Conferencias y charlas en universidades o escuelas.** Crean una actitud favorable describiendo a la organización, sus objetivos, su estructura y las oportunidades de trabajo que ofrece, mediante recursos audiovisuales (películas, diapositivas).
- G. Contactos con otras empresas que actúan en el mismo mercado:** alianzas, cooperación entre instituciones que uniendo recursos tienen mayor cobertura que si operaran por separado.
- H. Viajes de reclutamiento a otras localidades.** Se busca explorar otros sitios fuera de la zona de confort. Produce cierto tipo de gastos en viajes, transporte, hospedaje. Una vez terminado, los candidatos deben trasladarse donde está la empresa para seguir con el proceso.
- I. Anuncios de diarios y revistas.** Es considerada como una de las técnicas más eficaces y antiguas para atraer candidatos. Es más cuantitativo que cualitativo, pues se dirige a un público general.
- J. Agencias de reclutamiento.** Es uno de los más costosos, aunque esté compensado por factores relacionados con tiempo y rendimiento. Pueden proporcionar personal de niveles alto, medio o bajo.

2.4.2.2. Ventajas del reclutamiento externo

- A.** Trae sangre nueva, es decir, ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la organización. Con el reclutamiento externo, la organización se actualiza con respecto al ambiente externo y se mantiene al tanto de lo que ocurre en otras empresas.

- B.** Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización, sobre todo, cuando perciben personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existente en la empresa.

2.4.2.3. Desventajas del reclutamiento externo

- A.** Tarda más que el reclutamiento interno por la inversión de tiempo en la selección e implementación de las técnicas más adecuadas, en el contacto con las fuentes de reclutamiento, en la atracción y presentación de candidatos, en la aceptación inicial y selección inicial, en el envío a la selección y los exámenes médicos y a la documentación, así como la liberación del candidato de otro empleo y en preparar su ingreso. Se deben elaborar solicitudes de empleo con el suficiente tiempo para que el encargado de reclutar no esté presionado por el tiempo para elegir adecuadamente a los candidatos.
- B.** Es más costoso y exige inversión y gastos inmediatos en anuncios, honorarios, gastos operacionales.
- C.** Es inseguro comparado con el reclutamiento interno, ya que los candidatos son desconocidos y la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud sus orígenes y trayectorias profesionales.
- D.** Cuando se monopoliza las vacantes y las oportunidades que se presentan en la empresa, puede frustrar al personal. Los empleados perciben el monopolio del reclutamiento externo como una política de deslealtad de la empresa su personal.
- E.** Afecta la política salarial de la empresa, cuando la oferta y la demanda de recursos humanos no están en equilibrio.

2.4.3. Reclutamiento mixto

Es una mezcla del reclutamiento externo e interno. Cuando se utiliza reclutamiento interno, en algún punto de la organización siempre existe una posición que debe llenarse mediante reclutamiento externo a menos que esta se suprima. El reclutamiento mixto puede ser adoptado de tres maneras:

- A. Inicia con el reclutamiento externo, seguido del reclutamiento interno en caso de que alguno no de los resultados deseables. La empresa prefiere personal externo antes de considerar internamente a su personal.

- B. Inicia el reclutamiento interno, seguido de reclutamiento externo, al contrario la empresa da prioridad a sus empleados que tienen las capacidades para el ascenso. Si no halla los candidatos acude al reclutamiento externo.

- C. Reclutamiento externo y reclutamiento interno simultáneos, en caso de que la empresa esté más preocupada por llenar la vacante existente, ya sea por entrada de nuevo personal o través de la transformación de sus recursos humanos. Lo mejor es que la organización prefiera candidatos internos frente a los externos, permitiendo una sana competencia y ahorro de gastos futuros.

2.5. Servicio Civil, Costa Rica (Dirección general de Servicio Civil).

La Dirección General de Servicio Civil (DGSC) entró en funciones a la luz de los acuerdos ejecutivos N°41 del 24 de junio de 1953, No. 60 del 24 de setiembre de 1953 y No. 80 del 25 de noviembre de 1953. Dichos acuerdos mencionan los siguientes aspectos:

Acuerdo No. 41 del 24 de junio de 1953, acuerda:

“Nombrar al señor Carlos Araya Borge, director general de Servicio Civil. Asignarle la dotación correspondiente al cargo de director de la Oficina de Servicio Civil (Artículo 826-1), Inciso 1), hasta que sea aprobado el presupuesto para la Dirección general de Servicio Civil.”

Acuerdo No. 60. San José del 24 de setiembre de 1953, Cartera de trabajo y previsión social el presidente constitucional de la república, en virtud de la facultad que le otorga el artículo VI de la Ley No. 1581 de 30 de mayo de 1953, **acuerda:**

“La Dirección General de Servicio Civil asume a partir del 1° de octubre de 1953, las funciones que le encomiendan los incisos d), g) y k) del artículo 13 de la ley citada, respecto de todas las dependencias del Poder Ejecutivo”.

Acuerdo No. 80. San José, 25 de noviembre de 1953, Cartera de trabajo y previsión social el presidente constitucional de la república, en virtud de la facultad que le otorga el artículo VI de la Ley No. 1581 de 30 de mayo de 1953, **acuerda:**

“La Dirección General de Servicio Civil asume las funciones que le encomienda el inciso b) del artículo 13 de la ley citada, respecto a todas las dependencias del Poder Ejecutivo, a partir del 1° de diciembre próximo”.

Desde su puesta en marcha en el año 1953, la Dirección General de Servicio Civil resguarda la correcta aplicación del Estatuto de Servicio Civil, visto éste como un Régimen técnico-jurídico para la gestión de los recursos humanos que prestan sus servicios a las instituciones del Gobierno Central; define políticas, directrices y lineamientos y vigila la correcta aplicación de éstas, a partir de una estrecha relación con las cuarenta y siete Oficinas para la Gestión Institucional de los Recursos Humanos (OGEREH), entre otras instituciones del Estado (Página *web* oficial de la Dirección General del Servicio Civil, Costa Rica).

2.5.1. Régimen del Servicio Civil

La Dirección General de Servicio Civil define que el Régimen del Servicio Civil:

Es un sistema jurídico-administrativo, creado para atraer y mantener en el servicio público al personal con mayores méritos. Está constituido por un conjunto de instituciones, personas, normas y principios filosóficos, doctrinarios y técnicos; establecidos en procura de garantizar la eficiencia de la Administración Pública, proteger los derechos de sus servidores y conservar una relación ordenada y equitativa en la administración del empleo público” (Página *web* de DGSC).

Busca dotar al Estado de los mejores empleados públicos y que sean nombrados con transparencia y según sus capacidades intelectuales con una intachable calidad humana y moral.

2.5.2. Disposiciones según la Normativa del Servicio Civil para los puestos de la Unidad Especial de Intervención

Están excluidos los funcionarios de elección popular, los miembros de la Fuerza Pública, los funcionarios y empleados que sirvan cargos de confianza personal del presidente o de los ministros. En este caso, es importante mencionar que la Unidad Especial de Intervención no se rige bajo el lineamiento del Servicio Civil para la contratación de su personal, sino por las normas de la ley 7410, Ley General de Policía en el capítulo IV, ingreso a las Fuerzas de Policía y Nombramientos, la cual menciona:

Artículo 59.- Requisitos

Para ingresar al servicio de las fuerzas de policía, se requiere:

- a) Ser costarricense.
- b) Ser mayor de dieciocho años y ciudadano en el ejercicio pleno de sus derechos.
- c) Jurar fidelidad a la Constitución Política y a las leyes.
- d) La inscripción en registros policiales obligará a estudiar profundamente la vida y costumbres del solicitante, a fin de establecer su idoneidad.
(* Nota: Eliminado el párrafo primero de este inciso por Resolución de la Sala Constitucional No. 4269-95, de las 18:30 horas, de 18 de agosto de 1995. Además, con relación al párrafo 2º de este mismo inciso, se interpreta conforme en el sentido de que las inscripciones policiales que menciona son únicamente las inscripciones vigentes en el Registro Judicial de Delincuentes.
- e) Poseer aptitud física y moral para el desempeño idóneo del cargo.
- F) Someterse a las pruebas y los exámenes que esta Ley y sus Reglamentos exijan.
- g) Ser escogido de las listas confeccionadas mediante los procedimientos establecidos en este Estatuto y sus Reglamentos.
- h) Haber concluido el tercer ciclo de la Enseñanza General Básica.
- i) Pasar satisfactoriamente el período de prueba previsto en esta Ley.
- j) Cumplir con cualquier otro requisito que establezcan la presente Ley, sus reglamentos y demás disposiciones aplicables.

2.6. Ministerio de la Presidencia

Su principal función es ser un enlace de la Presidencia de la República con los demás poderes de República y con la sociedad civil.

2.6.1. Poder Ejecutivo

El Poder Ejecutivo está encargado de administrar y gestionar el Estado, de crear y ejecutar políticas de acuerdo con las cuáles se aplican las leyes, direccionar las instituciones públicas, representar al país en sus relaciones diplomáticas con otros Estados. Le corresponde al Poder Ejecutivo la facultad de convocar a las sesiones extraordinarias de la Asamblea Legislativa, y tiene la potestad de sancionar y promulgar las leyes.

En Costa Rica, actualmente está compuesto por el presidente de la República Rodrigo Chaves Robles, la primera vicepresidencia Stephan Brunner Neibig, la segunda vicepresidencia Mary Munive Angermüller y un gabinete de ministros y ministras que tienen a su cargo las diferentes carteras. En Costa Rica, el mandatario es, simultáneamente, jefe de Gobierno y jefe de Estado (Página *web* del Ministerio de la Presidencia, Costa Rica).

2.6.2. Disposiciones según la Normativa del Ministerio de la Presidencia para los puestos de la Unidad Especial de Intervención.

Según el Sistema Costarricense de Información Jurídica, de acuerdo con las disposiciones del Poder Ejecutivo en su Reglamento de Organización y Funcionamiento de la Unidad Especial de Intervención (Reglamenta la Unidad Especial de Intervención indica en el artículo 18 de la Ley No 7410), en su capítulo III (del personal):

Artículo 11. Selección y reclutamiento. Los aspirantes a laborar en la Unidad Especial de Intervención requerirán para su reclutamiento y selección de un minucioso proceso mediante el cual se determinarán sus aptitudes para el puesto. Serán requisitos indispensables:

- h. Ser costarricense,
- i. Ser mayor de edad,
- j. Ser de conducta intachable,
- k. Haber concluido el tercer ciclo de enseñanza general básica, sin perjuicio de los requisitos adicionales que se determinen para cada puesto,
- l. Aprobar los exámenes médicos y psicológicos que se practiquen conforme a la ley,
- m. Cumplir los procesos de capacitación y requisitos de elegibilidad que establezca el Estatuto, de acuerdo con su área específica de trabajo.
- n. Tener licencia para conducir vehículos en casos en que el puesto así lo requiera y del tipo que las normas de tránsito demanden (Página *web* del Sistema Costarricense de Información Jurídica).

CAPÍTULO III:
MARCO METODOLÓGICO

Capítulo III: Marco metodológico

3.1. Enfoque de la investigación

En la presente investigación, se utilizará el enfoque mixto. Al respecto, Hernández, et al. (2006), en su libro *Metodología de la Investigación*, mencionan que:

Las investigaciones se originan de ideas, sin importar qué tipo de paradigma fundamente nuestro estudio ni el enfoque que habremos de seguir. Las ideas constituyen el primer acercamiento a la realidad objetiva (desde la perspectiva cuantitativa), a la realidad subjetiva (desde la aproximación cualitativa) o a la realidad intersubjetiva (desde la óptica mixta) que habrá de investigarse (p.24).

Por ello, se pretende analizar el sistema de reclutamiento y selección actual de la Unidad Especial de Intervención y dar una respuesta a los objetivos expuestos en este trabajo, formando un criterio general y llegar a dar una propuesta de mejora que beneficie la organización, para el segundo semestre del 2022.

3.2. Diseño de la investigación

Fundamentalmente, la presente investigación se elaborará bajo el diseño Mixto, es decir, fenomenológico y descriptivo, valorando aspectos cuantitativos y cualitativos mencionados anteriormente en el enfoque de la investigación.

Es descriptivo no experimental, ya que analiza y recolecta datos obtenidos según los objetivos establecidos y de la mano del problema de investigación. De acuerdo con Tamayo (2006):

El tipo de investigación descriptiva, comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos; el enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre como una persona, grupo, cosa funciona en el presente; la descripción descriptiva trabaja sobre realidades de

hecho, caracterizándose fundamentalmente por ´presentarnos una interpretación correcta.

Con esto, se busca explicar el porqué de las situaciones, y hechos, en este caso, analizar el problema de investigación junto con sus objetivos aplicados a la Unidad Especial de Intervención y su sistema de reclutamiento y selección.

Es fenomenológico, pues busca explicar el fenómeno que causa el problema y que logre cumplir con los objetivos planteados en la investigación. Lo que distingue a este diseño de otros cualitativos es la o las experiencias del participante o participantes como centro de indagación (Hernández, Fernández y Baptista, 2006). “La base de la fenomenología es que existen diversas formas de interpretar la misma experiencia, y que el significado de la experiencia para cada participante es lo que constituye la realidad” (Hernández, Fernández y Baptista, 2006, p 494).

La fenomenología se fundamenta en las siguientes premisas (Hernández, Fernández y Baptista, 2006, pp. 493,494):

En el estudio, se pretende describir y entender los fenómenos desde el punto de vista de cada participante y desde la perspectiva construida colectivamente.

El diseño fenomenológico se basa en el análisis de discursos y temas específicos, así como la búsqueda de sus posibles significados.

El investigador contextualiza las experiencias en términos de su temporalidad (tiempo en que sucedieron), espacio (lugar donde ocurrieron), corporalidad (las personas físicas que la vieron), y el contexto relacional (los lazos que se generaron durante las experiencias).

De esta manera y mediante el aporte de los autores, se llega a la conclusión de que, por medio de este tipo de investigación, se verán reflejados ciertos detalles que brindarán respuesta al fenómeno que hace que el proceso de reclutamiento y selección en la Unidad Especial de Intervención sea diferente.

3.3. Fuentes de información

Una fuente de información es todo aquello que nos proporciona datos para construir hechos y las bases del conocimiento. Las fuentes de información son un instrumento para el conocimiento, la búsqueda y el acceso de la información. Encontraremos diferentes fuentes de información, dependiendo del nivel de búsqueda que logremos hacer.

3.3.1. Fuentes de información primaria

Este tipo de información es de fuentes originales, es decir, de primera mano. Son el resultado de ideas, conceptos teorías y resultados de investigaciones. Contienen información directa antes de su interpretación o evaluada por otra persona. Entre las principales fuentes de información primaria, están libros, monografías, publicaciones periódicas, documentos oficiales o informes técnicos de instituciones públicas o privados, tesis, trabajos presentados en conferencias o seminarios, testimonios de expertos, artículos periodísticos, videos documentales, fotos de primera mano y foros.

3.3.2. Fuentes de información secundaria o indirecta

Estas fuentes son las que ya han procesado información de una fuente primaria. El proceso de esta información se pudo dar por una interpretación, un análisis, así como la extracción y reorganización de la información de la fuente primaria. Entre las fuentes de información secundaria, podemos mencionar los resúmenes de revistas, índices bibliográficos, enciclopedias, almanaques, diccionarios.

3.3.3. Fuentes de información terciaria

Este tipo de fuente recopila tanto información primaria como secundaria. Se utilizan por lo general para buscar datos o para obtener una idea general sobre algún tema. Entre ellas, podemos mencionar bibliografías, directorios y guías de obras de referencia.

3.4. Variables o categorías de análisis

Hernández (2010) menciona que “el concepto de variable se aplica a personas u otros seres vivos, objetos, hechos y fenómenos, los cuales adquieren diversos valores respecto de la variable referida” (p.93).

Las variables buscan facilitar el diseño, desarrollo y, posteriormente, el análisis estadístico de los resultados obtenidos durante la investigación.

3.4.1. Cuadro de variables.

Para la presente investigación, se muestran sus respectivas variables:

Tabla 2

Cuadro de variables

Objetivo específico	Variables	Definición	Instrumentalización
1. Realizar un diagnóstico del actual modelo de reclutamiento y selección en la Unidad Especial de Intervención.	Diagnóstico.	<p>Estudio previo a toda planificación o proyecto y que consiste en la recopilación de información, su ordenamiento, su interpretación y la obtención de conclusiones e hipótesis.</p> <p>Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis. La</p>	Observación.

		observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella, se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos	
--	--	---	--

Fuente: Elaboración propia del investigador para efectos del presente trabajo investigativo

Tabla 3

Cuadro de variables

Objetivo específico	Variables	Definición	Instrumentalización
2. Realizar una encuesta a los colaboradores sobre sus opiniones acerca del proceso de reclutamiento y selección actual de la Unidad Especial de Intervención.	Reclutamiento y selección.	Alles (2011) expone que “el reclutamiento utiliza dos metodologías para la atracción de los candidatos; éstas pueden variar de acuerdo con la tipología que se utilice.” (interno o externo). Para Chiavenato (2001), “el proceso de elección del individuo adecuado para el cargo adecuado, o en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los que más se acoplen al puesto, para ocupar los cargos existentes en la empresa, la cual trata de	Mediante encuesta aplicada de 20 preguntas dirigida a los funcionarios de la Unidad Especial de Intervención, según datos de la muestra.

		que la eficiencia se mantenga y preferiblemente aumente, como también el rendimiento del personal”.	
--	--	---	--

Fuente: Elaboración propia del investigador para efectos del presente trabajo investigativo

Tabla 4

Cuadro de variables

Objetivo específico	Variables	Definición	Instrumentalización
3. Proponer recomendaciones al modelo actual de reclutamiento y selección para personal de primer ingreso a la Unidad Especial de Intervención.	Propuesta	<p>Arias (2006) señala que “es una propuesta de acción para resolver un problema práctico o satisfacer una necesidad. Es indispensable que dicha propuesta acompañe de la demostración de su factibilidad o posibilidad de realización”.</p> <p>El desarrollar una propuesta de mejora al actual modelo de reclutamiento y selección de personal de primer ingreso a la Unidad Especial de Intervención.</p>	Capítulo de la propuesta

--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia del investigador para efectos del presente trabajo investigativo

3.5. Definición de instrumentos

Narváez (2015) aduce que, “en la investigación, disponemos de diversos tipos de instrumentos para medir las variables de interés y en algunos casos llegan a combinarse varias técnicas de recolección de los datos” (p.222).

Un instrumento de investigación es la herramienta utilizada por el investigador para recolectar la información de la muestra seleccionada y poder resolver el problema de la investigación, que luego facilita resolver el problema de mercadeo. Los instrumentos están compuestos por escalas de medición.

3.5.1. Descripción de los instrumentos

Los instrumentos que se van a utilizar para realizar esta investigación son los siguientes:

3.5.1.1. Observación

Según Barrantes Echeverría:

La cuidadosa observación permite ver más cosas de las que observamos a simple vista. Una de las características por la que se diferencia la observación científica a otros tipos es el modo en que se lleva a cabo. Ésta debe ser sistemática, sea que dé lugar a datos susceptibles, o bien, aquellos obtenidos y replicados por cualquier otro investigador. Hay que responder, además, a las tres interrogantes claves que se mencionaron. Que se observó, como lo hizo, cuando observo. El observador juega un papel muy importante en este proceso y dependiendo de su grado de intervención en la situación, la observación puede clasificarse en: natural, estructurada y experimento de campo”.

- **Observación natural:** el observador es un mero espectador de una situación, sin que intervenga en modo alguno en los acontecimientos observados. Es una situación natural en el sentido que se produce dentro del contexto usual en que surge el fenómeno de interés.
- **Observación estructurada:** es cuando se decide intervenir y se estructura una situación en aras de obtener claridad en los datos.
- **Observación participante:** en este caso lo que se incrementa es el grado en que el investigador (observador) participa en la situación. En la observación participante el observador es parte de la situación observada, lo que le permite tener acceso a información que se le escaparía a cualquier observador externo (pp. 178,179).

3.5.1.2. La encuesta

Arias (2006) define *encuesta* “como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismo, o en relación con un tema particular” (p.72).

Las encuestas son un método de investigación y recopilación de datos, y utilizadas para obtener información de personas sobre diversos temas. Las encuestas tienen una variedad de propósitos y se pueden llevar a cabo de muchas maneras dependiendo de la metodología elegida y los objetivos que se deseen alcanzar. Los datos suelen obtenerse mediante el uso de procedimientos estandarizados, esto con la finalidad de que cada persona encuestada responda las preguntas en una igualdad de condiciones para evitar opiniones sesgadas que pudieran influir en el resultado de la investigación o estudio. Una encuesta implica solicitar a las personas información a través de un cuestionario, este puede distribuirse en papel, aunque con la llegada de nuevas tecnologías es más común distribuir las encuestas utilizando medios digitales como redes sociales, correo electrónico, códigos QR o URLS.

El cuestionario es un instrumento montado por un número de preguntas elaboradas para uno o varios encuestados. Estas preguntas pueden ser a partir de los siguientes tipos de cuestionario:

Cuestionario abierto

- Es aquel que solicita una respuesta libre.
- Provoca respuestas de mayor profundidad.
- Está constituido por preguntas abiertas que no delimitan de antemano las alternativas de respuesta.
- Se usan cuando la información que pueden proporcionar las preguntas cerradas es insuficiente.
- Es aquel en el cual las respuestas son detectadas por el propio sujeto.
- Es de difícil tabulación, resumen e interpretación.

