

Universidad San Marcos
Programa de Licenciatura
Área de Ciencias Administrativas,
Económicas y Contables



Tema de Estudio:
“Comportamiento Organizacional de la Dirección Regional Primera – San José del
Ministerio de Seguridad Pública de Costa Rica y su impacto en la Gestión durante el Primer
Semestre del 2020”.

Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de Licenciatura en Administración de
Empresas.

Postulante:
Pablo Alberto Sánchez Chacón.
303960672

San José, Costa Rica
Agosto, 2020



UNIVERSIDAD SAN MARCOS
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TRIBUNAL EXAMINADOR

MBA. María Andrade González

Directora de la Carrera de Administración de Empresas

MBA. Roger Mora Arias

Asesor Técnico y Metodólogo

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación lo dedico a mis padres por haberme forjado como la persona que soy en la actualidad; muchos de mis logros se los debo a ustedes en los que se incluye este. Me formaron con amor, valores, principios, virtudes que son mis bases diarias en mi pensamiento y actuar. A mis amados hijos Keyla, Pablo y Saori, que siempre ha sido fuente de inspiración en mi vida para lograr las metas propuestas en los diferentes ámbitos de mi vida. A mis hermanos menores para los cuales deseo ser fuente de inspiración y motivación. A mis amigos cercanos que también me han apoyado en diferentes etapas de mi vida.

Pablo Alberto Sánchez Chacón

AGRADECIMIENTO

Mi más sincero agradecimiento a todos los profesores que me han brindado sus conocimientos mediante el ejercicio de su profesión con vocación y compromiso, y que me han ayudado a ser el profesional que actualmente soy. A mi profesor, Roger Mora Arias como asesor técnico y metodológico del presente trabajo de investigación agradezco su profesionalismo y carisma en todo el proceso de acompañamiento y guía.

Agradezco las personas que amablemente brindaron su opinión y colaboración para el desarrollo la investigación. También, deseo agradecer al mando policial que, con sus estilos de liderazgo disonantes emocionalmente, me motivaron a realizar el presente trabajo de investigación para la búsqueda de oportunidades de mejora en la función policial.

Pablo Alberto Sánchez Chacón

PRESENTACIÓN

El presente trabajo de investigación es realizado en la Dirección Regional Primera San José, del Ministerio de Seguridad Pública, institución pública con una trayectoria de 73 años de funcionamiento en nuestro país, se encuentra ubicada en Rohrmoser, San José, Costa Rica.

La investigación es uno de los requisitos a cumplir ante la Universidad San Marcos, para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Empresas.

El tema por desarrollar en este proyecto es: Análisis sobre Comportamiento Organizacional de la Dirección Regional Primera – San José del Ministerio de Seguridad Pública de Costa Rica y su impacto en la Gestión durante el Primer Semestre del 2020.

DECLARACIÓN JURADA

Yo, Pablo Alberto Sánchez Chacón, mayor, divorciado, estudiante de la Carrera de Administración de Empresas, de la Universidad San Marcos, domiciliado en Turrialba, Cartago, portadora de la cédula de identidad número 3-0395-0672, en este acto, debidamente apercebido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga, en el Código Penal, el delito de perjurio y falso testimonio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de nuestro Trabajo Final de Graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Empresas, juro solemnemente que este trabajo de investigación denominado: Comportamiento Organizacional de la Dirección Regional Primera – San José del Ministerio de Seguridad Pública de Costa Rica y su impacto en la Gestión durante el Primer Semestre del 2020, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos, número 6 683, del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en La Gaceta número 226, del 25 de noviembre de 1982, incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte: artículo 70º: Es permitido citar a un autor transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que estos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor y de la obra original. Asimismo, quedó advertido que la Universidad San Marcos se reserva del derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. En fe de lo anterior firmo en la ciudad de San José, el 16 del mes de setiembre del año dos mil veinte.