Cuestionario cerrado

- Es aquel que solicita respuestas breves, específicas y delimitadas.
- Para poder formular preguntas cerradas es necesario anticipar las posibles alternativas de respuesta.
- Estas respuestas piden ser contestadas con: dos alternativas de respuesta (sí o no) dicotómicas. Varias alternativas de respuesta, en otras ocasiones, el encuestado tiene que jerarquizar opciones o asignar un puntaje a una o diversas cuestiones.

Este tipo de cuestionarios posee ventajas como las siguientes:

- Requieren menor esfuerzo por parte de los encuestados.
- Limitan la respuesta de la muestra.
- Son fáciles de llenar.
- Mantienen al sujeto en el tema.
- Son relativamente objetivos.
- Son fáciles de clasificar y analizar.

Cuestionario mixto

- Es aquel que considera en su construcción, tanto preguntas abiertas, como cerradas. (Casas, García y González - Guía técnica para la construcción de cuestionarios).

3.5.1.3. Análisis FODA

Según Kotler, el análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas”. Se le llama análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas). Es una herramienta o técnica de planificación estratégica utilizada por empresas y emprendedores, que buscan literalmente identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en el negocio o empresa.

Ponce (2007) menciona que:

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada (p. 114).

FODA proviene del acrónimo en inglés SWOT que significa “strengths, weaknesses, opportunities, threats” que en español hace alusión a las “fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas”. Ponce (2007) establece que el análisis FODA es una herramienta de gran utilidad y viable para efectuar un análisis organizacional en función a los elementos que determinan su éxito en torno al cumplimiento de objetivos y metas. Estos elementos mencionados se definen como:

- **Fortalezas.** Son las capacidades humanas, materiales, tecnológicas, financieras, etc., con las que cuenta la organización, para adaptarse y aprovechar, al máximo, las ventajas que ofrece el entorno social, y así, enfrentar con mayores posibilidades de éxito las posibles amenazas. Las acciones que tome la organización deben orientarse a incrementarlas, a mejorarlas y a mantenerlas.
- **Oportunidades.** Son situaciones o factores socioeconómicos, políticos, culturales y del medio ambiente, que están fuera del control de la organización, cuya

particularidad es poder ser aprovechados si se cumplen determinadas condiciones en el ámbito organizacional. Las acciones que tome la administración sobre el particular deben orientarse a aprovecharlas.

- **Debilidades.** Son las limitaciones o carencias de habilidades, de conocimientos, de información, de tecnología y de recursos financieros que padece la organización, las cuales impiden el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el entorno social y que no le permiten defenderse de las amenazas. Las acciones que tome la administración sobre el particular deben orientarse a disminuirlas
- **Amenazas.** Son factores externos que están fuera del control de la organización y que podrían representar riesgos para el desarrollo organizacional. Las acciones que tome la administración sobre estas deben orientarse a neutralizar sus efectos, de manera que provoquen el menor impacto negativo posible al logro de los objetivos (Jaikel y Moraga, 2019, pp.16-17)

A partir de la identificación de los elementos organizacionales antes vistos, Fred & Forest (2017) definen que la aplicación del análisis FODA va dirigido al desarrollo de estrategias con respecto a las fuerzas internas y externas identificadas a través de una matriz; Además, Ponce (2007) ayuda a definir esta matriz como un “instrumento viable para realizar análisis organizacional, en relación con los factores que determinan el éxito en el cumplimiento de metas” (pág. 2).

Alessio (2008), bajo la misma línea, establece a la matriz FODA como una de las más interesantes herramientas para la creación de estrategias, pues exige a los analistas un esfuerzo arduo en el análisis del entorno, de la competencia y del entorno. Cada estrategia que tendrá la matriz (ver tabla 5) se define como: fortalezas y oportunidades (FO), debilidades y oportunidades (DO), fortalezas y amenazas (FA), y debilidades y amenazas. Con respecto a cada una y su aplicación, se detallan a continuación los siguientes aspectos:

- **Estrategias FO.** Para este tipo de estrategias, se utilizan las fortalezas internas de la empresa para aprovechar las oportunidades externas. En el ejemplo de la tabla 5, se

observa que, para generar estrategias FO, se tienen que emparejan las fortalezas internas con las oportunidades externas identificadas.

- **Estrategias DO.** Se buscan superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. Para crear estrategias DO, se juntan las debilidades internas encontradas con las oportunidades externas (ver tabla 5).
- **Estrategias FA.** Se utilizan fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas. Para generar estrategias FA, como en la tabla 5, se toman las fortalezas internas halladas y se emparejan con las amenazas externas
- **Estrategias DA.** Estrategias tácticas defensivas cuyo propósito es reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Para obtener estrategias DA como en la tabla 5, se toman las debilidades internas y se combinan con las amenazas externas (Fred & Forest, pág. 171-172).

Tabla 5

Matriz FODA

Análisis interno  Análisis externo 	FORTALEZAS-F Lista de fortalezas: 1- 2- 3-	DEBILIDADES-D Lista de debilidades: 1- 2- 3-
	OPORTUNIDADES-O Lista de oportunidades 1- 2- 3-	ESTRATEGIAS-FO Se usan las fortalezas para sacar ventaja de las oportunidades.
AMENAZAS-A Lista de amenazas	ESTRATEGIAS-FA	ESTRATEGIAS-DA

1-	Se utilizan las fortalezas para	Se mejoran las debilidades
2-	neutralizar las amenazas	para evitar las amenazas
3-		

Fuente: Elaboración propia del investigador con base en Alessio (2008)

3.6. Definición de población.

La población estadística, también conocida como universo, es el conjunto o la totalidad de elementos que se van a estudiar. Los elementos de una población lo conforman cada uno de los individuos asociados, debido a que comparten alguna característica en común. La población estadística puede ser un conjunto de personas, lugares o cosas reales.

Al respecto, Hernández (2010) afirma que “una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. Las poblaciones deben situarse claramente en torno a sus características de contenido, de lugar y en el tiempo” (p. 174). Por ejemplo, los adolescentes de un pueblo o los usos posibles del azúcar en recetas de cocina. Al ser muy complicado realizar un estudio con todos los elementos que conforman una población, sobre todo si es considerada una población infinita, se toma una muestra representativa de la misma para realizar los estudios.

Por su parte, Hernández, citado en Castro (2003), expresa que “si la población es menor a cincuenta (50) individuos, la población es igual a la muestra” (p. 69).

Para esta investigación, la población de estudio está constituida por las 30 oficiales miembros de la Unidad Especial de Intervención del Ministerio de la Presidencia, durante el segundo semestre del 2022.

3.6.1. Tipos de poblaciones

La población se puede clasificar de la siguiente manera según la cantidad de individuos que la conforma:

- **Población finita:** es aquella que se puede contar y se pueden estudiar con mayor facilidad a sus integrantes, por ejemplo, la cantidad de personas inscritas en un gimnasio.

- **Población infinita:** son inmensas poblaciones donde se hace muy difícil contabilizar a sus integrantes, por lo que suele tomarse en cuenta solo una porción de ella a la hora de realizar un estudio, seleccionando así una muestra, por ejemplo, la cantidad de granos de arena en una playa.
- **Población real:** son grupos de integrantes tangibles, por ejemplo, la cantidad de animales en un zoológico.
- **Población hipotética:** son poblaciones posibles que pueden ser estudiadas ante una eventualidad, por ejemplo, la cantidad de nacimientos de bebés prematuros.

3.7. Muestra

Siendo la población finita y pequeña, en este estudio, no se hará muestreo, sino que el instrumento se aplicará al total de los sujetos que componen la población. Con esto, se asegura la integridad al 100% de la información suministrada por la población referente al estudio.

De acuerdo con Hernández, et al. (2010), “la muestra es un subgrupo de la población, es decir, un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” (p.175). En este caso, no se tiene muestra por cuanto se trabajó con toda la población.

3.7.1. Tipos de muestras

Existen diferentes tipos de técnicas para conformar una muestra:

- **Muestreo aleatorio:** es una técnica que ofrece la misma posibilidad a los elementos de ser seleccionados por ser tomados al azar. Los tipos de muestreo aleatorio son:
- **Muestreo aleatorio simple:** los elementos se eligen de una lista al azar. Funciona más eficazmente cuando el universo es reducido y homogéneo.
- **Muestreo sistemático:** el primer elemento se elige al azar y luego se escogen a intervalos constantes los elementos restantes.

- **Muestreo estratificado:** se realiza dividiendo a la población en partes o estratos que respondan a características establecidas y, luego, se eligen aleatoriamente los individuos que se van a estudiar.
- **Muestreo por conglomerado:** la población se divide en grupos heterogéneos y éstos, a su vez, se subdividen en grupos homogéneos con características comunes para ser estudiados de acuerdo con lo requerido por el investigador.
- **Muestreo no aleatorio o por selección intencionada:** se elige con base en el manejo de información de los elementos por estudiar, por lo tanto, la representatividad de la muestra puede ser subjetiva. En este caso, se corre el riesgo de que los resultados sean sesgados.

Cuando uno solo de los estudios no es suficiente porque la población por estudiar es muy extensa, se pueden usar dos o más tipos de muestreo.

Para este trabajo, se utilizará la siguiente fórmula para el cálculo de muestra de poblaciones finitas:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Donde:

N= total de la población.

Z α = 1.96 al cuadrado (si la seguridad es del 95%)

p= proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)

q= 1 – p (en este caso 1-0.05 = 0.95)

d= precisión (en su investigación use un 5%).

Entonces diríamos que:

$$\frac{30*1.96^2*0.05*0.95}{0.03^2*(30-1)+1.96^2*0.05*0.95} = 26$$

Podríamos interpretar los datos de la siguiente manera:

El total de población sería de 30 personas, (n), de tal manera que aplicamos la anterior ecuación daría como muestra un total de 26 individuos a los cuales le aplicaríamos el tipo de instrumento de observación, encuesta y análisis FODA.

CAPÍTULO IV:
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis de resultados.

Barrantes (1999) indica que “la información analizada puede presentarse por medio de cuadros y pueden ser representados en diferentes gráficos que completen e ilustren los resultados obtenidos” (p.78).

Los instrumentos utilizados para desarrollar esta práctica fueron mediante la observación, la encuesta aplicada y, finalmente, un análisis FODA a los oficiales de la Unidad Especial de Intervención del Ministerio de la Presidencia. A partir de ello, se logró obtener los datos necesarios para, posteriormente, realizar su análisis e interpretación y así demostrar cómo puede afectar con la realización de este trabajo el tomar mejores decisiones para su conclusión. La encuesta se aplicó a 26 funcionarios de la Unidad Especial de Intervención y los resultados se muestran mediante cuadros y gráficos.

4.2. Presentación de la información

4.2.1. Observación

Mediante la técnica de observación, se pudo constatar que:

- El promedio de edad de los oficiales de la Unidad Especial de Intervención es de 48 años.
- Desde el año 2008, no hay renovación de personal.
- La edad más común es de 45 años, la cual resulta alta para este tipo de Unidad Táctica Policial.
- La edad mínima es de 36 años.
- Oficiales operativos 30, un numero bajo para cubrir con todas las responsabilidades de una unidad policial tan importante para el país.
- La edad más alta es de 61 años, la cual resulta sumamente elevada para un oficial operativo para una Unidad táctica policial.

Además, se pueden definir tres tipos de generaciones:

Tabla 6

Tipo de generación según su fecha de nacimiento

TIPO DE GENERACIÓN	INTERVALO DE AÑOS	CANTIDAD DE OFICIALES	PORCENTAJE DE OFICIALES POR GENERACIÓN
<i>BABY BOOMERS</i>	1949-1968	10 OFICIALES	38%
GENERACION X	1969-1980	9 OFICIALES	35%
<i>MILLENNIALS</i>	1981-1993	7 OFICIALES	27%

Fuente: Elaboración propia del investigador para efectos del presente trabajo investigativo

4.2.2. La encuesta

Cuadro 1

1. ¿Cuántos años lleva trabajando en la Unidad Especial de Intervención?

Ord	Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje
1	De 10 a 19 años.	12	46%
2	Superior a 30 años.	8	31%
3	De 20 a 29 años.	5	19%
4	De 1 a 9 años.	1	4%
TOTAL		26	100%

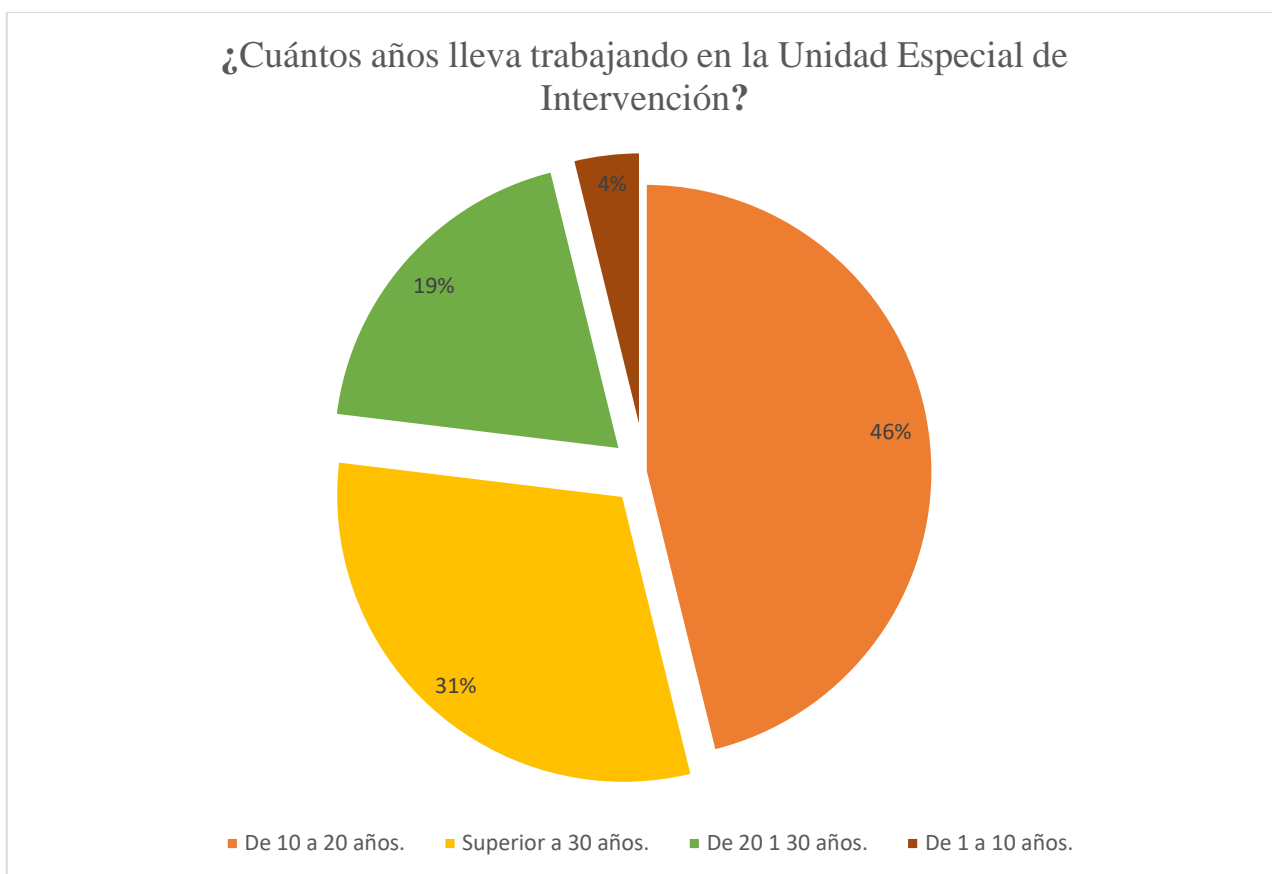
Fuente: Personal Unidad Especial de Intervención

Análisis e interpretación: Se puede visualizar, con este cuadro, que la Unidad Especial de Intervención cuenta con un personal de experiencia y con una estabilidad laboral entre sus colaboradores. Además, en relación con los años laborados, para un 46% entre 10 a 19 años, es decir, casi la mitad de su personal, seguido por un 31% superior a los 30 años, es el personal con más experiencia y antigüedad, 19% de su personal ronda los 20 a 29 años

de servicio y solo el 4% que es equivalente a plazas nuevas o personal de nuevo ingreso es muy bajo, algo que nos hace pensar el porqué de esta situación.

Gráfico 1

Años de labor en la Unidad Especial de Intervención



Fuente: Elaboración propia del investigador para efectos del presente trabajo investigativo

Cuadro 2

2. ¿Cuál es su rango de edad?

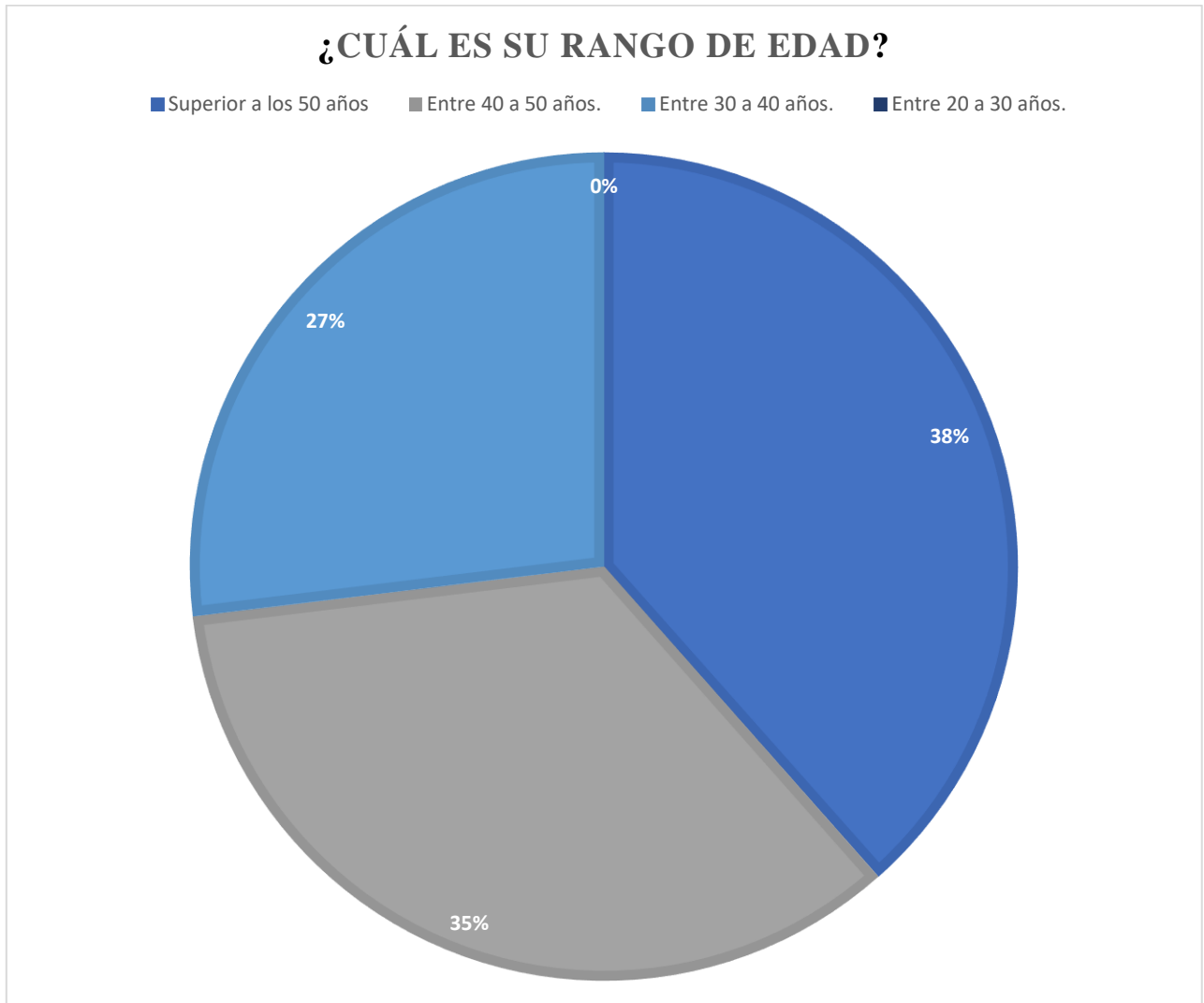
ord	Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje
1	Superior a los 50 años	10	38%
2	Entre 40 a 49 años.	9	35%
3	Entre 30 a 39 años.	7	27%
4	Entre 20 a 29 años.	0	0%
TOTAL		26	100%

Fuente: Personal de la Unidad Especial de Intervención

Análisis e interpretación: Es claro cómo el 38% de los encuestados es superior a los 50 años, el cual es un personal que, aún con su edad, están operativo y realizando las actividades normales dentro de la organización, entre las que destacan operativos de alto riesgo (urbano, montaña), escoltas, instrucción, es un personal maduro y con experiencia. De seguido, un 35% está en el rango de edad de 40 a 50 años, por tanto, es personal que actualmente tiene más responsabilidad por su capacidad y por su experiencia operativa. El 27% está en el rango de edad entre 30 a 40 años, y es muy importante analizar que, en el rango de edad entre 20 y 29 años, no existe dentro de la organización, lo cual viene a resaltar la importancia del ingreso de personal nuevo y de la importancia de realizar esta investigación.

Gráfico 2

Rango de edad



Fuente: Elaboración propia del investigador para efectos del presente trabajo investigativo

Cuadro 3

3. ¿Realizó usted algún proceso de reclutamiento y selección para ingresar a la Unidad Especial de Intervención?

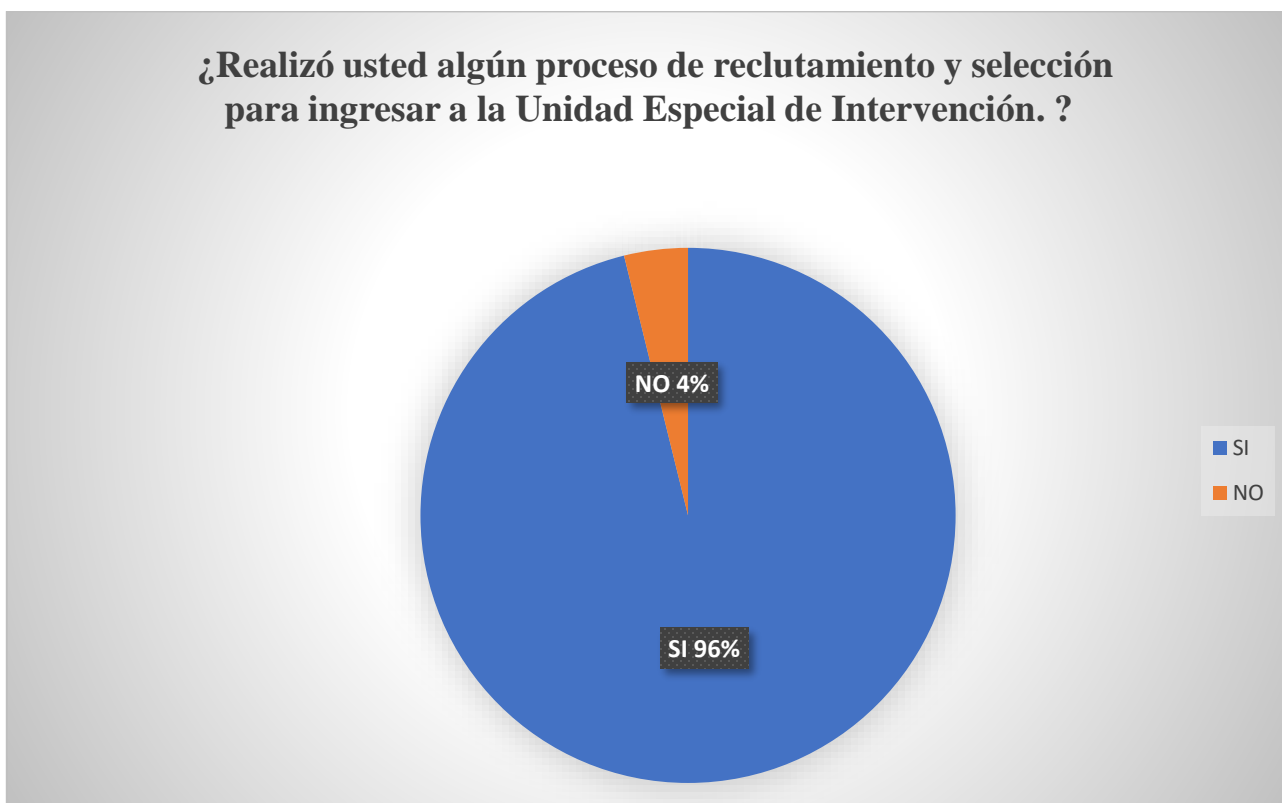
Ord.	Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje
1	SÍ	25	96%
2	NO	1	4%
TOTAL		26	100%

Fuente: Personal de la Unidad Especial de Intervención

Análisis e interpretación: un 96%, siendo la mayoría de los encuestados, menciona que sí realizó algún tipo proceso de reclutamiento y selección para ingresar a la Unidad Especial de Intervención. Según lo mencionado en la ley 7410, Ley General de Policía, los requisitos son muy básicos, lo que pudo influir en la elevada respuesta afirmativa. Ello sería importante analizar con esta pregunta es el tipo de proceso que realizó, como y quien fue el encargado de realizarla. El 4% de los encuestados mencionó que no había realizado ningún proceso de reclutamiento y selección.

Gráfico 3

Realización de algún proceso de reclutamiento y selección



Fuente: Elaboración propia del investigador para efectos del presente trabajo investigativo

Cuadro 4

4. ¿Cuál edad considera que sería la adecuada para una persona que quiera ingresar a la Unidad Especial de Intervención?

Ord.	Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje
1	Entre 20 y 22 años	12	46%
2	Entre 18 y 20 años.	8	31%
3	Entre 23 y 25 años.	6	23%
4	Superior a los 25 años.	0	0%
TOTAL		26	100%

Fuente: Personal de la Unidad Especial de Intervención

Análisis e interpretación: un 46% de los encuestados mencionó que la edad para ingresar a la Unidad Especial de Intervención debería ser entre 20 a 22 años, un 31% decidió que entre 18 y 20 años, un 23% adujo que entre 23 y 25 años y ninguno de los encuestados aprueba la edad de 25 años o superior. Este ítem resulta de suma importancia para que luego en el apartado de la propuesta a esta investigación se pueda profundizar la importancia del porqué la incorporación de oficiales a la Unidad Especial de Intervención contemple un rango de edad y el beneficio que traería a la organización.

Gráfico 4

Edad adecuada para el ingreso a la Unidad Especial de Intervención



Fuente: Elaboración propia del investigador para efectos del presente trabajo investigativo

Cuadro 5

5. ¿Considera usted que la Unidad Especial de Intervención, cuenta con un sistema de reclutamiento y selección formal para personas que quieran ingresar a la institución?

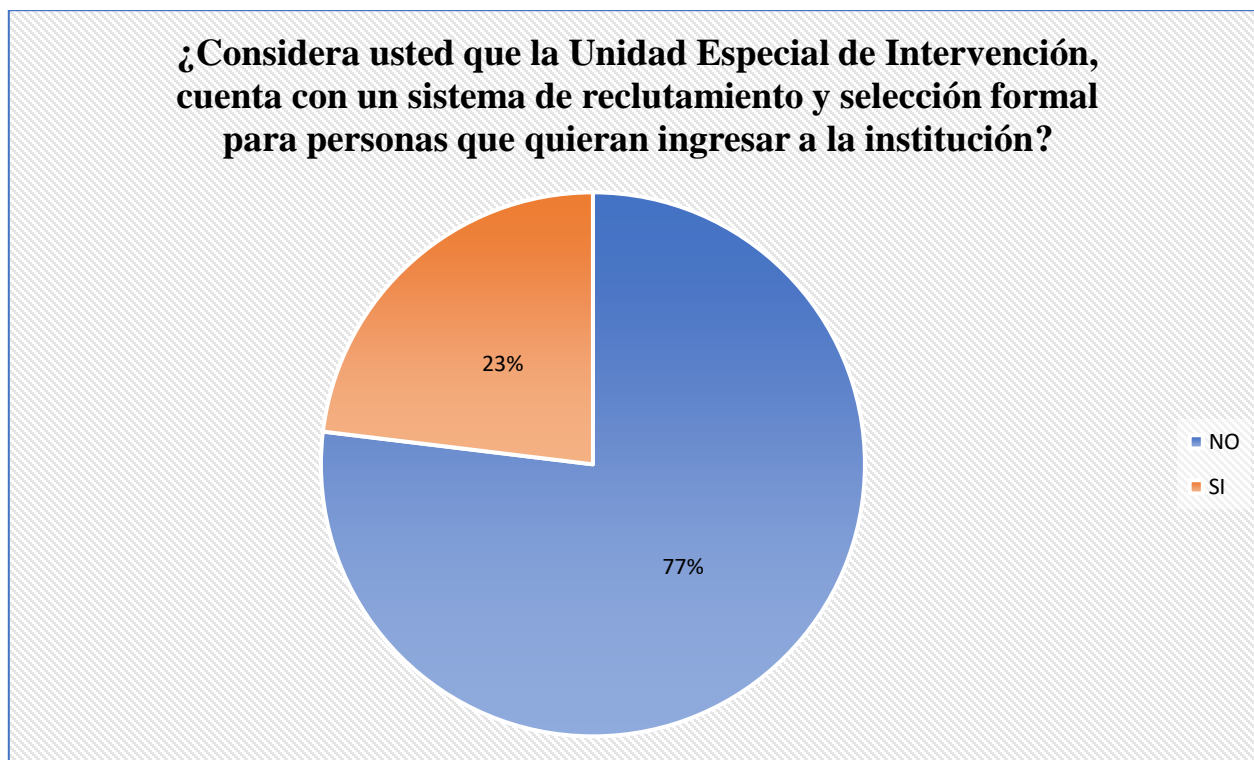
Ord.	Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje
1	NO	20	77%
2	SÍ	6	23%
TOTAL		26	100%

Fuente: Personal de la Unidad Especial de Intervención

Análisis e interpretación: el 77% de los encuestados mencionó que la Unidad Especial de Intervención NO cuenta con un sistema de reclutamiento y selección formal, lo cual refleja la necesidad de mejorar el proceso actual y un 23% adujo que sí se cuenta con un proceso formal de reclutamiento y selección.

Gráfico 5

Existencia de un sistema de reclutamiento y selección formal en la Unidad Especial de Intervención



Fuente: Elaboración propia del investigador para efectos del presente trabajo investigativo

Cuadro 6

6. ¿Cuál debería de ser la edad máxima operativa para un oficial de la Unidad Especial de Intervención?

Ord.	Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje
1	50 años.	14	54%
2	45 años.	5	19%
3	55 años	4	15%
4	No aplica N/A	3	12%
TOTAL		26	100%

Fuente: Personal de la Unidad Especial de Intervención

Análisis e interpretación: se evidencia cómo el 54% de la población encuestada enuncia que la edad de 50 años es una edad máxima operativa para un oficial dentro de la institución, 19% expreso que 45 años sería la edad máxima operativa, el 15% mencionó que 55 años y el 12% adujo que no aplica.

Gráfico 6

Edad máxima operativa para un oficial de la Unidad Especial de Intervención



Fuente: Elaboración propia del investigador para efectos del presente trabajo investigativo

Cuadro 7

7. ¿Cree usted que la Unidad Especial de Intervención posee personal calificado para realizar todas sus labores cotidianas?

Ord.	Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje
1	SÍ	23	88%
2	NO	3	12%
TOTAL		26	100%

Fuente: Personal de la Unidad Especial de Intervención

Análisis e interpretación: se observa cómo el 88% de los encuestados afirma que la Unidad Especial de Intervención cuenta con el personal calificado para realizar sus labores cotidianas y una pequeña parte la población de 12% expresa que no lo tiene. En su mayoría, el personal que labora en esta institución cuenta con algún tipo de curso que lo hace calificado y especialista en determinada área para realizar sus labores. Además, otro número de oficiales posee estudios superiores como licenciatura o bachillerato universitario.

Gráfico 7

Personal calificado para realizar todas sus labores



Fuente: Elaboración propia del investigador para efectos del presente trabajo investigativo

Cuadro 8

8. ¿Hace falta mejorar el Departamento de Recursos Humanos con personal calificado o con equipo que facilite realizar sus labores?

Ord.	Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje
1	SÍ	23	88%
2	NO	3	12%
TOTAL		26	100%

Fuente: Personal de la Unidad Especial de Intervención

Análisis e interpretación: un 88% de los entrevistados afirma que el Departamento de Recursos Humanos necesita de más personal y de equipo que facilite sus labores. Además, en la actualidad, solo una persona es la encargada de este departamento y tiene un recargo de funciones.

Gráfico 8

Falta de mejorar el Departamento de Recursos Humanos con personal capacitado o con experiencia y equipo que facilite realizar sus labores



Fuente: Elaboración propia del investigador para efectos del presente trabajo investigativo

Cuadro 9

9. ¿Qué tipo de filtro o sistema para reclutar y seleccionar personal considera usted es más eficiente para aplicar a personas que desean ingresar a la Unidad Especial de Intervención?

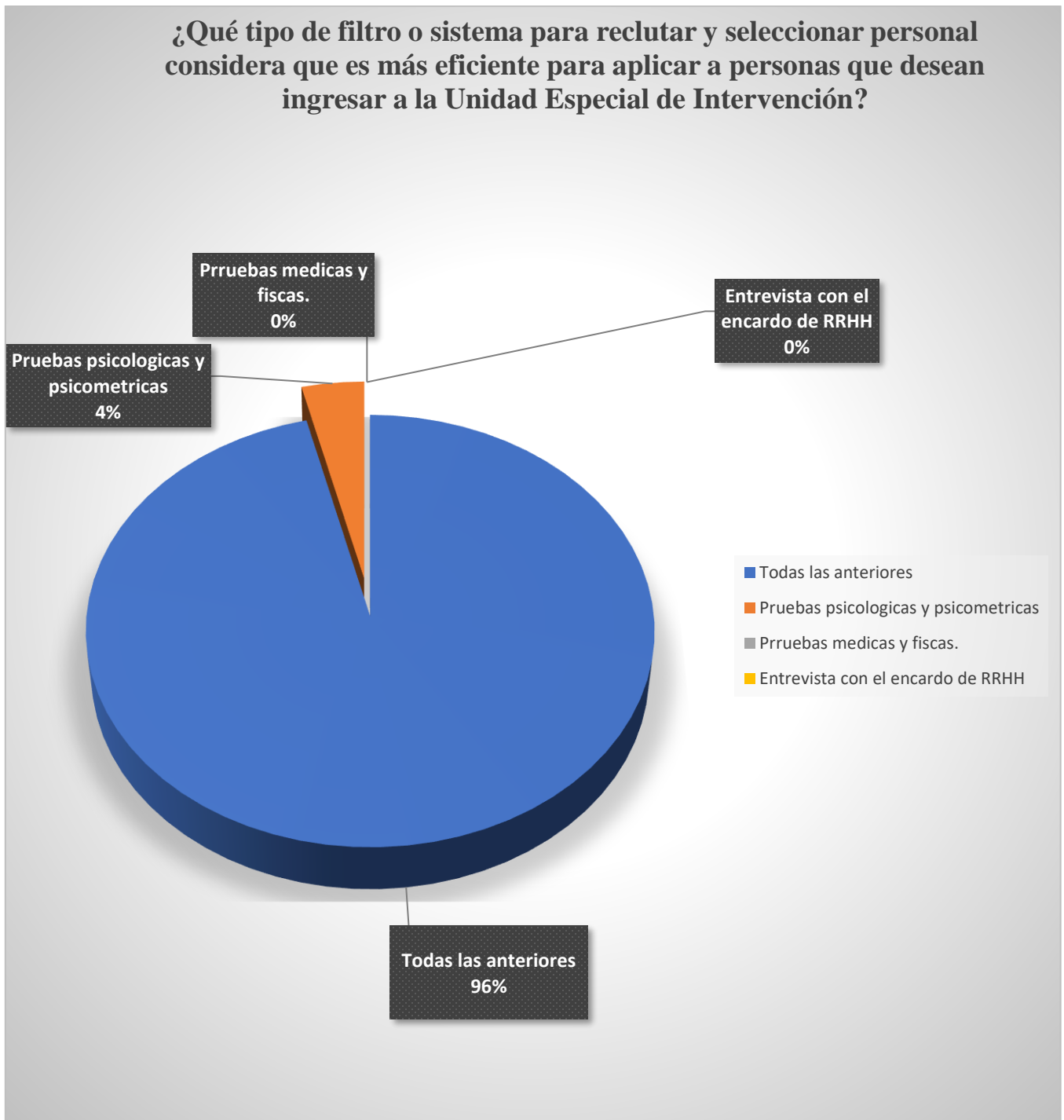
Ord.	Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje
1	Todas las anteriores	25	96%
2	Pruebas psicológicas y psicométricas	1	4%
3	Pruebas médicas y físicas.	0	0%
4	Entrevista con el encargo de RR.HH.	0	0%
TOTAL		26	100%

Fuente: Personal de la Unidad Especial de Intervención

Análisis e interpretación: el 96% de encuestados considera que, a las personas que desean ingresar a la Unidad Especial de Intervención, se les deben aplicar pruebas psicológicas, psicométricas, médicas y físicas, además de la entrevista con el encargado de Recursos Humanos, lo cual viene a demostrar que la mayor parte del personal que labora para la institución aprueba este tipo de filtro para personas de primer ingreso.

Gráfico 9

Filtro o sistema para reclutar y seleccionar personal



Fuente: Elaboración propia del investigador para efectos del presente trabajo investigativo

Cuadro 10

10. Con respecto a la pregunta anterior, ¿cree usted que actualmente se aplican este tipo de pruebas a las personas que desean ingresar a la Unidad Especial de Intervención?

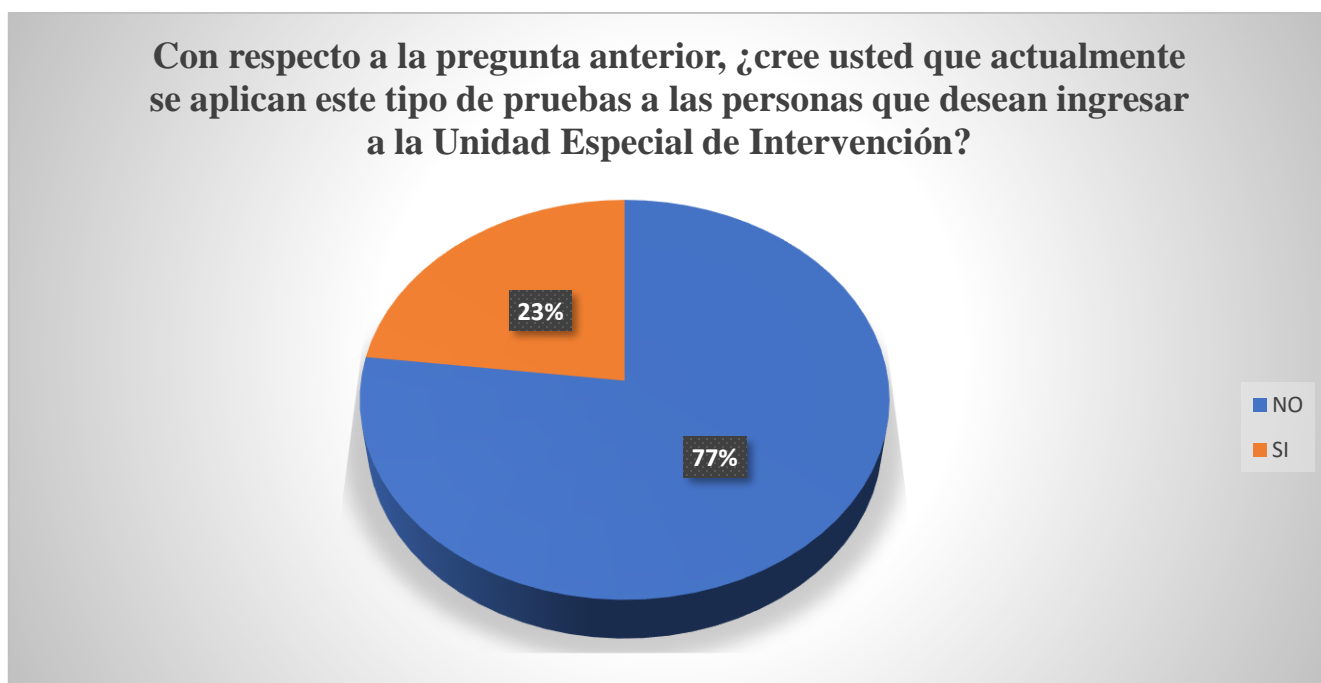
Ord.	Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje
1	NO	20	77%
2	SÍ	6	23%
TOTAL		26	100%

Fuente: Personal de la Unidad Especial de Intervención

Análisis e interpretación: el 77% de los encuestados señala que las pruebas psicológicas, psicométricas, médicas y físicas, además de la entrevista con el encargado de Recursos Humanos no se aplica a personas que desean ingresar a la institución y un 23% que si se aplican. Lo que se debería indagar con el Departamento de Recursos Humanos para saber cuáles son las pruebas que se le están aplicando actualmente a las personas de primer ingreso.

Gráfico 10

Aplicación de tipo de pruebas a las personas que desean ingresar a la Unidad Especial de Intervención



Fuente: Elaboración propia del investigador para efectos del presente trabajo investigativo

Cuadro 11

11. ¿Qué tan capacitado considera usted, está el Departamento de Recursos Humanos de la Unidad Especial de Intervención para atender sus necesidades de manera efectiva?