Pablo Alberto Sánchez Chacón
Cédula 3-0395-0672

Contenido

1	Capítulo introductorio	1
1.1	Introducción.	1
1.2	Tema.	1
1.3	Antecedentes.	1
1.4	Justificación.	2
1.5	Planteamiento del problema.	4
1.6	Objetivos de la investigación.	5
1.6.1	Objetivo general.	5
1.6.2	Objetivos específicos.	5
1.7	Alcances y delimitaciones.	6
1.7.1	Alcances.	6
1.7.2	Limitaciones.	6
1.7.2.1	Espaciales.	7
1.7.2.2	Temporales.	7
1.7.2.3	Teóricas	7
1.7.2.3.1	Enfoque legal	7
1.7.2.3.2	Enfoque normativo	8
1.7.2.3.3	Enfoque ético	8
2	Marco teórico	9
2.1	Marco contextual	9
2.1.1	Antecedentes históricos de la institución	9
2.1.2	Estructura organizativa	16
2.1.3	Marco estratégico	17
2.1.3.1	Misión	17
2.1.3.2	Visión	17
2.1.3.3	Valores	17
2.2	Marco conceptual	17
2.2.1	Administración	17
2.2.2	Principios de la administración	19
2.2.3	Capital humano	21
2.2.4	Comportamiento organizacional	21

2.2.4.1	Variables independientes del comportamiento organizacional	22
2.2.4.2	Variables dependientes del comportamiento organizacional	23
2.2.4.3	Variables intermedias del comportamiento organizacional	26
2.2.4.4	Variables resultantes o finales del comportamiento organizacional	27
2.2.5	Estructura organizacional	28
2.2.6	Cultura organizacional	29
2.2.7	Liderazgo	30
2.2.8	Plan de acción	31
3	Marco metodológico	32
3.1	Enfoque y tipo de investigación	32
3.2	Sujetos y fuentes de información	33
3.2.1	Sujetos	33
3.2.2	Sujeto de estudio	34
3.2.3	Fuentes de información	34
3.2.3.1	Fuentes primarias	34
3.2.3.2	Fuentes secundarias	35
3.3	Instrumentos de investigación	36
3.3.1	Cuestionario	36
3.4	Población	37
3.5	Confiabilidad y validez de los instrumentos	37
3.6	Variables de investigación	39
4	Análisis de datos y resultados	41
5	Conclusiones y recomendaciones	65
5.1	Conclusiones	65
5.2	Recomendaciones	68
6	Propuesta de mejora	72
7	Referencias bibliográficas	77
8	Anexos	79

Tabla de cuadros

Cuadro # 1 Variables de Investigación.....	39
Cuadro # 2 Cronograma propuesta de mejora del comportamiento organizacional	75
Cuadro # 3 Presupuesto plan de mejora del comportamiento organizacional.....	76

Tabla de gráficos

Gráfico # 1 Rango de edad de colaboradores	41
Gráfico # 2 Sexo de los colaboradores	42
Gráfico # 3 Estado civil de los colaboradores	43
Gráfico # 4 Nivel educativo de los colaboradores.....	44
Gráfico # 5 Rango de años en servicio de los colaboradores	45
Gráfico # 6 Opinión sobre la existencia de personal suficiente	46
Gráfico # 8 Frecuencia de empoderamiento en los equipos de trabajo	48
Gráfico # 9 Opinión de frecuencia en trámites burocráticos	49
Gráfico # 10 Opinión de la calidad de gestión en las unidades.....	50
Gráfico # 11 Opinión de la calidad general del servicio policial	51
Gráfico # 12 Uso de la comunicación en las unidades.....	52
Gráfico # 13 Retroalimentación en el desempeño laboral.....	53
Gráfico # 14 Comunicación del cambio organizacional	54
Gráfico # 15 Oportunidad en la expresión de ideas de los colaboradores.....	55
Gráfico # 16 Atención del mando a las opiniones de los colaboradores	56
Gráfico # 17 Participación de los colaboradores en la toma de decisiones	57
Gráfico # 18 Motivación de permanencia según oportunidad de crecimiento	58
Gráfico # 19 Nivel de satisfacción de los colaboradores en su unidad	59
Gráfico # 20 Función de la supervisión para orientar y facilitar el trabajo	60
Gráfico # 21 Administración adecuada por parte de los líderes.....	61
Gráfico # 22 Capacitación al personal producto del cambio organizacional	62
Gráfico # 23 Retroalimentación futura (feedforward) a los colaboradores	63
Gráfico # 24 Felicitación a los colaboradores por buen desempeño	64

Resumen ejecutivo

El presente trabajo de investigación se llevó a cabo en la Dirección Regional Primera San José, del Ministerio de Seguridad Pública, durante el primer semestre del año 2020. El actual sistema de administración de esta dirección regional está basado en el modelo de funciones. Al no existir un modelo de administración por procesos en toda su estructura, la unidad objeto del presente estudio se limita al desarrollo de funciones misionales únicamente, dejando por un lado la administración adecuada de otros ámbitos de la administración como por ejemplo el de talento humano.