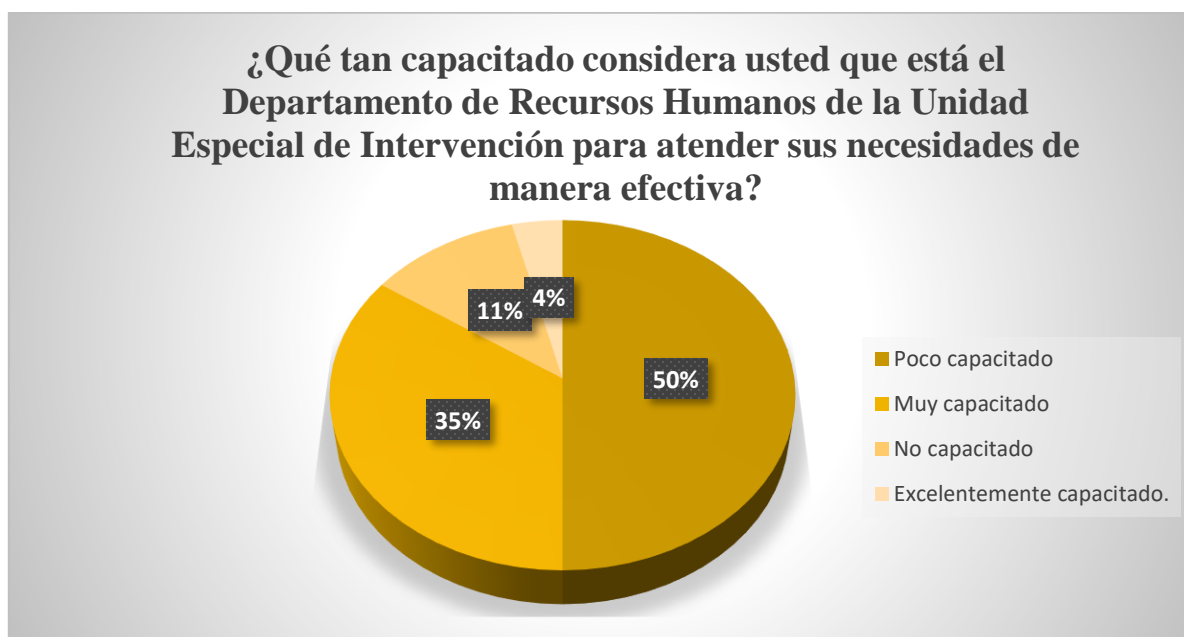
Ord.	Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje
1	Poco capacitado	13	50%
2	Muy capacitado	9	35%
3	No capacitado	3	12%
4	Excelentemente capacitado.	1	4%
TOTAL		26	100%

Fuente: Personal de la Unidad Especial de Intervención

Análisis e interpretación: un 50% de los encuestados menciona que el Departamento de Recursos Humanos está poco capacitado para atender las necesidades del personal. El 35% dice que está muy capacitado, el 12% considerara que no está capacitado y el 4% aduce que está excelentemente capacitado. Es evidente lo cerrada que está la opinión con respecto al sentir del Departamento de Recursos Humanos con el cumplimiento de sus labores en pro del personal que trabaja en la Unidad Especial de Intervención.

Gráfico 11

Nivel de capacitación del Departamento de Recursos Humanos



Fuente: Elaboración propia del investigador para efectos del presente trabajo investigativo

Cuadro 12

12. ¿Se siente satisfecho con el proceso actual de reclutamiento y selección dentro de la Unidad Especial de Intervención?

Ord.	Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje
1	NO	20	77%
2	SÍ	6	23%
TOTAL		26	100%

Fuente: Personal de la Unidad Especial de Intervención

Análisis e interpretación: un 77% del personal no está satisfecho con el actual proceso de reclutamiento y selección, demostrando la importancia de fomentar el cambio o de aplicar nuevos métodos o procesos de reclutamiento y selección para el personal de nuevo ingreso, Además, el 23% sí aprueba o está satisfecho con el proceso actual de reclutar y seleccionar personal.

Gráfico 12

Satisfacción con el proceso de reclutamiento y selección

Fuente: Elaboración propia del investigador para efectos del presente trabajo investigativo

Cuadro 13

13. ¿Siente que hace falta más personal para reforzar labores diarias de la Unidad Especial de Intervención?

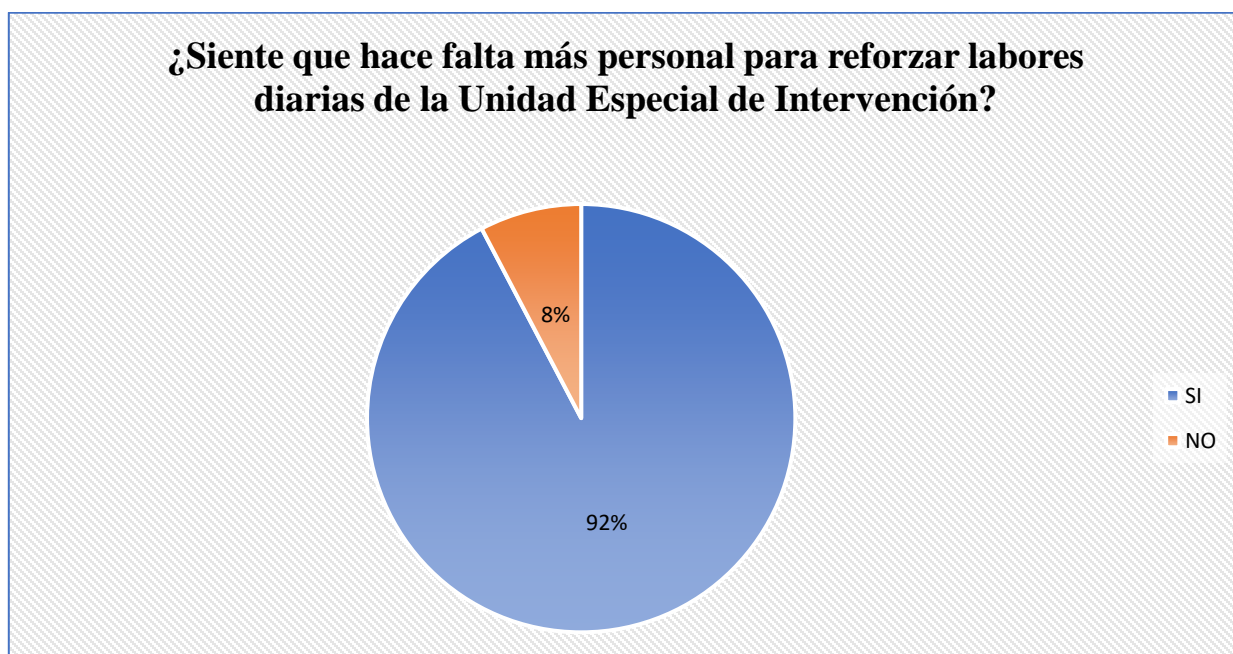
Ord.	Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje
1	SÍ	24	92%
2	NO	2	8%
TOTAL		26	100%

Fuente: Personal de la Unidad Especial de Intervención

Análisis e interpretación: e92% de los encuestados siente que la Unidad Especial de Intervención necesita de más personal para realizar las labores diarias, demostrando lo urgente de contratar personal nuevo a esta institución. Un 8% se siente satisfecho o conforme con la cantidad actual de personal.

Gráfico 13

Falta de más personal para reforzar labores de la Unidad Especial de Intervención



Fuente: Elaboración propia del investigador para efectos del presente trabajo investigativo

Cuadro 14

14. ¿Ve un crecimiento personal y profesional positivo dentro de la Unidad Especial de Intervención?

Ord.	Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje
1	SÍ	15	58%
2	NO	11	42%
TOTAL		26	100%

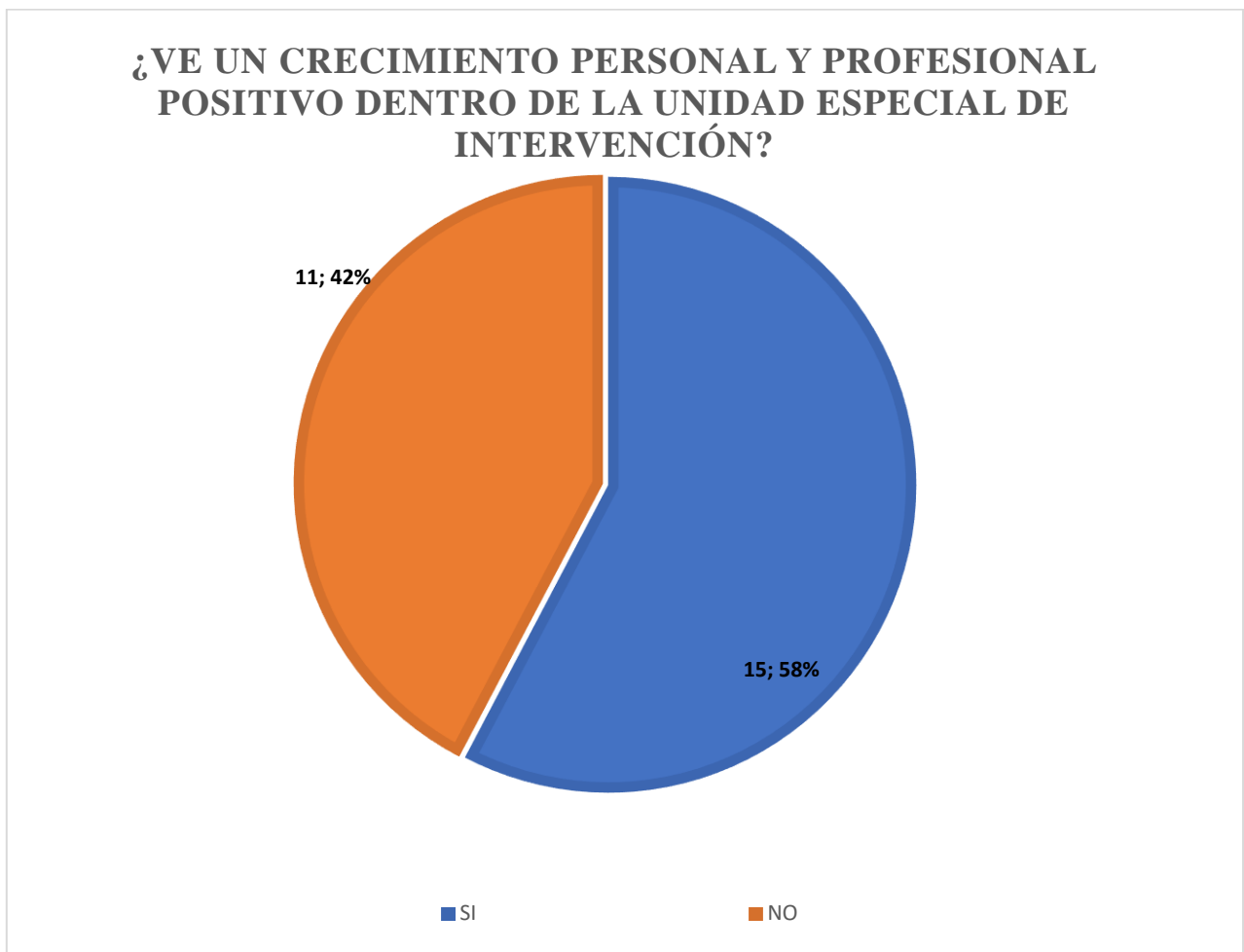
Fuente: Personal de la Unidad Especial de Intervención

Análisis e interpretación: el 58% de los encuestados percibe que hay un crecimiento personal y profesional positivo en la Unidad Especial de Intervención, considerando que gran parte de la población tiene estudios superiores universitarios, además que cuentan con el permiso por parte de la jefatura para estudiar. También todo el personal ha recibido cursos fuera y dentro del país. Un 42% siente que no hay crecimiento profesional, que se puede entender, ya que, dentro de la organización no hay ningún tipo de ascenso a otros puestos,

solo hay un jefe encargado del personal y a cargo de las operaciones. Además, que solo se puede hacer cambios de categoría de plaza de tipo 1 a tipo 2, y la mayoría ya cuenta con la categoría tipo 2.

Gráfico 14

Crecimiento personal y profesional positivo dentro de la Unidad Especial de Intervención



Fuente: Elaboración propia del investigador para efectos del presente trabajo investigativo

Cuadro 15

15. ¿Le gusta su trabajo?

Ord.	Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje
1	SÍ	25	96%
2	NO	1	4%
TOTAL		26	100%

Fuente: Personal de la Unidad Especial de Intervención

Análisis e interpretación: es evidente que, a todos los miembros que conforman esta unidad policial, les gusta su labor y su profesión, para un 96%. Solo una minoría del 4% no les gusta la labor realizada.

Gráfico 15

Gusto por el trabajo



Fuente: Elaboración propia del investigador para efectos del presente trabajo investigativo

Cuadro 16

16. ¿Considera que hay una buena comunicación entre el Departamento de Recursos Humanos y los demás departamentos dentro de la Unidad Especial de Intervención?

Ord.	Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje
1	NO	14	54%
2	SÍ	12	46%
TOTAL		26	100%

Fuente: Personal de la Unidad Especial de Intervención

Análisis e interpretación: hay una opinión muy dividida con respecto a la comunicación del Departamento de Recursos Humanos con el personal que labora en la Unidad Especial de Intervención y los demás departamentos. Se evidencia que un 54% no está conforme con la comunicación actual y un 46% sí está de acuerdo. La comunicación es una parte fundamental en cualquier institución.

Gráfico 16

Buena comunicación entre el Departamento de Recursos Humanos y los demás departamentos de la Unidad Especial de Intervención



Fuente: Elaboración propia del investigador para efectos del presente trabajo investigativo

Cuadro 17

17. ¿Mi superior inmediato da un buen ejemplo?

Ord.	Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje
1	SÍ	13	50%
2	NO	13	50%
TOTAL		26	100%

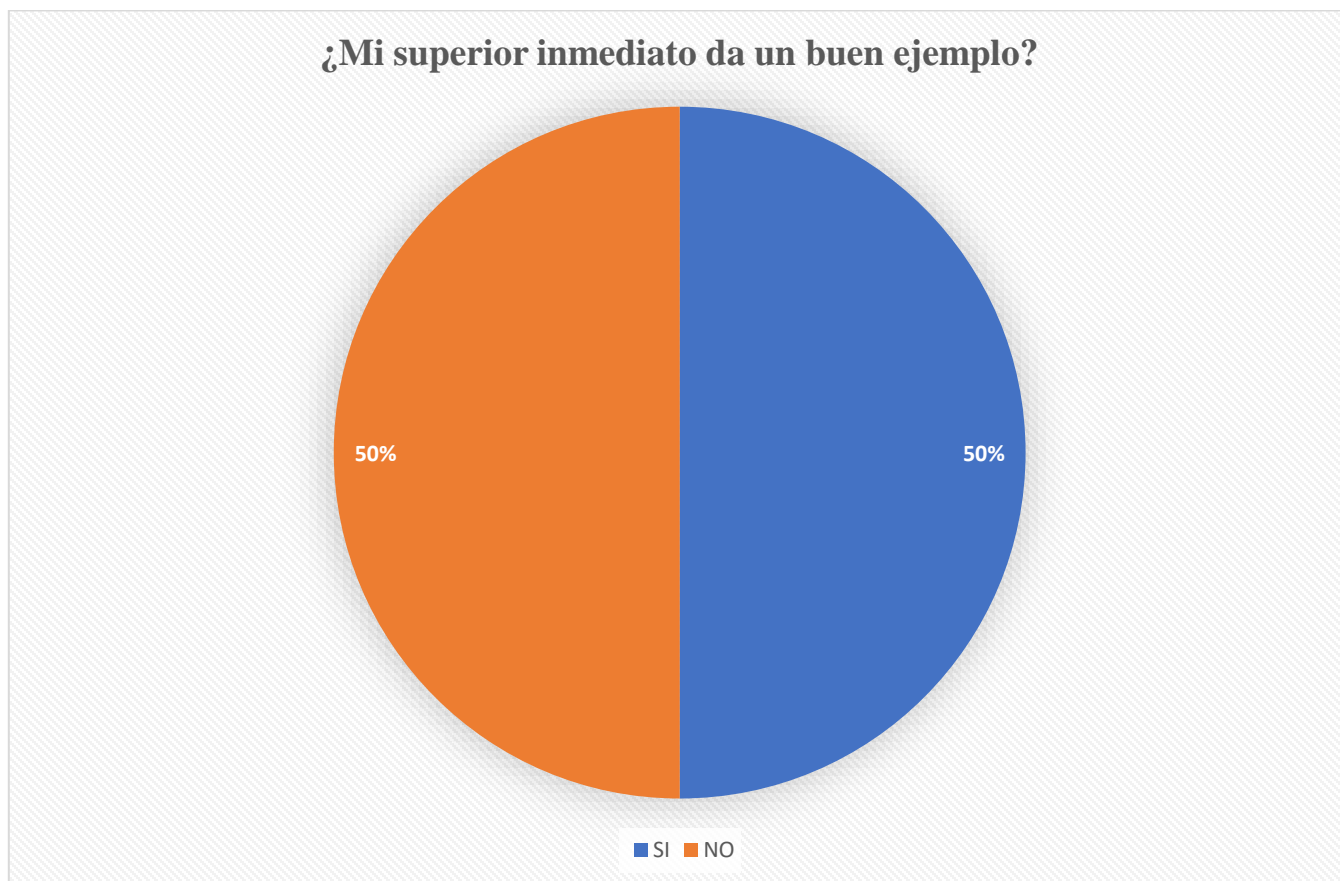
Fuente: Personal de la Unidad Especial de Intervención

Análisis e interpretación: los encuestados expresan una igualdad de opinión, pues un 50% percibe un buen ejemplo por parte del jefe inmediato, mientras el otro 50% menciona que no da un buen ejemplo. Esta variable puede influir en roces o problemas que han pasado en

relaciones con el personal y jefaturas, no siempre la relación puede ser perfectas, pero se puede mejorar.

Gráfico 17

Buen ejemplo del superior inmediato



Fuente: Elaboración propia del investigador para efectos del presente trabajo investigativo

Cuadro 18

- 18.** ¿Considera que la Unidad Especial de Intervención necesita de otras instituciones o de alianzas para crecer y así traer personal apto para formar parte de la institución?

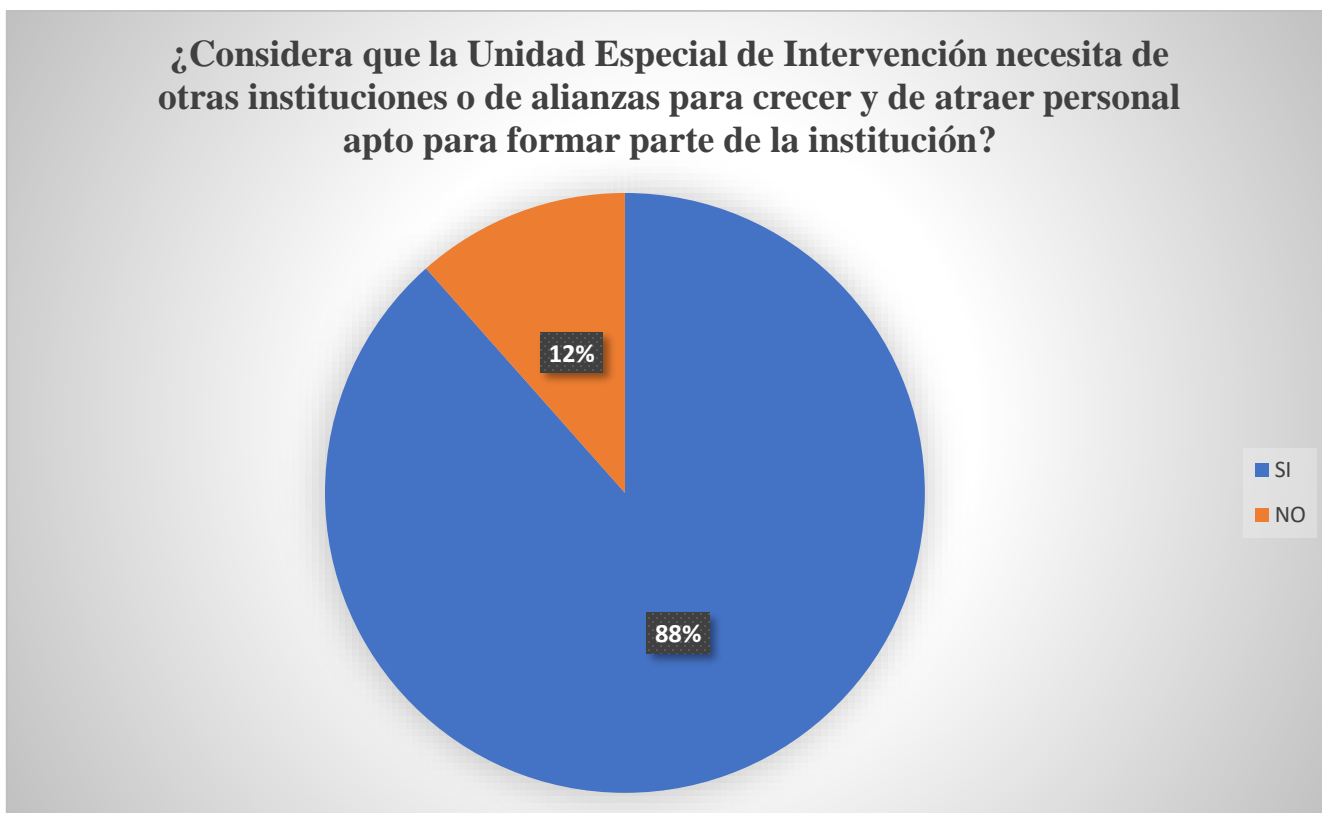
Ord.	Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje
1	SÍ	23	88%
2	NO	3	12%
TOTAL		26	100%

Fuente: Personal de la Unidad Especial de Intervención

Análisis e interpretación: un 88% de los encuestados considera que la Unidad Especial de Intervención necesita del apoyo de otras instituciones o alianzas para crecer y para optar por nuevo personal. El 12% expresa que no necesita de este tipo de estrategia.