La investigación se desarrolla sobre el problema de la afectación en el comportamiento organizacional de los colaboradores, y el desempeño de las funciones de la Dirección Regional Primera San José.

Para llevar cabo el estudio del problema supra mencionado, se propone analizar el efecto del comportamiento organizacional en el desarrollo de las funciones mediante la aplicación de instrumentos metodológicos que permitan la generación de acciones para la toma de decisiones gerenciales, separando en el estudio de tres ámbitos: 1) la identificación de la estructura orgánica, sus funciones y líneas de mando, 2) el reconocimiento de la cultura organizacional existente para la comprensión de sus elementos, y 3) examinar los estilos de liderazgos y su incidencia en el comportamiento de los colaboradores.

El trabajo de investigación realizado es del tipo explicativo, con la finalidad de tomar datos puros, descubrir información que puedan describir las características actuales de la población a estudiar, y poder permitir a quienes toman decisiones, contar con insumos científicos para decidir las mejores acciones a seguir en relación al tema de estudio de la presente investigación. Posterior al análisis de los datos recolectados y de las conclusiones, se proponen una serie de recomendaciones, así como la propuesta de actividades de mejora y el presupuesto requerido para la toma de decisiones gerenciales en pro al mejoramiento continuo del comportamiento organizacional y el desempeño de la Dirección Regional Primera San José.

1 Capítulo introductorio

1.1 Introducción.

El presente trabajo de investigación aborda un estudio sobre el comportamiento organizacional en la Dirección Regional de San José, del Ministerio de Seguridad Pública, en el cual busca identificar las causas del comportamiento del personal de esta unidad, bajo el estudio de variable definidas que conforman el comportamiento organizacional.

Mediante el análisis de datos se obtendrá información vital para la toma de decisiones gerenciales en la mejora continua del comportamiento de los colaboradores, y de este modo impactar la gestión para resultados en el desarrollo mediante la optimización del valor público brindado por parte de esta unidad.

Del mismo modo se pretende crear un antecedente teórico y práctico de investigación en el campo de la administración del talento humano, en cuerpos de policía, con el fin de servir como referente para futuras investigaciones o acciones de desarrollo y mejora continua.

1.2 Tema.

“Comportamiento Organizacional de la Dirección Regional Primera – San José del Ministerio de Seguridad Pública de Costa Rica y su impacto en la gestión durante el primer semestre del 2020.”

1.3 Antecedentes.

Actualmente en la Dirección Regional Primera San José, los colaboradores presentan comportamientos de grupos o unidades muy distintos unos de otros, especialmente por la división del régimen policial y administrativo o del Servicio Civil. Esta división se aplica

dado que la línea institucional está basada en la división de labores en dos vertientes: la policial y la administrativa. Sumado a anterior, ambos regímenes cuentan con deberes y derechos muy distintos dado que el régimen policial es considerado un régimen diferenciado, por lo que la normativa de trabajo, recompensas y obligaciones son muy distintas.

La diferencia impuesta en ambos regímenes desde el ámbito legal, ha propiciado durante todo este tiempo, hasta el día de hoy, que la organización cuente con dos sistemas de gestión y culturas diferentes y paralelas, situación que afecta a las instancias policiales en las que laboran funcionarios administrativos y policiales. Por lo tanto, el comportamiento organizacional actual no es estándar, afectando significativamente el desarrollo y desempeños de las funciones de la Dirección Regional Primera San José, así como el grado de satisfacción de los clientes internos y externos u otros grupos de interés.

En procura de encontrar buenas prácticas o lecciones aprendidas en la administración del comportamiento organizacional en cuerpos policiales dentro y fuera del país, se ha revisado si existen investigaciones en este ámbito, en donde no se encontraron resultados de que puedan servir de base para el presente estudio.

1.4 Justificación.

La administración de vanguardia dentro del actuar policial ha estado y sigue estando ausente en la actualidad. El medio por el cual se toman decisiones es a través de la normativa vigente y de su interpretación, situación que expone a múltiples riesgos negativos en la sana administración de los recursos tangibles e intangibles en la generación de valor público. El modelo de administración policial actual está basado en modelos antiguos y desactualizados, evidenciado este hecho en la gestión diaria.