Gráfico 18

Necesidad de otras instituciones o alianzas para crecer y atraer personal apto



Fuente: Elaboración propia del investigador para efectos del presente trabajo investigativo

Cuadro 19

19. ¿Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo?

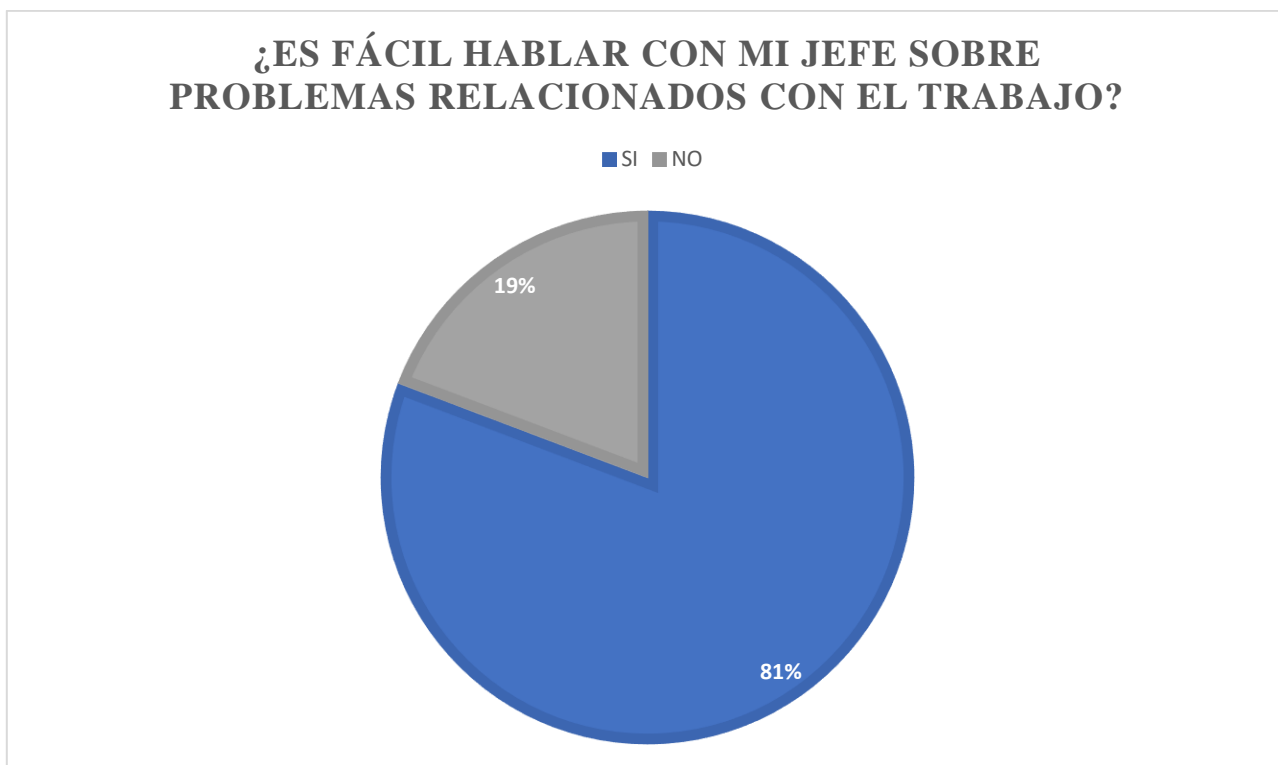
Ord.	Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje
1	SÍ	21	81%
2	NO	5	19%
TOTAL		26	100%

Fuente: Personal de la Unidad Especial de Intervención

Análisis e interpretación: el 81% de los encuestados menciona que es fácil hablar con el superior, por lo tanto, se deduce la accesibilidad del superior para con sus subalternos. El 19% expresa que no existe buena relación, talvez por algún tipo de desacuerdo de opiniones o que no comparten las mismas ideas.

Gráfico 19

Facilidad para hablar con el jefe sobre problemas relacionados con el trabajo



Fuente: Elaboración propia del investigador para efectos del presente trabajo investigativo

Cuadro 20

20. ¿Cuando hay una vacante, primero, se busca el personal idóneo y con las características físicas y mentales aptas para un puesto dentro de la institución?

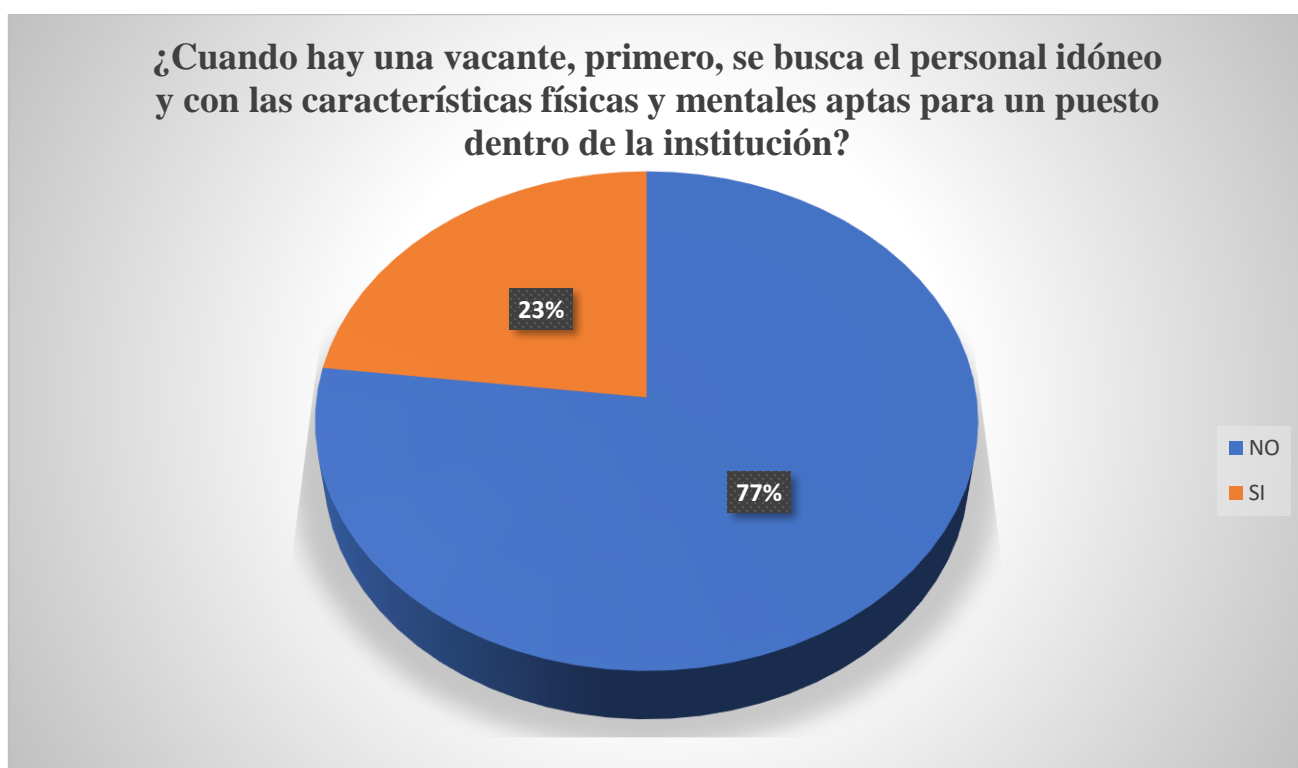
Ord.	Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje
1	NO	20	77%
2	SÍ	6	23%
TOTAL		26	100%

Fuente: Personal de la Unidad Especial de Intervención

Análisis e interpretación: el 77% de los encuestados expresa que no se considera al momento de reclutar y seleccionar personal nuevo, características físicas y mentales para ser un candidato óptimo para la institución. Es necesario indagar, aún más, cuáles son las características ideales que busca en este momento la Unidad Especial de Intervención para personal de primer ingreso por parte del Departamento de Recursos Humanos. Un 23% del personal sí está conforme con lo que busca la administración al elegir un nuevo candidato.

Gráfico 20

Búsqueda de personal idóneo y con características físicas y mentales aptas cuando hay una vacante



Fuente: Elaboración propia del investigador para efectos del presente trabajo investigativo

4.2.3. Análisis FODA del proceso de reclutamiento y selección del personal de primer ingreso a la Unidad Especial de Intervención del Ministerio de la Presidencia durante el segundo semestre del año 2022

Tabla 7

Análisis FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ANÁLISIS INTERNO	<p>1.Capacidad operativa: los miembros de este cuerpo policial cuentan con amplio conocimiento en temas de operativos de alto riesgo, gran madurez en el área de capacitación en materia de su competencia (armas, instalaciones vitales, explosivos, protección a dignatarios (VIP), operaciones aerotransportadas, operaciones de montaña, operaciones anfibas, antiterrorismo y narcotráfico.</p> <p>2.Capacidad táctica: debido a su alto entrenamiento se puede decir que este grupo, trabajo por sí solo, sin la necesidad de supervisión o que un superior este constantemente sobre ellos, diciéndoles que tienen que hacer. Su disciplina y compromiso adquirido a lo largo de los años hace que este grupo cuente con una alta confianza a la hora de hacer sus operaciones. Cuenta con un gran liderazgo de sus miembros muy superior de otras unidades policiales.</p>	<p>1.Falta de campo de entrenamiento: una de las principales falencias que tiene la Unidad Especial de Intervención es que, a pesar de tener una gran trayectoria de 40 años, no cuenta con un campo de entrenamiento propio para entrenar debidamente. Por años, ha tenido que buscar donde entrenar, lo cual se hace cada vez más difícil de conseguir. Es de suma importancia la adquisición de una propiedad que reúna las condiciones como un polígono de tiro, pista de obstáculos, casa de tiro, ya que, una unidad policial, cuya principal función es la lucha contra crimen organizado, narcoterrorismo, secuestros e ingreso a casas o estructuras, debe contar con el entrenamiento adecuado para esta finalidad, y vital para entrenar a futuros oferentes que quieran ingresar a la organización.</p> <p>2.Falta de equipo: se puede mencionar que, a pesar de contar con una buena flotilla vehicular que no es moderna, pero está en buen estado, no va acorde con las necesidades operativas que esta</p>

	<p>3.Oportunidad de superación: los miembros de este grupo tienen la oportunidad de crecer académicamente estudiando y de adquirir becas o convenios o universidades o instituciones para salir adelante en estudios superiores. Además, se cuenta con la facilidad de salir a otros países de la región para aprender nuevas técnicas y tácticas policiales, el cual es un conocimiento que, luego, es compartido con el grupo.</p> <p>4.Flexibilidad de horarios: al ser una unidad policial, cuenta con la ventaja de horarios flexibles del agrado de sus colaboradores, lo que lo hace de una ventaja para pasar tiempo en familia o bien estudiar.</p> <p>5.Estabilidad: una de las mayores ventajas que tiene la Unidad Especial de Intervención es su consolidación que por 40 años ha mantenido, por su alto valor operativo y por los trabajos que lo largo de su historia han sido de gran éxito. Muy pocos son los oficiales que han salido de la institución.</p>	<p>institución requiere. Además, se cuenta con un buen armamento, pero limitado para todo el personal. Si se contrata más personal, se necesitarán más armas para dotarlos. También, hace falta renovar ciertas armas por otras más modernas para ir acorde con lo actual o lo más óptimo para estar a un nivel superior que el hampa. Es necesario adquirir más munición para entrenar de una manera eficiente y así mejorar el área técnico-táctica que es fundamental en una unidad de este tipo y para formar a los nuevos integrantes.</p> <p>3.Motivación: hace falta dotar recurso que ayude a motivar de forma efectiva al personal, algo que incorpore al oficial y se sienta como una parte integral dentro de la institución, que sepa que, aunque tenga algún tipo de lesión física y no puedan hacer ciertos tipos de trabajos aún son valiosos para la institución. Hacen falta programas que fomenten el trabajo en equipo y que ayuden a elevar la motivación del personal. Se nota que la motivación no es adecuada y que hace falta trabajar mucho en este tema. De ello, surge la importancia de reforzar el Departamento de Recursos Humanos de esta institución.</p> <p>4.Ascensos: hace falta fortalecer los lazos con el Ministerio de Seguridad Pública para incorporar a los oficiales de esta unidad en cursos de ascensos y así tener</p>
--	---	--

		<p>personal con algún tipo de rango y con la posibilidad de ser instructores en otras dependencias u optar por jefaturas a nivel policial. Actualmente, esta unidad solo cuenta con pocos oficiales que son reconocidos como instructores para trabajar en otra dependencia.</p> <p>5.Manual de puestos: es de suma importancia incorporar, dentro de esta institución, un manual de puestos y así fomentar nuevas plazas con mayor remuneración económica para que los oficiales se sientan motivados para ascender a lo interno. En este momento, todos los oficiales, no importa la antigüedad, son iguales y reciben la misma paga. En ese sentido, un aspecto beneficioso son las anualidades acumuladas a lo largo de los años.</p>
--	--	--

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANÁLISIS EXTERNO	<p>1.Capacidad de liderazgo: muchos de los miembros de esta institución debido a su alto conocimiento tienen la oportunidad de irse a otras entidades policiales y ser jefes de estas. Oficiales formados a lo largo de la historia en la Unidad Especial de Intervención, en la actualidad, son jefes policiales en el Ministerio de Seguridad Pública y son muy</p>	<p>1.Presupuesto: uno de los mayores problemas que tiene la Unidad Especial de Intervención es no contar con más presupuesto para contratar personal, hace falta más compromiso político para resolver este problema. Por más de 15 años, no hay personal de nuevo ingreso. Aunque es un tema difícil de resolver, es vital para que llegue personal nuevo a la institución, es evidente que para las</p>

	<p>valorados a nivel internacional, formando parte como instructores invitados en países como Estados Unidos en sus bases militares, propiamente en Whinsec, Fort Benning, Georgia.</p> <p>2.Compartir conocimiento: al ser una unidad antiterrorista tiene la gran ventaja de entrenar con unidades reconocidas a nivel mundial como los son las fuerzas especiales de los Estados Unidos, además de otros países como Colombia, Panamá, Brasil, Salvador, México, España, y otros, los cuales comparten sus conocimientos para mejorar en tácticas y técnicas para luchar contra la delincuencia en nuestro país.</p> <p>3.Adquisición de personal: en la actualidad, se está trabajando para tener una alianza con el Ministerio de Seguridad Pública, Ministerio de Justicia y Paz, para traer más personal y así, resolver el problema que tiene la institución. Como mínimo se está solicitando 20 oficiales para salir abasto con las obligaciones de la Unidad Especial de Intervención.</p> <p>4.Convenios: para fomentar las alianzas con otras instituciones, se hacen convenios que beneficien a ambas, por ejemplo, de</p>	<p>operaciones que se realizan se cuenta muy limitado personal.</p> <p>2.Manual de puestos: mayor compromiso por parte del Ministerio de la Presidencia para elaborar y aprobar el manual de puestos y así implementar un orden administrativo dentro de esta institución según su área de especialización.</p> <p>3.Edad del personal: una de las mayores amenazas con la que lucha esta institución es la tasa elevada de edad con la cuenta su personal. Dentro de 4 años, se jubilan un total de 10 oficiales los que representa un alto porcentaje del personal activo. Una de las grandes fallas que tiene una unidad policial como esta es la edad de jubilación, la cual es sumamente alta (65 años), lo que es muy exigente para las labores de un policía de esta índole. A raíz de la edad tan alta, muchos colaboradores están lesionados o cuentan con dolencias de nivel crónico. Es importante la reubicación de este personal en otras áreas en las cuales van a hacer de mucho beneficio como lo es de instructores o áreas administrativas. Es fundamental que la administración y especialmente el Departamento de Recursos Humanos elabore una estrategia que beneficie a la institución para traer personal nuevo y que ayude a ese cambio generacional que tanto le urge a esta unidad policial.</p>
--	--	--

	<p>entrenamiento a cambio de conocimiento, es decir, se le da instrucción en manejo de armas de fuego a una entidad pública como la Universidad de Costa Rica a cambio de ayuda con becas o programas de estudios para miembros de la Unidad Especial de Intervención.</p> <p>5. Fomentar, por medio de la Oficina de Prensa de Casa Presidencial, y resaltar la labor y la imagen de la Unidad Especial de Intervención.</p>	<p>4. Aumento de crimen organizado: con el aumento del crimen organizado, se incrementan las actividades la institución, por lo tanto, es necesario personal para su ejecución.</p>
--	---	--

Fuente: Elaboración propia del investigador para efectos del presente trabajo investigativo con base en el cuestionario aplicado a oficiales de la Unidad Especial de Intervención

Con respecto al análisis FODA realizado anteriormente, se considera que existen debilidades y amenazas que pueden ser corregidas con las fortalezas y oportunidades para mejorar el sistema de reclutamiento y selección en la Unidad Especial de Intervención. En general, el problema radica en la edad avanzada de los oficiales actuales y el poco ingreso de personal nuevo a la institución.

Según lo expuesto, se procede a mostrar las distintas estrategias en la aplicación de la matriz FODA:

ESTRATEGIAS FO:

- Incentivar a los oficiales que cuentan con una carrera amplia operativa y con capacidad de liderazgo a modo que migren a otras instituciones de manera que aporten sus conocimientos a otras organizaciones policiales nacionales o internacionales por medio de ascensos, permutas o cursos de formación (F1, F3, O1, O2, O4).
- Desarrollar estrategias que fomenten dentro y fuera de la institución el valor de pertenecer a una unidad tan importante para el país con personal altamente calificado, profesional y que maneje una estabilidad de sus miembros por más de 40 años.

- Incluir a medios de comunicación que promuevan la necesidad de tener un grupo de este calibre para la soberanía de nuestro país (F2, F5, O3, O5).

ESTRATEGIAS DO:

- Desarrollar programas con otras instituciones donde se pueda intercambiar conocimientos y así aprovechar recursos que posean las mismas, como lo pueden ser polígonos, gimnasios, campos de entrenamiento físico y táctico, además de que por medio de cursos otorgados se puedan dar donaciones de equipos a la Unidad Especial de Intervención (D1, D2, O2).
- Incentivar a oficiales que no han tenido un papel de liderazgo, mediante la oportunidad de involucrarse de forma constante y activa en las operaciones cotidianas de la organización. Además, formalizar convenios con otras instituciones y que esos nuevos líderes puedan influir, en forma directa, en personas de otras dependencias de índole policial. (D3, O1, O4, O5).
- Mediante la ejecución de un manual de puestos que venga a organizar la estructura de la Unidad Especial de Intervención se podrá contar con departamentos que a su vez necesitaran de personal para poder funcionar de manera correcta, lo cual viene a crear ascensos de los oficiales dentro de la organización si cumplen con los requisitos según el cargo (D4, D5, O3).

ESTRATEGIAS FA:

- Fomentar programas aprovechando la experiencia táctica y operativa que ayuden a disminuir la amenaza del crimen organizado en Costa Rica. A través de permutas o convenios donde los oficiales de la Unidad Especial de Intervención pueden transmitir sus conocimientos que a lo largo de los años han adquirido y podrán aportarlo a otras instituciones policiales, tomando en cuenta el personal más antiguo y que ya no puede formar parte de las operaciones de alto riesgo (F1, F2, F3, F5, A3, A4).
- Incorporar un manual de puestos a la Unidad Especial de Intervención mediante la ayuda de presupuesto de gobierno y que, al final, los oficiales que cumplan los

requisitos académicos bajo parámetros establecidos se vean beneficiados con ello (F4, A1, A2).

ESTRATEGIAS DA:

- Motivar a la incorporación de nuevos oficiales a la Unidad Especial de Intervención, pues es de suma importancia ya que, llevaría a disminuir la edad promedio (48 años) y a seguir con las labores de la organización, además de la necesidad de tener personal motivado y en constante entrenamiento en lugares que reúnan los requisitos para dicho fin. (D1, D2, D3, A3, A4).
- Desarrollar un manual de puestos, con ayuda de instituciones como MIDEPLAN, reflejado por medio de un presupuesto y la necesidad de su creación para contribuir a la superación de oficiales que cuentan con estudios o requisitos para lograr ascensos a lo interno de la institución, evitando que no migren a otras organizaciones privadas o públicas (D5, D4, A1, A2).

CAPÍTULO V:
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Habiendo tomado como base los objetivos planteados y luego de analizar y realizar esta investigación, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

Para el primer objetivo específico, definido de la siguiente manera: “Realizar un diagnóstico del actual modelo de reclutamiento y selección en la Unidad Especial de Intervención”, se concluye lo siguiente:

- Una vez efectuado el diagnóstico, se logra evidenciar que la Unidad Especial de Intervención carece de un proceso formal establecido y cumpla con las características que analizamos en este documento sobre selección y reclutamiento de personal. No todo el personal ha formado parte de un buen proceso para ingresar a la institución. La organización no cuenta a la fecha con un manual o procedimiento establecido para Seleccionar y Reclutar personal de nuevo ingreso.
- Uno de los principales problemas es la edad operativa de los funcionarios, la cual ya es muy alta (48 años). Ello le exige, a la administración, hacer un cambio generacional urgente con la contratación pronta y cumpliendo con lo que representa un buen proceso de reclutamiento selección de personal nuevo. Según el cuadro 2, más del 38% son oficiales que sobrepasan los 50 años de edad.
- El proceso de reclutamiento y selección que se ha efectuado hasta el día de hoy no es el apropiado, viéndose reflejado en las últimas contrataciones que no son las adecuadas, se han integrado con una edad avanzada, lesiones o conductas que no van acorde a las políticas de la organización, influyendo en las actividades de la institución, ya que no se pueden tomar en cuenta en las principales actividades que se realizan.