Actualmente los esfuerzos para generar valor público en seguridad y convivencia ciudadana con eficacia y eficiencia en la administración de la Fuerza Pública a través de la ejecución de los planes y estrategias no logran los resultados (productos, efectos e impactos) deseado, por los altos mandos.

Con el fin de mejorar la cadena de valor para generación de valor público desde sus bases (entorno interno de la organización), el presente proyecto de graduación pretende recolectar información en el campo del comportamiento organizacional, en la Dirección Regional Primera - San José, con el fin de identificar su impacto en la gestión y generar planes de mejora basados en dicha información.

Se elige este ámbito de la administración para ser estudiado por las siguientes razones:

- Bajo las condiciones actuales de seguridad del país, se hace necesario diagnosticar los factores o elementos del comportamiento organizacional que impactan los resultados en la gestión policial de la Dirección Regional Primera – San José, como principal región policial del país.
- Identificar oportunidades de mejora que impacten positivamente la gestión por resultados para la generación de valor público en seguridad ciudadana, la satisfacción de clientes y grupos de interés.
- Actualmente la gestión policial de la Dirección Regional de San José está centrada únicamente en su proceso misional y carece de estudios de comportamiento organizacional que les permita contar con planes de innovación y desarrollo en la gestión a través del fortalecimiento del talento humano,
- Es de suma importancia realizar un estudio de Comportamiento Organizacional que puedan brindar estrategias administrativas para mejorar este ámbito, y de esta manera, poder gestionar el cambio de forma adecuada ante la presencia de un ambiente cambiante, volátil, y de alta incertidumbre.
- La Dirección Regional Primera – San José carece de profesionales dedicados a labores de desarrollo e investigación en temas estratégicos de la gestión,

especialmente en proceso de talento humano y planificación estratégica, por lo que este proyecto sería un producto de gran valor en la toma de decisiones de la alta gerencia.

- La Dirección Regional Primera – San José requiere estudios de investigación que permitan mejorar las condiciones laborales de sus colaboradores, así como su comportamiento, con el fin de aumentar la eficacia y eficiencia en la generación de valor público, permitiéndole de esta manera hacer frente a los nuevos contextos y desafíos que se requieren para enfrentar las dinámicas delictivas y contravencionales a partir de la prevención y el mantenimiento del orden público.
- Se hace imperativo y prioritario evaluar el comportamiento organizacional con el fin de establecer acciones de mejora que permita el alineamiento estratégico de los colaboradores.

1.5 Planteamiento del problema.

Actualmente la Dirección Regional Primera de San José, es un Dirección adscrita a la Dirección General de la Fuerza Pública, del Ministerio de Seguridad Pública, en cuyas funciones están centradas al cumplimiento operativo de la misión en Seguridad y Convivencia ciudadana.

El sistema de administración actual está basado en el modelo de funciones. Al no existir un modelo de administración por procesos en toda su estructura, la unidad objeto del presente estudio se limita al desarrollo de funciones misionales únicamente, dejando por un lado la administración adecuada de otros ámbitos de la administración como por ejemplo el de talento humano.

Este hecho sumado a las divisiones culturales y de sistema propiciados por la legalidad vigente han logrado que múltiples factores del sistema de administración policial actual no

estén alienados al marco estratégico, en donde el principal elemento es el talento humano, su comportamiento y el efecto que esto genera en el desempeño de las funciones y la calidad de los bienes y servicios brindados dentro y fuera de la unidad.

Por lo supra descrito en este apartado, se presenta el problema sobre cómo afecta el comportamiento organizacional de los colaboradores de la Dirección Regional Primera San José, el desempeño de las funciones de la unidad. Lo anterior alimenta el espíritu de investigación para el presente estudio en la búsqueda de planes de mejora que puedan optimizar el valor público brindado a través de la estandarización y fortalecimiento del comportamiento organizacional de sus colaboradores.

1.6 Objetivos de la investigación.

1.6.1 Objetivo general.

Analizar el efecto del comportamiento organizacional de los colaboradores de la Dirección Regional Primera San José, en el desempeño de las funciones de la unidad, mediante la aplicación de instrumentos metodológicos que permitan la generación de acciones para la toma de decisiones gerenciales.

1.6.2 Objetivos específicos.

- Identificar la estructura organizacional de la Dirección Regional Primera San José para la identificación de funciones y líneas de mando.
- Reconocer la cultura organizacional existente en la unidad de forma que permita la comprensión de los elementos que la componen.
- Examinar los estilos de liderazgo que se presentan en la unidad y su incidencia en el comportamiento de los colaboradores.

- Proponer un plan de acción que permita la mejora de la administración del recurso humano.

1.7 Alcances y delimitaciones.

1.7.1 Alcances.

Mediante la presente investigación se busca obtener información veraz y útil para la toma de decisiones gerenciales, que permitan al mando policial optimizar el comportamiento organizacional de sus colaboradores. A través de lo anteriormente mencionado se logrará mejorar el efecto en la generación de valor público brindado en el ámbito de seguridad y convivencia ciudadana para la población, así como mejorar los servicios y condiciones laborales de los clientes internos de la Dirección Regional Primera San José.

El presente estudio de investigación estará centrado en el estudio de las siguientes tres variables o componentes del comportamiento organizacional: 1) estructura orgánica, 2) cultura organizacional y 3) liderazgo, con el objetivo de ofrecer al mando policial sugerencias y recomendaciones de mejora, a través de herramientas para la recolección de datos y tratamientos de la información, permitiendo de esta manera ofrecer valor agregado y diferenciado a la toma de decisiones gerenciales.

1.7.2 Limitaciones.

Como todo proceso de investigación el presente estudio presenta ciertas limitaciones que son importantes mencionar y entender los límites o alcances del mismo por parte del lector.

El actual proyecto de investigación se realiza en una institución pública del poder ejecutivo, en donde existe información sensible y confidencial, además de protocolos fuertemente establecidos para el tratamiento y manejo de este tipo de información, lo cual

limita realizar una investigación más profunda en sobre los hechos y causas de la situación actual en el tema de estudio, sin embargo, también es necesario hacer del conocimiento que se cuenta con la anuencia y disposición del Director de la Dirección Regional Primera San José, en el sentido de facilitar información siempre que esta sea de carácter informativo y que no comprometa desde el punto de nivel administrativo y legal los intereses institucionales.

La presente investigación posee delimitantes de tipo espacial, temporal y teóricas, las cuales se describen a continuación:

1.7.2.1 Espaciales.

La investigación se llevará a cabo en el edificio de la Dirección Regional Primera San José, ubicada en el distrito de Pavas, Rohrmoser, costado norte del parque La Lomita, entre avenidas 33 y 35, y entre las calles 108 y 112.

1.7.2.2 Temporales.

El tiempo para realizar la investigación está enfocada durante el I semestre del 2020.

1.7.2.3 Teóricas

La investigación se basa en los enfoques normativo, legal y ético, los cuales se detallan seguidamente:

1.7.2.3.1 Enfoque legal

- Ley General de Policía N° 7410, la cual regula la creación de los cuerpos de policía del Ministerio de Seguridad Pública.

- Ley General de Control Interno N° 8292, en la cual establece la obligación de la administración activa para ejecutar acciones de mejora continua e innovación en procura de alcanzar los siguientes objetivos: a) Proteger y conservar el patrimonio público contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal. b) Exigir confiabilidad y oportunidad de la información. c) Garantizar eficiencia y eficacia de las operaciones. d) Cumplir con el ordenamiento jurídico y técnico.
- Ley Orgánica del Ministerio de Seguridad Pública N° 5482 autoriza la existencia de las dependencias que sean necesarias para la realización de la función encomendada al Ministerio

1.7.2.3.2 Enfoque normativo

- Reglamento de Organización del Ministerio de Seguridad Pública, Decreto Ejecutivo N° 36366-SP.
- Manual de Clases Policiales del Ministerio de Seguridad Pública.

1.7.2.3.3 Enfoque ético

- Manual de Ética y Valores para el Personal del Ministerio de Seguridad Pública de Costa Rica, el cual sirve como plataforma operativa para sensibilizar al funcionario y promover un cambio en la cultura organizacional, enfocado en una gestión humanista para los colaboradores y clientes externos.

2 Marco teórico

El presente capítulo ubica el contexto de la institución donde se realiza la investigación, así como el sustento teórico de las variables de estudio y la temática a desarrollar.