Según las conclusiones indicadas, el primer objetivo específico fue alcanzado en forma exitosa con el desarrollo del trabajo práctico.

En lo que respecta al segundo objetivo planteado: “Realizar una encuesta a los colaboradores y conocer sus opiniones sobre el proceso de reclutamiento y selección en la Unidad Especial de Intervención”, se concluye lo siguiente:

- Se pudo efectuar la encuesta a 26 funcionarios de la Unidad Especial de Intervención, incluidos, la jefatura de operaciones y el Departamento de Recursos Humanos. Fue de suma importancia aplicar la encuesta y conocer el sentir con sus respuestas y la opinión del personal con respecto al Sistema de reclutamiento y selección que realiza la organización.
- Se ve reflejada la disposición que tiene el personal actual al ver de manera positiva la urgente necesidad de contratar nuevo personal para las labores diarias de la Unidad Especial de Intervención. Además de efectuar y mejorar el sistema de reclutamiento actual de la institución, saben de la escasez que hay en la entidad y lo ven como una manera de seguir fortaleciendo lo que ha venido haciendo esta organización por más de 40 años.
- Hay un distanciamiento de la jefatura hacia el personal, que debería de fortalecerse y se refleja en las opiniones de los colaboradores. Hay una carente comunicación que se podría mejorar mediante actividades que involucren a todo el personal y que se incluya en la toma de decisiones importantes y se le dé el valor que representan dentro de la institución.
- No hay oportunidad de ascensos, lo cual representa un problema de superación, por lo tanto, muchos funcionarios deciden irse hacia otras instituciones y de preferencia de índole privado, donde económicamente son bien remunerados y hace que sea fácil migrar y tomar esa decisión. Son personal con amplio conocimiento en el tema de seguridad y que, a la fecha, no se ha podido recuperar con personal nuevo.

Según se desprende de las conclusiones obtenidas, el segundo objetivo específico se logró cumplir en forma exitosa.

En relación con tercer objetivo específico: “Proponer recomendaciones para mejorar el actual modelo reclutamiento y selección en la Unidad Especial de Intervención”, se concluye lo siguiente:

- Fortalecer el Departamento de Recursos Humanos en el área de reclutamiento y selección, con equipo y personal que facilite las labores del departamento y que ayuden a aportar herramientas necesarias para mejorar el proceso de reclutar y seleccionar personal de nuevo ingreso. Con esto, se busca es dar vida operativa a la organización y que el personal más antiguo se dedique a transferir sus conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera policial.
- Implementar un proceso de reclutamiento y selección que esté constituido con factores como la entrega de currículos, entrevista, pruebas médicas, pruebas psicométricas, psicológicas, físicas y que sirvan como un buen filtro para escoger al mejor postulante y bajo un perfil conforme a las actividades que realiza la Unidad Especial de Intervención.

Según se desprende de las conclusiones obtenidas, el tercer objetivo fue logrado de manera exitosa.

Por último, el objetivo general del trabajo referente a: “Analizar el proceso de reclutamiento y selección del personal de primer ingreso a la Unidad Especial de Intervención del Ministerio de la Presidencia: una propuesta de mejora, durante el segundo semestre del año 2022”, se concluye lo siguiente:

- La Unidad Especial de Intervención no cuenta con un sistema de reclutamiento y selección formal. A lo largo de los años, se ha implementado de manera en que los mismos oficiales de la institución, por su conocimiento, creen que es la mejor forma

de incorporar personal nuevo a la institución, de forma empírica y sin el aplicar el debido proceso para reclutar y seleccionar personal.

- Con el análisis realizado, se perciben falencias que influyeron tiempo después en la contratación de personal no adecuado o que no cumpla con las características al no implementar un buen sistema de reclutamiento y selección, entre las que se puede recalcar lo siguiente:

Adicionalmente, se obtuvieron las siguientes conclusiones generales de la investigación:

- Al finalizar la administración del actual gobierno (2022-2026), si no se logra contratar al menos 20 oficiales, habrá un desfase generacional, en el cual no exista personal nuevo y se vea limitado las operaciones por la avanzada edad de los oficiales, además que las otras organizaciones a las que la Unidad Especial de Intervención les brinda apoyo operacional no estén interesadas en sus servicios.
- Es necesario que la Unidad Especial de Intervención fortalezca su relación con el Ministerio de la Presidencia para que comprenda el valor que tiene este tipo de organización a nivel nacional y lo que representa en sus operaciones que han sido de alto valor en contra del crimen organizado en los últimos años y que va en crecimiento en Costa Rica. Con el objetivo de adquirir más recursos y el más importante y que carece el de personal nuevo.

5.2. Recomendaciones

- Modificar, renovar y contratar nuevo personal, con base, a un nuevo sistema de reclutamiento y selección debido a la carencia del mismo en la Unidad Especial de Intervención al incorporar técnicas como:

- **Recepción de currículos:** mediante el Departamento de Recursos Humanos, recibir los currículos de todas las personas que quieran ingresar y escoger los mejores, mediante un concilio del Departamento de Recursos Humanos, el Departamento de Operaciones y de personal activo.

- **Entrevista:** realizar una entrevista donde el aspirante pueda expresarse y demuestre sus aptitudes y actitudes, la cual será evaluada por el Departamento de Recursos Humanos, Departamento de Operaciones y miembros del personal activo.

- **Pruebas médicas:** el médico de empresa debe realizar un examen físico general, el cual indique que el aspirante es apto para desempeñar actividades físicas y se encuentra en un estado óptimo de salud para ingresar a la Unidad Especial de Intervención.

- **Físicas:** el aspirante debe realizar una serie de pruebas físicas (abdominales, pechadas, carrera de dos millas) para demostrar su estado físico y saber si está preparado para las exigencias físicas del puesto. Esta prueba será realizada por un profesional en Educación Física de la mano con el encargado de Recursos Humanos.

- **Psicométricas y psicológicas:** estas pruebas deberán ser aplicadas por un profesional en la materia, cuyo resultado se entregará al encargado del Departamento de Recursos Humanos, el cual deberá aprobar o descartar al candidato bajo la recomendación del psicólogo. Se puede contar con el apoyo del Departamento de Psicología del Ministerio de Seguridad Pública o de la Dirección de Inteligencia y Seguridad Nacional.

- Incorporar y trabajar en el manual de puestos para fomentar e incentivar al personal que ya cuenta con estudios superiores y que pudiesen optar por una plaza diferente de jefatura de algún departamento.
- Establecer lazos entre fuerzas amigas, tales como Ministerio de Seguridad Pública, Ministerio de Justicia y Paz, Organismo de Investigación Judicial u otros cuerpos policiales para traer personal óptimo y de confianza, y así formar nuevos aspirantes a oficial en la Unidad Especial de Intervención.
- Fortalecer el Departamento de Recursos Humanos con más personal y equipo de apoyo que ayude a dar un nuevo rumbo a este departamento, además de desarrollar formatos que ayuden a implementar todos los pasos para la debida contratación de los nuevos oferentes.
- Aunque es algo ajeno a esta investigación y a la institución, es de suma importancia aumentar el presupuesto anual, tratar de promover la idea de lo que representa esta institución a nivel nacional e internacional, y convencer a políticos de lo fundamental de contratar nuevo personal y el déficit con el que cuenta la Unidad Especial de Intervención.
- Trabajar en la reubicación de personal que ya sea por lesiones, discapacidad o por edad ya no puedan efectuar las operaciones normales dentro de la institución. Se pueden reubicar en puestos administrativos si cumplen con los requisitos o como instructores en el área de formación de nuevos aspirantes.

- Trabajar junto al Ministerio de Seguridad Pública para que los oficiales actuales puedan recibir cursos de ascenso y así elevar el grado de preparación académica y poder hacer permutas o traslados entre ambas instituciones para beneficio mutuo.

CAPÍTULO VI:
PROPUESTA

6.1. Introducción

Los datos documentados y procesados a lo largo de esta investigación han sido esenciales para realizar una propuesta efectiva para crear acciones de mejora en el proceso de reclutamiento y selección del personal de primer ingreso a la Unidad Especial de Intervención del Ministerio de la Presidencia. La propuesta va dirigida a implementar un nuevo instrumento para reclutar y seleccionar personal y de uso para el Departamento de Recursos Humanos. Esto ayudará a no recaer en viejas prácticas mediante un perfil adecuado para seleccionar y reclutar personal de nuevo ingreso.

Asimismo, permitirá solucionar, de manera efectiva, el problema generacional en cuanto a edad elevada de algunos oficiales y proponer acciones que suministren una solución para su reubicación o para sacarles mayor provecho.

Por lo tanto, el interés de suministrar a la Unidad Especial de Intervención y al Departamento de Recursos Humanos una propuesta de mejora surge a raíz de la problemática en la falta de un sistema sólido y adecuado para reclutar y seleccionar personal de nuevo ingreso. De igual de forma, se necesita del compromiso y disposición del Departamento de Recursos Humanos en la aplicación de la propuesta, pues es el responsable directo de incorporar el proceso de reclutamiento y selección en la Unidad Especial de Intervención.

A continuación, se procede a desarrollar la propuesta, la cual cuenta con objetivo general, objetivos específicos, misión, visión y estrategias para su desarrollo.

6.2. Objetivos

6.2.1 Objetivo general

Desarrollar una propuesta de mejora en el proceso de reclutamiento y selección para el Departamento de Recursos Humanos de la Unidad Especial de Intervención del Ministerio de la Presidencia, durante el segundo semestre de año 2022.

6.2.2. Objetivos específicos

Establecer un proceso mejorado para seleccionar y reclutar personal de nuevo ingreso a la Unidad Especial de Intervención para el segundo semestre del 2022.

Crear una estrategia para la reubicación de los funcionarios con edad avanzada o que no se encuentran en un estado idóneo para cumplir con las actividades de la Unidad Especial de Intervención.

6.3. Misión y visión

A continuación, se proponen la misión y la visión de la Unidad Especial de Intervención, tomando en cuenta un perfil adecuado para el reclutamiento y selección de personal:

Misión

“Somos una unidad policial especializada, dirigida a atraer oficiales bajo un perfil calificado que pueda planificar, organizar y ejecutar operativos de alto riesgo, contra el terrorismo y el narcotráfico nacional e internacional, consagrado a la protección de los miembros de los supremos poderes de la República, de los dignatarios que visitan el país, así como de los bienes estratégicos y de gran valor nacional, acreditado para entrenar y especializar a fuerzas policiales del país, y así, preservar la institucionalidad del Estado de Derecho”.

Visión

“Ser una organización líder en el ámbito nacional, reconocida por tener a los mejores oficiales, bajo estrictos procesos de reclutamiento y selección, caracterizados por su productividad, eficiencia y competitividad, y con una imagen fortalecida en el ámbito internacional”.

6.4. Desarrollo de la propuesta

Como propuesta para esta investigación, se suministra, al Departamento de Recursos Humanos, una herramienta que sirva para implementarla a los nuevos aspirantes por un puesto dentro de la Unidad Especial de Intervención.

Antes de dar inicio, se deben tener en cuenta aspectos como los siguientes:

6.4.1. Naturaleza de cargo

La Unidad Especial de Intervención es un cuerpo policial especializado en cumplir funciones orientadas a realizar operativos de alto riesgo contra actividades de terrorismo y narcotráfico según lo dispuesto en el artículo 18 de la Ley General de Policía. Además, debe brindar seguridad a los miembros de los supremos poderes y de los visitantes con un rango alto de carácter diplomático que así los requieran.

6.4.1.1. Descripción de tareas

- Ejecutar operativos de alto riesgo contra el crimen organizado con el objetivo de colaborar con las autoridades que así lo requieran, en contribución para ejecutar este tipo de operativos y así defender la soberanía nacional y garantizar la seguridad de todas las personas y de los bienes de alto valor para el estado costarricense.
- Proteger a los miembros de los supremos poderes y dignatarios que visitan al país.
- Custodiar el transporte de cualquier sustancia ilícita como drogas, explosivos procedentes del crimen organizado.
- Buscar y rescatar personas, ya sea que hayan sido privada de su libertad como secuestro o mediante la solicitud judicial este dentro de una vivienda o estructura.
- Incursionar en zonas acuáticas, mediante el manejo de embarcaciones como lanchas, zódiac de manera táctica.
- Desactivar artefactos explosivos.
- Atender llamadas y manejo de crisis por amenaza de bomba.
- Brindar seguridad física y radiológica de instalaciones que cuenten con fuentes radioactivas (hospitales, clínicas privadas, instituciones privadas).
- Proteger a los miembros del Poder Ejecutivo e instalaciones de Casa Presidencial.
- Mantenerse en un estado físico óptimo para ejecutar las actividades de alto riesgo.
- Brindar capacitación (talleres, charlas, cursos) a cuerpos policiales de todo el país.
- Ejecutar estudios de seguridad a instalaciones de alto valor para el estado.

- Ser responsable de la seguridad del equipo táctico, manteniendo liderazgo en la toma de decisiones en pro de la ejecución de una operación de alto riesgo.
- Atender, de la mejor manera, las consultas que presentan los superiores compañeros y público en general.
- Dar mantenimiento a equipos de trabajos como: armas, vehículos, etc. en pro de la seguridad física y laboral
- Reportar desperfectos que sufre el equipo con el que realiza su labor y las irregularidades que observa para cumplir con sus obligaciones
- Ejecutar otro tipo de tareas a su cargo acorde con la normativa técnica y legal vigente.
- Operar equipo de comunicación en diferentes canales de radio autorizadas para la Unidad Especial de Intervención.
- Llevar los registros correspondientes (bitácora de actividades) de las acciones operativas asignadas.

6.4.1.2 Condiciones ambientales y organizacionales

- Las labores encomendadas son llevadas a cabo siguiendo procedimientos establecidos e instrucciones específicas, emitidas por el jefe inmediato, encargado, vinculadas con las normas y procedimientos de las labores de la Unidad Especial de Intervención.
- El trabajo puede ser supervisado, de manera directa, por parte del superior inmediato, e indirecta por un encargado, valorando aspectos, como disciplina, responsabilidad, comunicación, trabajo en equipo, entre otros.

6.4.1.3 Responsabilidad por funciones

Las labores realizadas por los miembros de la Unidad Especial de Intervención se deben desarrollar dentro del marco legal y ético, como servidor público y policial, por lo tanto, se asume responsabilidad administrativa, penal y civil cuando se incurra en alguna acción que atente contra organizaciones públicas de conformidad a la ley.

6.4.1.4 Responsabilidad por relaciones de trabajo

En el constante desarrollo de las actividades, se generan relaciones con superiores, compañeros, servidores públicos nacionales e internacionales, instituciones públicas y

privadas, por lo tanto, se debe mantener un trato cortés, amable y mantener discreción en los asuntos atendidos.

6.4.1.5 Responsabilidad por equipo y materiales

Cada miembro de la Unidad Especial de Intervención es responsable por el adecuado uso, empleo y mantenimiento de: vehículos, armas, radios de comunicación, mobiliario, municiones, herramientas, que sea necesario para la ejecución de las actividades encomendadas.

6.4.1.6. Consecuencias del error

Cada miembro de la Unidad Especial de Intervención es responsable del error que cometa en el ejercicio de las tareas, como por ejemplo: incumplimiento de órdenes, directrices emitidas por un superior, hacer público asuntos que se conocen por medio de la labor inherente al cargo, mal uso de las armas y equipos, no cumplir con las normas policiales según la situación en la que se encuentren, cualquier pérdida económica o material de equipos o instalaciones del Estado, ocasionar la muerte propia, o bien de un compañero, ciudadano, por lo que es necesario realizar las actividades con precaución y efectividad.

6.5. Perfil propuesto

Una vez definido el puesto, el Departamento de Recursos Humanos reclutará al personal idóneo y que cumpla con todas las características como parte del proceso de reclutamiento y selección y comenzará a ingresar los mejores oferentes que cumplan con los requisitos para ocupar una vacante en la Unidad Especial de Intervención, utilizando medios facilitadores de forma segura entre el gremio policial.

En virtud a lo anterior, el perfil propuesto comprenderá los siguientes aspectos:

- Evaluación psicológica donde se mida, inteligencia y personalidad.
- Entrevista personalizada, con el encargado de Recursos Humanos, jefe de Operaciones y un grupo conformado por miembros de la Unidad Especial de Intervención.
- Evaluación a situaciones de estrés mediante la formulación de escenarios y la reacción del candidato a situaciones tensas.

- Análisis del trabajo en equipo
- Verificación de los valores personales y si son acordes con los de la institución.

6.5.1. Investigación de vida y costumbres

Se pretende indagar el estilo de vida y las costumbres del candidato mediante un trabajo de campo a través de entrevistas en el ambiente en el que se desenvuelve (barrio, distrito, comunidad) y nivel familiar para, luego, aplicar un cuestionario, entrevistas, vida y costumbres, aplicando los siguientes tipos de entrevistas:

- **Entrevista aplicada**
 - **Entrevista familiar:** contempla aspectos del núcleo familiar, relación, organización, educación y valores
 - **Entrevista comunal:** desarrollo del candidato dentro de la comunidad, costumbres, estatus y el tipo de relación con su entorno (vecinos, familiares).

6.5.2. Entrevista laboral

Una entrevista personal donde se identifica de manera más detallada el historial, realizada por el jefe de operaciones y el encargado del Departamento de Recursos Humanos. Una entrevista, por medio electrónico (teléfono, computadora, video llamada, WhatsApp) evitando el traslado a la institución, en caso que se le dificulte por alguna razón llegar a las instalaciones de la Unidad Especial de Intervención.

6.5.3 Entrevista personal

Deberá estar conformado por los siguientes funcionarios: encargado del Departamento de Recursos Humanos, encargado de operaciones y miembros de la Unidad Especial de Intervención. Ello garantiza la idoneidad del candidato al puesto.

6.6. Requisitos básicos de ingreso

Inicialmente, se emitirá un correo o dirección electrónica donde los que deseen ser parte del reclutamiento y selección podrán enviar su *curriculum vitae* u hoja de vida al correo

electrónico: reclutamiento@uei.go.cr. Una vez obtenido un grupo suficiente, se analizará y se escogerá a los mejores candidatos. Este proceso será elaborado por el encargado de Recursos Humanos, jefe de Operaciones y personal de la Unidad Especial de Intervención. Se dará prioridad a quienes cumplan de acuerdo con los parámetros establecidos siendo el Departamento de Recursos Humanos el encargado de verificar de los mismos:

- Edad (rango propuesto) de 20 a 24 años.
- Ser costarricense.
- De no existir candidatos que cumplan con este rango de edad, se dará prioridad a quienes tengan un rango entre 25 y 28 años y que cuenten con el básico policial.
- Escolaridad: bachiller en Educación Media.
- Estatura propuesta: 1.70 hombres y 1.60 mujeres. En caso de no existir oferentes que cumplan con este requisito, se podrá recibir con la estatura mínima: hombres 1.60 y mujeres 1.55.
- Sexo: ambos.
- Contextura física: atlética, o que cumpla con los parámetros médicos normales.
- Licencia de conducir, automóvil (obligatoria), motocicleta (opcional).
- Visto bueno del médico en su valoración.
- Visto bueno del psicólogo (prueba psicológica, efectuada por un experto, se puede contar con el apoyo de la Dirección de Inteligencia y Seguridad Nacional (DIS).
- No contar con antecedentes penales (hoja delictiva limpia)
- Aprobar la prueba física.
- Contar con el estudio de vida y costumbres aptos según los valores institucionales.

6.6.1. Conocimientos previos deseables

- Licencia de conducir, automóvil (obligatorio), motocicleta (opcional)
- Conocimiento en el uso de computadoras y programas básicos. (Office, Word, Excel, PowerPoint)
- Conocimiento de la problemática nacional, datos básicos de geografía.
- Conocimiento en el idioma inglés (opcional).

6.6.2. Competencias laborales

- Capacidad de trabajar bajo presión.
- Proactivo.
- Adaptabilidad a situaciones de estrés.
- Resistencia a la fatiga.
- Capacidad de comunicación verbal y escrita.
- Integridad.
- Tener autocontrol emocional.
- Capacidad para trabajar en equipo.
- Iniciativa.
- Capacidad de recibir órdenes por un superior o un compañero.
- Capacidad para reaccionar con rapidez ante alguna situación que lo amerite.
- Apego a la autoridad.
- Conocimiento de las labores institucionales.
- Salud física y mental.
- Interés por servir a la ciudadanía.
- Capacidad para contribuir en la lucha contra la criminalidad.
- Capacidad para contribuir con en la protección de las personas y los bienes del Estado.
- Disciplina.
- Orden.
- Disponibilidad de trasladarse a cualquier zona del país.
- Responsabilidad.
- Capacidad de socializar y realizar actividades sociales.
- Espíritu de servicio.
- Capacidad para tener un juicio crítico.
- Capacidad para utilizar armas de fuego.
- Interés por la actividad física y el deporte.
- Interés por la superación personal.
- Agudeza visual.