2.1 Marco contextual

2.1.1 Antecedentes históricos de la institución

A continuación, se detalla la historia del Ministerio de Seguridad Pública, que se encuentra en el sitio web <https://www.seguridadpublica.go.cr/ministerio/>:

Durante la época colonial se hicieron esfuerzos por crear una institución de carácter militar, pero dado que la población costarricense tenía necesidades más urgentes, fundamentalmente de tipo socioeconómico, esas inquietudes fueron relegadas. Tal situación, aunada a que la independencia de Costa Rica se alcanzó sin necesidad de que mediaran enfrentamientos armados con España, con el paso del tiempo esos hechos fueron reafirmando la vocación civilista y pacifista del pueblo costarricense. La siguiente es una sinopsis de lo que ha sido la evolución de las fuerzas armadas y policiales costarricenses desde el Siglo XIX hasta la actualidad.

1821: Con la promulgación del Pacto de Concordia se establecieron dos vocales en el área militar, hacienda, economía, policía pública y política, así como comandancias en los pueblos a cargo de un oficial.

1842: Se trató de crear el servicio militar obligatorio, sin que tuviera éxito alguno.

1844: Posteriormente, la Asamblea Constituyente del 9 de abril de 1844 crea mediante la Constitución del Estado Libre de Derecho, en su artículo 163, el Ministerio de Hacienda y Guerra.

1848: Una nueva constitución abolió el Ejército por primera vez.

1849: Es restablecido el ejército y, a la vez, fue eliminado el Ministerio de Guerra, pero el Gobierno de turno fue depuesto por el General Tomás Guardia, quien volvió a abolir el Ejército.

1855: Durante la segunda mitad de esa década se movilizaron y organizaron fuerzas militares con motivo de la presencia en Centroamérica del filibustero estadounidense William Walker y sus fuerzas invasoras, las cuales pretendían apoderarse de nuestro país.

1908: A partir de este año el ejército se subdividió en tres cuerpos: infantería, artillería y caballería.

1917: Con la llegada al poder de Federico Tinoco, tras deponer al Presidente Alfredo González Flores, su régimen reestructuró el Ejército.

1923: El presidente Julio Acosta elimina el Ministerio de Guerra, el cual fue reemplazado por el Ministerio de Seguridad Pública y las actividades militares pasaron a un segundo plano. El 13 de abril de ese mismo año, mediante la Ley número 93, se creó la Dirección de Investigaciones Criminales.

1948: El primero de diciembre de 1948, mediante decreto-ley, se abolió el ejército. En ese entonces existía la Fuerza Aérea Costarricense.

1949: Tal abolición fue ratificada por la Asamblea Constituyente en su artículo 12 de la Constitución de la República de Costa Rica de 1949. Al proscribirse el Ejército como institución permanente y disponiéndose para la vigilancia y

conservación del orden público, las fuerzas armadas pasan a llamarse Guardia Civil y ésta se encargaría de funciones policiales y de orden y seguridad de la Nación. Es así como la Escuela Militar de Guadalupe pasa a llamarse Escuela Cívico Militar, adscrita al Ministerio de la presidencia.

1958: Se crea la Sección Aérea, antes nombrada Fuerza Aérea Costarricense.

1964: Se constituye la Escuela Nacional de Policía.

1970: La Guardia de Asistencia Rural se crea en sustitución del Resguardo Fiscal y la Policía de Villas y Pueblos. También, empieza a funcionar una Dirección de Narcóticos. La Escuela Nacional de Policía pasa a nombrarse como "Escuela Nacional de Policía Francisco J. Orlich".

1972: Mediante decreto ejecutivo No 2518-S, se crea el Cuerpo de agentes de investigación de narcóticos, dependiente de la entonces Guardia Civil.

1978-1982: Durante el gobierno de Rodrigo Carazo Odio se fusionó el Ministerio de Seguridad Pública y el Ministerio de Gobernación y Policía en uno solo, el cual se denominó Ministerio del Interior; no obstante, en posteriores administraciones este proyecto no tuvo el apoyo necesario para continuar. A su vez, se crea la Dirección Nacional del Servicio de Vigilancia Marítima, con el objetivo de proteger los recursos marinos en alta mar, búsqueda y rescate, narcotráfico y contrabando.

1979: La Escuela Nacional de Policía se anexa al Ministerio de Seguridad Pública.

1981: Se construyen las instalaciones de la Escuela Nacional de Policía en San Rafael de Ojo de Agua, Alajuela.

1983: Por decreto ejecutivo N° 14330-S se cambia el nombre a la Escuela Nacional de Policía Francisco J. Orlich B. por el de "Academia de la Fuerza Pública Francisco J. Orlich B.", bajo la autoridad del Director General de la Guardia Civil.

1985: La Academia de la Fuerza Pública Francisco J. Orlich B. adquiere la condición de Dirección y se desvincula de la Dirección de la Guardia Civil. Se adscribe al Ministerio de Seguridad Pública y se nombra como "Escuela Nacional de Policía Francisco J. Orlich B."

1994: El 26 de mayo de 1994 se crea la "Ley General de Policía" número 7410, con lo que, por primera vez, el país cuenta con un cuerpo legal que regula a todas las policías del país. Esta ley crea por primera vez la carrera policial, con lo que se mejora la capacitación policial, las posibilidades de ascenso, las condiciones salariales y se elimina la remoción de personal con cada cambio de gobierno, con lo que se le garantiza al país la estabilidad laboral de sus fuerzas policiales. Se establece la Policía de Fronteras al crearse dicha Ley. La Sección Aérea cambia su nombre a Dirección del Servicio de Vigilancia Aérea y la Dirección Nacional de Control de Drogas cambia el nombre a Policía de Control de Drogas (PCD).

2000: Se publica la Ley N° 8000, la cual crea el Servicio Nacional de Guardacostas, la cual sentó las bases de la profesionalización del hasta ese entonces Servicio de Vigilancia Marítima.

2001: Mediante la Ley número 8115 del 28 de agosto del 2001, se declara el 1 de diciembre como el "Día de la Abolición del Ejército". Ese mismo año, el 23 de marzo, es publicada la "Ley de Policía Civilista", la cual reforma la Ley General de Policía y, entre otros avances, crea la Dirección de Apoyo Legal Policial, una unidad compuesta por abogados policías, los cuales se encargan

de asesorar a los policías en sus funciones. De igual modo son cambiados los rangos de carácter militar por otros de carácter civilista.

2002: Costa Rica es declarada "País libre de minas antipersonales", gracias al apoyo de la Organización de Estados Americanos (OEA). Aunado a este hecho, se crea una propuesta para la intervención policial y el fortalecimiento con la ciudadanía. Dicha propuesta es llamada Policía de Proximidad y pretendía mayor presencia policial en las calles; mayor y mejor comunicación entre la comunidad y la policía; mayor información sobre resultados policiales y conocimiento de los problemas que tienen las comunidades. También se tramitaron, entre otras leyes, la Ley No8231 denominada "Prohibición de Minas antipersonales"; así como se establece el reglamento para las pruebas toxicológicas a los/as miembros de los cuerpos policiales del Ministerio de Seguridad Pública.

2003: Se brinda con gran ahínco la atención a las comunidades más vulnerables, con el propósito de reducir los índices delincuenciales que se presentan en localidades de Desamparados, Tibás, Goicoechea, La Uruca, Pavas, Alajuela, Cartago, Heredia, Puntarenas y Limón. Se implementa la Policía Electrónica, cuyo sistema constituye una novedad y salto tecnológico de primer orden; colocando a la institución entre los principales centros urbanos de los países desarrollados. Debido a ello, el Ministerio colocó cámaras de circuito cerrado de televisión (CCTV) en zonas comerciales y bancarias del área metropolitana y en actividades año se publica la Ley N° 8395, Ley de Servicios Privados de Seguridad.

2004: Se reforma el Reglamento de la Ley de armas y explosivos, donde solicita como requisito la idoneidad mental del solicitante. Se proyecta la creación de una Unidad de psicólogos policiales, con el propósito de brindar soporte psicológico al funcionario policial, a su familia y a la sociedad civil previo, durante y posterior a las situaciones de crisis. Además, a finales de este

año se crea la Unidad de Protección Especializada para las diferentes sedes diplomáticas y residencia de ex presidentes.

2005: Existe un esfuerzo ingente por aumentar la escolaridad y profesionalizar la policía; así como llegar a la cifra de más de cuatro (4) mil policías dentro del Estatuto Policial, lo que garantiza la estabilidad del funcionario policial. En este periodo logra el mayor decomiso de droga del país con un total de 10 toneladas; ocho (8) toneladas fueron producto del trabajo realizado por el Ministerio de Seguridad Pública. Los grupos de "Fuerza de Tarea" se establecen como "Grupos de Apoyo Operacional", quienes junto con oficiales del Organismo de Investigación Judicial (OIJ), en trabajos de inteligencia y coordinación interinstitucional, obtienen resultados importantes en la captura de más de 400 delincuentes peligrosos reincidentes.