6.7. Prueba física de ingreso

6.7.1 Método de evaluación

Partiendo de que la Unidad Especial de Intervención es un cuerpo policial élite, se necesita realizar una prueba física diferente a la de la policía en general. Por lo tanto, se sugiere continuar con la prueba de tipo militar utilizada por el ejército de Estados Unidos, la cual cuenta con grado de exigencia alta para los aspirantes y refleja una evaluación elevada y fuera de los parámetros tradicionales. Dicha prueba consta de tres pruebas físicas (anexo 3):

1. Dos minutos de flexiones de brazos (realizar la mayor cantidad posible):

En mujeres: la aspirante se colocará con el cuerpo recto y estirado paralelo al suelo, con puntos de apoyo de rodillas y manos. Brazos perpendiculares al suelo, manos planas y en dirección a los hombros. Con un cronometro en mano y al sonido de un silbato, se dará por iniciado la prueba (2 minutos). Se contará cada flexión como buena cada vez que la candidata toque el puño con el pecho de otro evaluador que estará junto a ella en el suelo y contando cada una.

En hombres: el aspirante se colocará con el cuerpo recto y estirado paralelo al suelo, con puntos de apoyo en manos y punta de los pies. Brazos perpendiculares al suelo, manos planas y en dirección a los hombros. Con un cronometro en mano y al sonido de un silbato, se dará por iniciado la prueba (2 minutos). Se contará cada flexión como buena cada vez que el candidato toque el puño con el pecho de otro evaluador que estará junto a él en el suelo y contando cada una.

2. Dos minutos de abdominales (realizar la mayor cantidad posible): en la posición de sentado en el suelo y con ayuda de otro compañero sosteniéndole las piernas, el o la aspirante iniciarán con la espalda en el suelo y llevando el tronco hacia el frente efectuarán una abdominal con los brazos cruzados en el pecho y tocando con las puntas de los codos las rodillas y así contar cada una. Con un cronometro en mano y al sonido de un silbato, se dará por iniciado la prueba. (2 minutos).

- 3. Carrera de dos millas (3200 metros en el menor tiempo posible):** partiendo desde la posición de salida y meta, se correrá por una ruta ya establecida (pista de 400 metros), el aspirante dará un total de 8 vueltas al circuito. Con un cronometro en mano y al sonido de un silbato, se dará por iniciado la prueba efectuándola en el menor tiempo posible por los aspirantes.

Cada una de estas pruebas consta de un sistema evaluativo, mediante una tabla que informa sobre la edad y el género (masculino, femenino). De acuerdo con ésta, se asignará una calificación según la mayor cantidad de repeticiones para abdominales y flexiones de brazos y el menor tiempo posible para la prueba de 2 millas de carrera (ver anexo 3).

Esta prueba ha sido de amplio criterio evaluador, probado por muchos años y con la confiabilidad en los resultados que arroja, sirviendo como un filtro y parámetro para la medida física y mostrar los grados de resistencia aeróbica y anaeróbica del candidato.

Es importante mencionar que todo candidato que participe de la evaluación tendrá solo una oportunidad para aprobar la prueba, y con un 50% de la promoción en ese momento, se sacaran los mejores resultados obtenidos por los oferentes. De no aprobar, tendrá la oportunidad hasta la próxima ocasión que surjan plazas a concurso para un nuevo reclutamiento para ingresar a la Unidad Especial de Intervención.

6.8. Prueba psicológica

Mediante esta prueba, se pretende que el candidato encaje en el perfil que busca la institución y sirva como un método para aprobar o descartar a las personas que quieran formar parte de la Unidad Especial de Intervención.

Este tipo de prueba deberá ser aplicada por parte de un experto en la materia, psicólogo de profesión e incorporado al colegio correspondiente. Para realizar este proceso, se podrá contar con la ayuda del Departamento de Psicología de la Dirección de Inteligencia y Seguridad Nacional (DIS), o con el Departamento de Psicología del Ministerio de Seguridad Pública, previo a coordinación del director y el encargado de Recursos Humanos de la Unidad Especial de Intervención.

Debido a que la Unidad Especial de Intervención es un cuerpo policial especializado, se requiere que el oferente cuente con características especiales para el puesto, como lo es un estado mental bueno, capacidad de adaptabilidad a cualquier situación de stress que enfrente en su desempeño diario. Entre las características buscadas para que coincidan con el perfil requerido para pertenecer a la Unidad Especial de Intervención, se mencionan las siguientes:

1. **Resistencia a la fatiga.** Ejecutar tareas aun cuando medie el cansancio físico y mental por periodos prolongados según lo requiera la misión.
2. **Agudeza visual.** Tener la habilidad para ver y observar de manera detallada cualquier objeto, lugar, vehículo, persona en desarrollo de su función y de acuerdo con la misión encomendada. Además, dar detalle mediante informe escrito o por medio verbal al superior que lo necesite.
3. **Capacidad para responder con rapidez, reacción motora.** Actuar de una manera ágil según la tarea encomendada o la situación que le presente.
4. **Inteligencia general (promedio o superior):** Tener la capacidad para resolver problemas, mediante la comprensión y análisis. Saber cómo poder resolverlos por medio de razonamiento lógico y con sentido común.
5. **Capacidad de comunicación escrita y verbal.** Mediante pensamientos claros e ideas escritas con sentido el poder expresarse hacia otras personas de manera adecuada y efectiva.
6. **Capacidad de trabajar bajo presión.** Debido al tipo de funciones que realiza la Unidad Especial de Intervención como lo son los operativos de alto riesgo, protección a personas muy importantes (PMI), desactivación de artefactos explosivos es fundamental mantener la calma y continuar con las tareas asignadas bajo circunstancias de *stress* que lo ameriten.
7. **Adaptabilidad.** Tener la capacidad de adaptarse a cualquier ambiente o situación de trabajo que lo amerite según su ambiente y circunstancia.
8. **Proactivo.** Tener la capacidad para realizar tareas en forma independiente y que resulten de ayuda para el equipo de trabajo o la institución en función con las tareas a cargo.

- 9. Disciplina y autocontrol.** Capacidad para mantenerse tranquilo y sereno ante cualquier provocación, ya sea por personas ajenas a la función o de compañeros y superiores, de manera que pueda controlar su estado emocional.
- 10. Salud mental.** Capacidad para mantenerse con una buena salud mental, mediante prácticas que ayuden a fomentar ambientes sociales agradables dentro y fuera de la institución y sin necesidad de recurrir a sustancias como fármacos o drogas para su conservación.
- 11. Salud física.** Mantenerse en un estado físico óptimo y acorde con las funciones realizadas por un oficial de la Unidad Especial de Intervención con actividades que promuevan el deporte y la recreación solo o en compañía de sus compañeros.
- 12. Trabajo en equipo.** Capacidad para mantener el trabajo grupal por encima del individual, coordinar tareas junto a otras personas para obtener un resultado en común.
- 13. Obediencia a la autoridad.** El debido respeto al superior, obedeciendo instrucciones para el desarrollo de su trabajo, así como el acatamiento de las leyes de nuestro país bajo la constitución política de la república.
- 14. Valores institucionales.** Respetar los valores que son parte del emblema de la Unidad Especial de Intervención y actuar acorde con éstos.

6.9. Pruebas médicas

Por medio de una valoración médica, el médico de la Unidad Especial de Intervención efectuará un chequeo médico completo del oferente, en donde, al final, por medio de un informe se detallará, al Departamento de Recursos Humanos, el estado en que se encuentra el candidato e indicará si es apto o no para el puesto según el perfil establecido.

De igual manera, el médico de la Unidad Especial de Intervención se apoyará en exámenes que están a disposición en la Caja Costarricense de Seguro Social como los siguientes:

- Exámenes de laboratorio (sangre, heces, orina, sangre oculta, colesterol, triglicéridos, hipertensión arterial, sida, hepatitis, tuberculosis, prueba de embarazo).
- Exámenes odontológicos (revisión completa dental).
- Medicina general: en donde por un chequeo y entrevista, el médico valora aspectos como padecimientos, lesiones o cualquier otro tipo de enfermedad.
- Exámenes del corazón: electrocardiograma y detectar algún tipo de insuficiencia cardiaca.
- Examen de audición: problemas de vértigo y equilibrio.
- Exámenes para la vista: problemas como miopía, visión doble, astigmatismo).
- Exámenes de tipo neurológico: para detectar migrañas, dolores de cabeza, epilepsia.
- Exámenes de tipo mental: detectan algún tipo de esquizofrenia, alcoholismo, depresión, bipolaridad, psicopatías antisociales.
- Exámenes de rayos X por alguna sospecha de lesión.
- Prueba *dopping* para saber si usa algún tipo de droga o sustancia ilícita.

Una vez hechos los exámenes y el análisis de los resultados, el médico determinará si recomienda o no al candidato para un puesto en la Unidad Especial de Intervención.

6.10. Cronograma de implementación de actividades para el reclutamiento y selección de nuevo personal

Actividad	Desarrollo	Semestre 1 2023						Semestre 2 2023						Responsable	
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6		
Recepción de currículum	Analizar cada candidato	■													Encargado de Recursos Humanos, jefe de operaciones y oficiales de la UEI.
	Investigación de antecedentes		■												Dirección de Inteligencia y Seguridad Nacional (DIS)
	Lista de oferentes finales		■												Encargado de Recursos Humanos, jefe de operaciones y oficiales de la UEI.
Envío de cuestionario para los candidatos elegidos	Análisis de los cuestionarios			■											Encargado de Recursos Humanos, jefe de operaciones y oficiales de la UEI.
	Selección final de los oferentes				■										Encargado de Recursos humanos y jefe de operaciones
Análisis de vida y costumbres	Visita a los lugares de domicilio					■									Encargado de Recursos Humanos y oficiales de la U.E.I.
Entrevista laboral	Aplicación de entrevista laboral						■								Encargado de Recursos Humanos, jefe de operaciones y oficiales de la UEI.
Pruebas psicológicas.	Aplicación de pruebas psicológicas.							■							Psicólogo de la DIS
Pruebas médicas.	Aplicación de pruebas médicas								■						Médico de empresa George López
Pruebas físicas	Aplicación de pruebas físicas									■	■				Oficial calificado de la U.E.I.
Lista final de candidatos aprobados	Incorporación a la U.E.I.												■		Encargado de Recursos Humanos.
Curso de oficiales de primer ingreso	Inicio de curso de oficiales de primer ingreso													■	Departamento de Capacitación

Fuente: Elaboración propia del investigador para efectos del presente trabajo investigativo

6.11. Estrategia para la reubicación de personal con edad avanzada

6.11.1. Permutas con instituciones externas

Una de las funciones por ley de la Unidad Especial de Intervención es capacitar a todos los cuerpos policiales de país según su necesidad. Por lo tanto, se puede decir que los oficiales de esta organización poseen la suficiente experiencia en cuanto a entrenamiento y capacitación superior a la de otros cuerpos policiales.

Por lo anterior, se pretende proponer, a la jefatura de operaciones y al Departamento de Recursos Humanos, la posibilidad de que los funcionarios que cuenten con los conocimientos necesarios para instruir puedan migrar de la institución hacia otros entes policiales que requieren de instructores en áreas como:

- Principios de disparo.
- Manejo de explosivos.
- Defensa personal.
- Protección a dignatarios (PMI).
- Acondicionamiento físico.
- Seguridad de instalaciones vitales.

Dentro de los posibles lugares para ejecutar esta propuesta mediante permuta, se encuentran los siguientes: Ministerio de Seguridad Pública en la Academia Nacional de Policía, Ministerio de Justicia y Paz, Organismo de Investigación Judicial en la Escuela Judicial.

Lo anterior con el visto bueno del Ministerio de la Presidencia, director de la Unidad Especial de Intervención y el Departamento de Recursos Humanos para su ejecución.

6.11.2. Traslado a Unidad de Protección Presidencial (U.P.P.)

Por medio de la ley que permite que dentro de las obligaciones de la Unidad Especial de Intervención es la de brindar seguridad a los miembros de los supremos poderes, se puede tomar en cuenta a oficiales para la protección del presidente de la República en la escolta

presidencial, protección a los vicepresidentes de la República como encargado de mando y control en lo referente a la protección.

Los oficiales de la Unidad Especial de Intervención que pasen a formar parte de la U.P.P. también podrán brindar capacitación en temas de:

- Puntería avanzada.
- PMI (personas muy importantes).
- Seguridad e instalaciones vitales.

Todo lo anterior se debe realizar con el visto bueno del director general de la Unidad Especial de Intervención, encargado de Recursos Humanos y jefe de Operaciones para su ejecución.

6.11.3. Cambio de puesto

Debido al alto porcentaje de oficiales con edad avanzada, se puede incorporar en otras funciones de importancia para la institución como la Oficialía de Guardia, que cuenta con un horario de tres por tres, es decir, tres días jornada diurna de doce horas de siete de la mañana a siete de la noche, seguidamente tres días libres y, luego, una jornada nocturna de doce horas de siete de la noche a siete de la mañana.

Este tipo de puesto tiene, como particularidad, una baja exigencia física, en donde los oficiales que cuentan con lesiones o que, por edad, no formen parte de la operatividad de la institución, ocupen ese puesto por determinado tiempo.

Lo anterior con la disposición de que el oficial quiera cambiar de puesto y vea una oportunidad laboral dentro de la institución. Debe contar con el visto bueno del director general de la Unidad Especial de Intervención, jefe de Operaciones y encargado de Recursos Humanos.

6.11.4. Oficial de servicio

Todos los días se requiere de personal de apoyo en seguridad, además del oficial de guardia, que brinde seguridad a las instalaciones de la Unidad Especial de Intervención, por

lo tanto, se propone formar un equipo de trabajo con funcionarios con una edad elevada o que tengan algún impedimento físico que puedan trabajar en un horario similar al de la oficialía de guardia, en donde no tendrían exposición a operativos de alto riesgo y puedan cumplir con funciones de importancia para la institución. Como mínimo, se requieren cinco oficiales: cuatro para cubrir el horario de trabajo (tres por tres) y uno para cubrir vacaciones con el fin de lograr una constante rotación de los funcionarios.

Actualmente, no se ejecuta de esta manera, por lo cual sería una oportunidad de mejora dentro de la institución y serviría para reubicar a funcionarios que, operativamente, ya no son aptos para el puesto. De igual manera, se debe realizar con el visto bueno del director general de la Unidad Especial de Intervención, del jefe de Operaciones, del encargado de Recursos Humanos y la disposición del oficial.

6.11.5. Pensión anticipada

La Unidad Especial de Intervención, al ser un ente policial que cumple con funciones en operativos de alto riesgo, requiere de personal que cumpla con las condiciones físicas y mentales óptimas para ejecutar las misiones. Por lo anterior, cuenta con un elevado porcentaje de funcionarios que podrían acogerse a una pensión anticipada, esto dependería de la aprobación de agentes externos como Asamblea Legislativa, Ministerio de la Presidencia y Ministerio de Trabajo, en donde se pueda demostrar con información científica y por medio de ejemplos internacionales que este tipo de unidades élite no pueden tener funcionarios con una edad elevada superior a los 50 años.

Es importante mencionar que, actualmente, se está promoviendo un proyecto de ley, en donde se sugiere un adelanto de la pensión para los cuerpos policiales que sería: de 55 años las mujeres y 57 años los hombres. A pesar que aún es una edad elevada, se puede considerar de ayuda para todos estos funcionarios que puedan cumplir con el requisito.

El cambio generacional es de suma importancia para cualquier institución, y para las funciones que realiza un oficial de la Unidad Especial de Intervención es necesario contar con funcionarios que vengán a dar este cambio, por lo anterior urge incorporar nuevo personal a esta institución.

Bibliografía

- Alessio F. (2008) *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*. México: Pearson Educación de México.
- Alles, M. (2011). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Granica.
- Arriola, Oscar. Bocanegra, Ciro. Macleod, Colin. (2017). *El proceso de reclutamiento y selección en la escuela de oficiales de la policía nacional del Perú*. [Tesis para la Universidad del Pacífico de Perú]. https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1937/Oscar_Tesis_maestria_2017.pdf?sequence=1.
- Barber, A.E. (1998). *Recruiting employees*. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Barboza, S. (2019). *Reestructuración de los procesos de reclutamiento y selección de personal en un importante concesionario de vehículos de la ciudad de Cuenca*. [tesis, para la Universidad del Azuay de Ecuador]. <https://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/9353>
- Barrantes, R. (1999). *Investigación un enfoque al conocimiento. Un enfoque cualitativo y cuantitativo*. (Vol. 6). EUNED.
- Beltrán, J. y López, J. (2018). *Evolución de la Administración*. [Medellín, Colombia].
- Benavides, J., Cárdenas, C. y Obando, V. (2017). *Análisis del sistema de Gestión de Talento Humano del Sector Centralizado y Sector Descentralizado Institucional y su repercusión en los alcances del proyecto de Ley, Ley General de la Relación Pública de Servicio* [Tesis para la Universidad de Costa Rica].
- Caramargo, R. (2020). ¿O recrutamento político impacta atitudes e percepções de burocratas em ministérios brasileiros? Evidências empíricas usando matching em survey? [Revista CESOP (Opinião Pública) vol.26. Brasil].
- Casas Jiménez, J., García Sánchez, J. y González Aguilar, F. (2006). Guía técnica para la construcción de cuestionarios. *Odiseo, Revista Electrónica de Pedagogía*. Año 3, núm. 6.24 de abril de 2006. <http://www.odiseo.com.mx/2006/01/casas,garcia,Gonzales-guia.htm> (ISSN 1870-1477).

- Casas, K., González, P. y Mesías, L. (2018). *La transformación policial para el 2030 en América Latina*. [Informe para el Banco Interamericano de Desarrollo y el Programa de estado de Derecho Peter D. Bell del Dialogo].
- Castañeda, E. (2013). *Procesos de mejora en el reclutamiento y selección de personal de la policial de México y Colombia: Un estudio Comparativo*. [Tesis para el Instituto Politécnico Nacional de México].
<https://tesis.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/13709/TESIS%20MAP%20IPN%20ERWIN%20CASTA%c3%91EDA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Céspedes, G. (2018). *Debilidades de las Fuerzas Especiales Operativas de la Fuerza Pública desde sus funcionarios en el 2017*. [Tesis para la Universidad Estatal a Distancia].
https://aleph23.uned.ac.cr/F/1ATHQ1KBPUMNIE3D38N31YERDBMEKP3EHIU45HC2RH7C3MA41B-05684?func=find-b-0&local%5Fbase=CATALOGO%5FUNED&pds_handle=GUEST
- Corte Suprema de Justicia (2017). Sala Segunda de la Corte: Resolución N.º 00100. :
<https://nexuspj.poder-judicial.go.cr/document/sen-1-0034-700593>.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. 5ª ed. Colombia: Lyiy Solano Arévalo, pp.238,239.
- DGSC.go.cr. (2022). *Cobertura del Régimen de Servicio Civil*. [En línea].
http://www.dgsc.go.cr/servicioCivil_cobertura.html> [Consultado el 19 de julio de 2022].
- Fred, R.D y Forest, R.D. (2017). *Conceptos de administración estratégica*. 15ª ed. México. Editorial Pearson
- Gary, D. y Varela, R. (2011). *Administración de los Recursos Humanos. Enfoque Latinoamericano*.
<https://www.auditorlider.com/wpcontent/uploads/2019/06/Administraci%C3%B3n-de-recursos-humanos-5ed-Gary-Dessler-y-Ricardo-Varela.pdf>.
- Grados., J. A. y Sánchez, E. (2007). *La entrevista en las organizaciones* (2.ª ed.). El manual Moderno. pp.56,57.
- Hernández, F. (2003). *Tipos de investigación*. McGraw Hill. México.

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2003). *Metodología de la investigación*. (6.^a ed.) México: Mc Graw Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2003). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Jaikel, R. y Moraga, M. (2019). *Planificación, presupuesto y control de la gestión*. San José, Costa Rica: EUNED.
- Leñero, P., Núñez, A. y Deloitte, C. (2016). *La Gestión del Recurso Humano en el Poder Judicial; reclutamiento y selección*. [Segundo informe Estado de la Justicia].
- Ley 7410 de 1994. *Ley general de Policía. Sección II, de la Unidad Especial de Intervención*. Artículo 18, Creación. Artículo 19, Atribuciones. Artículo 20, Restricciones.
- Miranda, O. (2014). *Manual de profesionalización para los oficiales de la Unidad Especial de Intervención del Ministerio de la Presidencia: una propuesta para el desarrollo profesional policial*. [Trabajo Final de Graduación, Universidad Libre de Costa Rica, ULICORI].
- Moya, S. (2012). Los procesos de formación policial en Costa Rica: avances y desafíos pendientes. *Revista de Ciencias Económicas de Costa Rica*. 30(1): 255-272.
<https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/view/7001/6686>
- Poder Ejecutivo (s. f.) Sobre Casa Presidencial. <https://www.presidencia.go.cr/sobre-casa-presidencial/poder-ejecutivo/>. <https://www.presidencia.go.cr/sobre-casa-presidencial/poder-ejecutivo/>.
- Ponce, H. (2007). La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Revista Enseñanza e investigación en psicología*. 12(1): 113-130.
<https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>
- Quecaño, P. (2021). *Gestión del Talento Humano y desempeño policial de la DINOES-PNP*. [Tesis para la Universidad Cesar Vallejo, Perú, Dirección de Operaciones Especiales de la Policía Nacional Perú (DINOES-PNP)].

Procesodereclutamientodepersonal.blogspot.com (12 de noviembre de 2011). Proceso de reclutamiento y selección del personal.

<http://procesodereclutamientodepersonal.blogspot.com/>.

Segura, J. (2017). *Análisis del ciclo de la capacitación en los funcionarios de la Policía Penitenciaria del Centro de Formación Juvenil Zurquí del Ministerio de Justicia y Paz*. [Tesis para la Universidad Estatal a Distancia].

https://aleph23.uned.ac.cr/F/1ATHQ1KBPUMNIE3D38N31YERDBMEKP3EHIU45HC2RH7C3MA41B-05684?func=find-b0&local%5Fbase=CATALOGO%5FUNED&pds_handle=GUEST.

Sistema Costarricense de Información Jurídica (27 julio, 2005). Normativa.

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=55220&nValor3=103296¶m2=1&strTipM=TC&lResultado=2&strSim=simp.

Sotomayor, A. (2016). *Administración de Recursos Humanos, su proceso organizacional*. Monterrey, México.: Editorial Universitaria UANL.

ANEXOS

Anexo 1

Herramienta de observación referente al proceso de selección y reclutamiento de personal de la Unidad Especial de Intervención

Fecha:		Observador:
Instalaciones de la Unidad Especial de Intervención, Zona Industrial de Pavas.		Observaciones
N.	Consideraciones por evaluar.	
1.	¿Se observa un rango alto de edad entre los funcionarios de la UEI?	Sí () No ()
2.	¿Se observa personal joven dentro de las instalaciones?	Sí () No ()
3.	¿Cuenta la UEI con procesos periódicos de renovación de personal?	Sí () No ()
4.	¿Son abundantes los oficiales operativos dentro de la institución?	Sí () No ()
5.	¿Cuál es el rango máximo de edad observable entre funcionarios?	
6.	¿Cuál es la edad mínima observable entre funcionarios?	
7.	¿Qué tipo generaciones se observan entre los funcionarios de la UEI?	
8.	¿Qué tipo de generación se presenta mayormente entre los funcionarios de la UEI?	
9.	¿Cuál tipo de generación se presenta menormente entre los funcionarios de la UEI?	

Fuente: Elaboración propia del investigadora para efectos del presente trabajo investigativo

Anexo 2**Encuesta**

Encuesta 1 Selección y reclutamiento dentro de la Unidad Especial de Intervención

Estimados compañeros, como parte del trabajo final de graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Empresas con Énfasis en Recursos Humanos que curso en la Universidad Central, les pido colaboración y su tiempo para completar la siguiente encuesta.

Dicha encuesta tiene como objetivo reunir información acerca del proceso de selección y reclutamiento dentro de la Unidad Especial de Intervención. Su opinión es personal y confidencial con la finalidad que las respuestas sean lo más sinceras posibles. Cada una de las siguientes 20 preguntas refleja su experiencia dentro de esta institución. Sus respuestas pensadas cuidadosamente nos ayudarán a mejorar esta institución en el futuro.

Tu dirección de correo electrónico: _____

1. ¿Cuántos años lleva trabajando en la Unidad Especial de Intervención?

- De 10 a 19 años.
- Superior a 30 años.
- De 20 a 29 años.
- De 1 a 9 años.

2. ¿Cuál es su rango de edad?

Superior a 50.

De 40 a 49 años.

De 30 a 39 años.

De 20 a 29 años.

3. ¿Realiza usted algún proceso de reclutamiento y selección para ingresar a la Unidad Especial de Intervención?

Sí No

4. ¿Cuál edad considera que sería la adecuada para una persona que quiera ingresar a la Unidad Especial de Intervención?

Entre 20 a 22 años.

Entre 18 a 20 años.

Entre 23 a 25 años.

Superior a los 25 años.

5. ¿Considera usted que la Unidad Especial de Intervención cuenta con un sistema de reclutamiento y selección de personal formal para personas que quieran ingresar a la institución?

Sí No

6. ¿Cuál sería la edad máxima operativa para un oficial de la Unidad Especial de Intervención?

50 años.

45 años.

55 años.

No aplica.

7. ¿Cree usted que la Unidad Especial de Intervención posee personal calificado para realizar todas sus labores?

Sí () No ()

8. ¿Hace falta mejorar el Departamento de Recursos Humanos con personal calificado o con equipo que facilite realizar sus labores?

Sí () No ()

9. ¿Qué tipo de filtro o sistema para reclutar y seleccionar personal considera que es más eficiente para aplicar a personas que desean ingresar a la Unidad Especial de Intervención?

() Entrevista con el encargado de Recursos Humanos.

() Pruebas médicas y físicas.

() Pruebas psicológicas y psicométricas.

() Todas las anteriores.

10. Con respecto a la pregunta anterior, ¿cree usted que, actualmente, se aplica este tipo de pruebas a las personas que desean ingresar a la Unidad Especial de Intervención?

Sí () No ()

11. ¿Qué tan capacitado considera usted está el Departamento de Recursos Humanos de la Unidad Especial de Intervención para entender sus necesidades de manera efectiva?

() Excelentemente capacitado.

() Muy capacitado.

() Poco capacitado.

() No capacitado.

12. ¿Se siente satisfecho con el proceso actual de reclutamiento y selección dentro de la Unidad Especial de Intervención?

Sí () No ()

13. ¿Siente que hace falta más personal para reforzar labores diarias de la Unidad Especial de Intervención?

Sí () No ()

14. ¿Ve un crecimiento personal y profesional positivo dentro de la Unidad Especial de Intervención?

Sí () No ()

15. ¿Le gusta su trabajo?

Sí () No ()

16. ¿Considera que hay una buena comunicación entre el Departamento de Recursos Humanos y los demás departamentos dentro de la Unidad Especial de Intervención?

Sí () No ()

17. ¿Mi superior inmediato da un buen ejemplo?

Sí () No ()

18. ¿Considera que la Unidad Especial de Intervención necesita de otras instituciones o de alianzas para crecer y así traer personal apto para formar parte de la institución?

Sí () No ()

19. ¿Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo?

Sí () No ()

20. ¿Cuando hay una vacante, primero, se busca al personal idóneo y con las características físicas y mentales aptas para un puesto dentro de la institución?

Sí () No ()

Anexo 3

Tablas de calificación de pruebas físicas

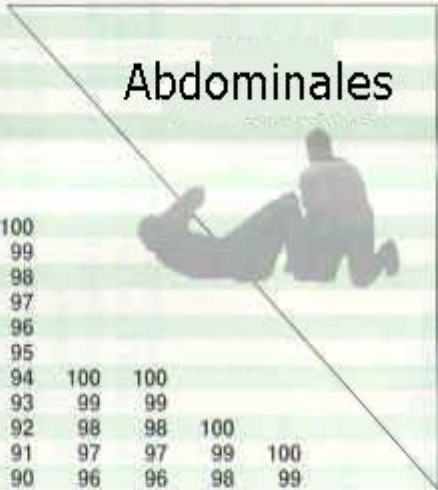
1. FLEXIONES DE BRAZOS

Age Group	17-21		22-26		27-31		32-36		37-41		42-46		47-51		52-56		57-61		62+		
	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	
77					100																
76					99																
75			100		98		100														
74			99		97		99														
73			98		96		98		100												
72			97		95		97		99												
71	100		95		94		96		98												
70	99		94		93		95		97												
69	97		93		92		94		96												
68	96		92		91		93		95												
67	94		91		89		92		94												
66	93		90		88		91		93	100											
65	92		89		87		90		92	99											
64	90		87		86		89		91	98											
63	89		86		85		88		90	97											
62	88		85		84		87		89	96											
61	86		84		83		86		88	94											
60	85		83		82		85		87	93											
59	83		82		81		84		86	92	100										
58	82		81		80		83		85	91	99										
57	81		79		79		82		84	90	98										
56	79		78		78		81		83	89	96	100									
55	78		77		77		79		82	88	95	99									
54	77		76		76		78		81	87	94	98									
53	75		75		75		77		79	86	93	97	100								
52	74		74		74		76		78	84	92	96	99								
51	72		73		73		75		77	83	91	94	98								
50	71		71		72	100	74		76	82	89	93	97	100							
49	70		70		71	99	73		75	81	88	92	95	99							
48	68		69		69	98	72		74	80	87	91	94	98							
47	67		68		68	96	71		73	79	86	90	93	96							
46	66		67	100	67	95	70		72	78	85	89	92	95							
45	64		66	99	66	94	69	100	71	77	84	88	91	94							
44	63		65	97	65	93	68	99	70	76	82	87	90	93							
43	61		63	96	64	92	67	97	69	74	81	86	89	92							
42	60	100	62	94	63	90	66	96	68	73	80	84	87	91							
41	59	98	61	93	62	89	65	95	67	72	79	83	86	89							
40	57	97	60	92	61	88	64	93	66	100	71	78	82	85	88						
39	56	95	59	90	60	87	63	92	65	99	70	76	81	84	87						
38	54	93	58	89	59	85	62	91	64	97	69	75	80	83	86						
37	53	91	57	88	58	84	61	89	63	96	68	100	74	79	82	85					
36	52	90	55	86	57	83	60	88	62	94	67	98	73	78	81	84					
35	50	88	54	85	56	82	59	87	61	93	66	97	72	77	79	82					
34	49	86	53	83	55	81	58	85	60	91	64	95	71	100	76	78	81				
33	48	84	52	82	54	79	57	84	59	90	63	94	69	98	74	77	80				
32	46	83	51	81	53	78	56	83	58	88	62	92	68	97	73	76	79				
31	45	81	50	79	52	77	55	81	57	87	61	90	67	95	72	100	75	78			
30	43	79	49	78	50	76	54	80	56	85	60	89	66	93	71	98	74	76			
29	42	77	47	77	49	75	53	79	55	84	59	87	65	92	70	96	73	75			
28	41	76	46	75	48	73	52	77	54	82	58	86	64	90	69	95	71	100	74		
27	39	74	45	74	47	72	51	76	53	81	57	84	62	88	68	93	70	98	73		
26	38	72	44	72	46	71	50	75	52	79	56	82	61	87	67	91	69	96	72		
25	37	70	43	71	45	70	49	73	51	78	54	81	60	85	66	89	68	94	71	100	
24	35	69	42	70	44	68	48	72	50	76	53	79	59	83	64	87	67	92	69	98	
23	34	67	41	68	43	67	47	71	49	75	52	78	58	82	63	85	66	90	68	96	
22	32	65	39	67	42	66	46	69	48	73	51	76	56	80	62	84	65	88	67	93	
21	31	63	38	66	41	65	45	68	47	72	50	74	55	78	61	82	63	86	66	91	
20	30	62	37	64	40	64	44	67	46	70	49	73	54	77	60	80	62	84	65	89	
19	28	60	36	63	39	62	43	65	45	69	48	71	53	75	59	78	61	82	64	87	
18	27	58	35	61	38	61	42	64	44	67	47	70	52	73	58	76	60	80	62	84	
17	26	57	34	60	37	60	41	63	43	66	46	68	51	72	57	75	59	78	61	82	
16	24	55	33	59	36	59	39	61	42	64	44	66	49	70	56	73	58	76	60	80	
15	23	53	31	57	35	58	38	60	41	63	43	65	48	68	54	71	57	74	59	78	
14	21	51	30	56	34	56	37	59	39	61	42	63	47	67	53	69	55	72	58	76	
13	20	50	29	54	33	55	36	58	38	60	41	62	46	65	52	67	54	70	56	73	
12	19	48	28	52	32	54	35	56	37	59	40	60	45	63	51	65	53	68	55	71	
11	17	46	27	50	31	52	34	54	36	57	39	58	44	62	50	64	52	66	54	69	
10	16	44	26	49	29	50	33	52	35	56	38	57	42	60	49	62	51	64	53	67	
9	14	43	25	49	28	49	32	50	34	54	37	55	41	58	48	60	50	62	52	64	
8	13	41	23	48	27	49	31	49	33	53	36	54	40	57	47	58	49	60	51	62	
7	12	39	22	46	26	48	30	49	32	51	34	52	39	55	46	56	47	58	49	60	
6	10	37	21	45	25	47	29	48	31	50	33	50	38	53	44	55	46	56	48	58	
5	9	36	20	43	24	45	28	47	30	48	32	49	36	52	43	53	45	54	47	56	



2. ABDOMINALES

Age Group	17-21	22-25	27-31	32-36	37-41	42-46	47-51	52-56	57-61	62+
Reps	M/F	M/F	M/F	M/F	M/F	M/F	M/F	M/F	M/F	M/F
82			100							
81			99							
80		100	98							
79		99	97							
78	100	97	96							
77	98	96	95							
76	97	95	94	100	100					
75	95	93	92	99	99					
74	94	92	91	98	98					
73	92	91	90	96	97					
72	90	89	89	95	96	100				
71	89	88	88	94	95	99				
70	87	87	87	93	94	98				
69	86	85	86	92	93	97				
68	84	84	85	91	92	96				
67	82	83	84	89	91	95				
66	81	81	83	88	89	94	100	100		
65	79	80	82	87	88	93	99	99		
64	78	79	81	86	87	92	98	98	100	
63	76	77	79	85	86	91	97	97	99	100
62	74	76	78	84	85	90	96	96	98	99
61	73	75	77	82	84	89	94	95	97	98
60	71	73	76	81	83	88	93	94	96	97
59	70	72	75	80	82	87	92	93	95	96
58	68	71	74	79	81	86	91	92	94	95
57	66	69	73	78	80	85	90	91	92	94
56	65	68	72	76	79	84	89	89	91	92
55	63	67	71	75	78	83	88	88	90	91
54	62	65	70	74	77	82	87	87	89	90
53	60	64	69	73	76	81	86	86	88	89
52	58	63	68	72	75	80	84	85	87	88
51	57	61	66	71	74	79	83	84	86	87
50	55	60	65	69	73	78	82	83	85	86
49	54	59	64	68	72	77	81	82	84	85
48	52	57	63	67	71	76	80	81	83	84
47	50	56	62	66	69	75	79	80	82	83
46	49	55	61	65	68	74	78	79	81	82
45	47	53	60	64	67	73	77	78	79	81
44	46	52	59	62	66	72	76	77	78	79
43	44	50	58	61	65	71	74	76	77	78
42	42	49	57	60	64	70	73	75	76	77
41	41	48	56	59	63	69	72	74	75	76
40	39	47	55	58	62	68	71	73	74	75
39	38	45	54	56	61	67	70	72	73	74
38	36	44	52	55	60	66	69	71	72	73
37	34	43	51	54	59	65	68	69	71	72
36	33	41	50	53	58	64	67	68	70	71
35	31	40	49	52	57	63	66	67	69	70
34	30	39	48	50	56	62	64	66	68	69
33	28	37	47	49	55	61	63	65	66	68
32	26	36	46	48	54	60	62	64	65	66
31	25	35	45	47	53	59	61	63	64	65
30	23	33	44	46	52	58	60	62	63	64
29	22	32	43	45	50	57	59	61	62	63
28	20	31	42	44	49	56	58	60	61	62
27	18	29	41	42	48	55	57	59	60	61
26	17	28	39	41	47	54	56	58	59	60
25	15	27	38	40	46	53	54	57	58	59
24	14	25	37	39	45	52	53	56	57	58
23	12	24	36	38	44	51	52	55	56	57
22	10	23	35	36	43	50	51	54	55	56
21	9	21	34	35	42	49	50	53	54	55



3. CARRERA DE DOS MILLAS (3200 KM)

CARRERA DOS MILLAS HOMBRES Y MUJERES TABLA 2.C																
Tiempo	17	21	22	26	27	31	32	36	37	41	42	46	47	51	52 mas	
	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M
12:54	100															
13:00	99															
13:06	98															
13:12	97															
13:18	96															
13:24	95															
13:30	94		M													
13:36	93		100													
13:42	92		99													
13:48	91		98													
13:54	90		97													
14:00	89		96													
14:06	88		95													
14:12	87		94		M											
14:18	86		93		100											
14:24	85		92		99											
14:30	84		91		98											
14:36	83		90		97											
14:42	82		89		96											
14:48	81		88		95											
14:54	80		87		94		M									
15:00	79		86		93		100									
15:06	78		85		92		99									
15:12	77		84		91		98									
15:18	76		83		90		97									
15:24	75		82		89		96									
15:30	74		81		88		95									
15:36	73		80		87		94		M							
15:42	72		79		86		93		100							
15:48	71	F	78		85		92		99							
15:54	70	100	77		84		91		98							
16:00	69	99	76		83		90		97		M					
16:06	68	98	75		82		89		96		100					
16:12	67	97	74		81		88		95		99					
16:18	66	96	73		80		87		94		98					
16:24	65	95	72		79		86		93		97					
16:30	64	94	71	F	78		85		92		96		M			
16:36	63	93	70	100	77		84		91		95		100			
16:42	62	92	69	99	76		83		90		94		99			
16:48	61	91	68	98	75		82		89		93		98			
16:54	60	90	67	97	74		81		88		92		97		M	
17:00	59	89	66	96	73		80		87		91		96		100	
17:06	58	88	65	95	72		79		86		90		95		99	
17:12	57	87	64	94	71		78		85		89		94		98	
17:18	56	86	63	93	70		77		84		88		93		97	
17:24	55	85	62	92	69		76		83		87		92		96	
17:30	54	84	61	91	68		75		82		86		91		95	
17:36	53	83	60	90	67		74		81		85		90		94	
17:42	52	82	59	89	66		73		80		84		89		93	
17:48	51	81	58	88	65		72		79		83		88		92	
17:54	50	80	57	87	64	F	71		78		82		87		91	
18:00	48	79	56	86	63	100	70		77		81		86		90	
18:06	46	78	55	85	62	99	69		76		80		85		89	

CARRERA DOS MILLAS HOMBRES Y MUJERES TABLA 2.C																
tiempo	17	21	22	26	27	31	32	36	37	41	42	46	47	51	52	mas
	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M
18:12	44	77	54	84	61	98	68	F	75		79		84		88	
18:18	42	76	53	83	60	97	67	100	74		78		83		87	
18:24	40	75	52	82	59	96	66	99	73		77		82		86	
18:30	38	74	51	81	58	95	65	98	72		76		81		85	
18:36	36	73	50	80	57	94	64	97	71		75		80		84	
18:42	34	72	48	79	56	93	63	96	70		74		79		83	
18:48	32	71	46	78	55	92	62	95	69		73		78		82	
18:54	30	70	44	77	54	91	61	94	68		72		77		81	
19:00	28	69	42	76	53	90	60	93	67		71		76		80	
19:06	26	68	40	75	52	89	59	92	66		70		75		79	
19:12	24	67	38	74	51	88	58	91	65		69		74		78	
19:18	22	66	36	73	50	87	57	90	64		68		73		77	
19:24	20	65	34	72	48	86	56	89	63		67		72		76	
19:30	18	64	32	71	46	85	55	88	62		66		71		75	
19:36	16	63	30	70	44	84	54	87	61		65		70		74	
19:42	14	62	28	69	42	83	53	86	60		64		69		73	
19:48	12	61	26	68	40	82	52	85	58		63		68		72	
19:54	10	60	24	67	38	81	51	84	56		62		67		71	
20:00	8	59	22	66	36	80	50	83	54		61		66		70	
20:06	6	58	20	65	34	79	48	82	52		60		65		69	
20:12	4	57	18	64	32	78	46	81	50		58		64		68	
20:18	2	56	16	63	30	77	44	80	48		56		63		67	
20:24		55	14	62	28	76	42	79	46		54		62		66	
20:30		54	12	61	26	75	40	78	44	F	52		61		65	
20:36		53	10	60	24	74	38	77	42	100	50		60		64	
20:42		52	8	59	22	73	36	76	40	99	48		58		63	
20:48		51	6	58	20	72	34	75	38	98	46		56		62	
20:54		50	4	57	18	71	32	74	36	97	44	F	54		61	
21:00		48	2	56	16	70	30	73	34	96	42	100	52		60	
21:06		46		55	14	69	28	72	32	95	40	99	50		58	
21:12		44		54	10	68	26	71	30	94	38	98	48		56	
21:18		42		53	8	67	24	70	28	93	36	97	46		54	
21:24		40		52	6	66	22	69	26	92	34	96	44	F	52	
21:30		38		51	4	65	20	68	24	91	32	95	42	100	50	
21:36		36		50	2	64	18	67	22	90	30	94	40	99	48	
21:42		34		48		63	16	66	20	89	28	93	38	98	46	
21:48		32		46		62	14	65	18	88	26	92	36	97	44	
21:54		30		44		61	12	64	16	87	24	91	34	96	42	F
22:00		28		42		60	10	63	14	86	22	90	32	90	32	100
22:06		26		40		59	8	62	12	85	20	89	30	89	30	99
22:12		24		38		58	6	61	10	84	18	88	28	88	28	98
22:18		22		36		57	4	60	8	83	16	87	26	87	26	97
22:24		20		34		56	2	59	6	82	14	86	24	86	24	96
22:30		18		32		55		58	4	81	12	85	22	85	22	95
22:36		16		30		54		57	2	80	10	84	20	84	20	94
22:42		14		28		53		56		79	8	83	18	83	18	93
22:48		12		26		52		55		78	6	82	16	82	16	92
22:54		10		24		51		54		77	4	81	14	81	14	91
23:00		8		22		50		53		76	2	80	12	80	12	90
23:06		6		20		48		52		75		79	10	79	10	89
23:12		4		18		46		51		74		78	8	78	8	88
23:18		2		16		44		50		73		77	6	77	6	87