2009: Se ayuda a las víctimas del terremoto de Cinchona el ocho (8) de enero de este año. Además, se participa en la carrera de la "Antorcha Global de las Fuerzas de Seguridad", la cual fue corrida por las diferentes unidades policiales al lado de los atletas que participaron en los Juegos de Invierno de las Olimpiadas Especiales. El presupuesto para Seguridad Pública pasó de 65 mil millones de colones a 133.700 millones de colones. El operativo crack llega al decomiso de 800 mil dosis y 319 narco organizaciones desarticuladas. Se plantea la unificación de todas las policías del país bajo el nombre de "Policía Nacional" Este año se veló por la aplicación del "Manual de Clases Policiales (I Parte)" que define la estructura Ejecutiva y Superior y mejora las condiciones salariales de las escalas básicas, ejecutiva y superior; así como el reconocimiento económico de la disponibilidad, aunque no se encuentren protegidos por el Estatuto Policial.

2010-2011: Para este periodo y gracias a la apertura de los Tribunales de Flagrancia, la policía remitió 1924 aprehendidos. Se logró invertir más de dos mil millones de colones en equipo automotor y más de 155 millones de colones

en infraestructura. Se reactivó la Policía de Fronteras, luego del conflicto entre nuestro país y Nicaragua, por el dragado en Isla Portillas, Calero. Aunado a estas acciones, se inauguran las instalaciones de la Academia Nacional de Guardacostas en Quepos y la Estación de Guardacostas en Caldera, Puntarenas. El Servicio de Vigilancia Aérea informa la realización de 1.547 vuelos humanitarios, patrullajes y traslados de personal policial u otras instituciones. Se gradúan 923 nuevos policías y se crea la Oficina de Igualdad y equidad de Género, testimoniando la firme política de ninguna tolerancia a cualquier caso de acoso laboral o sexual y el aumento de mujeres dentro del Ministerio de Seguridad Pública.

2011-2012: Las autoridades del Ministerio trabajaron con miras a la puesta en marcha del proyecto “Seguridad Ciudadana Digital”, el cual permitiría modernizar la totalidad de la gestión de la Fuerza Pública, principalmente. Uno de sus objetivos fue brindar un sistema de geo-referenciación que identificará en tiempo real la ubicación de las y los oficiales, así como el recurso vehicular en servicio. Otro proyecto que se inicia a gestar es la Digitalización de los Trámites en la Dirección de Servicios de Seguridad Privada y de la Dirección General de Armamento, lo que permitiría un mayor y mejor control en la tramitología como la valiosa información que de ella se desprende para lograr un control actualizado y fácilmente accesible, en la trazabilidad de la tenencia de armas; en coherencia con las políticas que en esta materia se han venido legislando en el país. Además, se presentó a la opinión pública una innovadora aplicación para teléfonos inteligentes llamada Seguridad Publica CR, la cual es gratuita y permite tener un acceso directo, ágil y efectivo a información de interés como la ubicación y datos de contacto de las Delegaciones de Policía, la identidad de las personas más buscadas por la justicia, consejos de prevención, los requisitos de reclutamiento y la realización de reportes de incidentes en tiempo real, entre otros.

Se agrega el Proyecto de Ley Orgánica del Ministerio de Seguridad Pública, el cual se envía a la corriente legislativa bajo el expediente número 18751.

2012-2013: el Ministerio de Gobernación y Policía logró la aprobación de la Ley de Trata de Personas y Tráfico de Migrantes, Ley No 9095, la cual rige a partir de febrero de 2013.

Otro esfuerzo fue la presentación al Plenario Legislativo de un nuevo y mejorado proyecto de reforma a la Ley de Armas, el cual se consigna en el expediente No.18050.

2.1.2 Estructura organizativa

A continuación, se detalla la estructura orgánica de la Dirección Regional Primera San José:

Figura # 1 Estructura Orgánica de la Dirección Regional Primera San José.



Fuente: elaboración propia a partir del organigrama general (2020).

2.1.3 Marco estratégico

2.1.3.1 Misión

Misión del Ministerio de Seguridad Pública: “Servir y proteger a todo ser humano para el goce de sus derechos y libertades en el territorio nacional en alianza con la comunidad”

Misión de la Fuerza Pública: “Brindar y promover seguridad ciudadana en el territorio costarricense para la convivencia pacífica y el disfrute pleno de los derechos”

2.1.3.2 Visión

Visión del Ministerio de Seguridad Pública: “Ser una institución profesional, eficiente y confiable, integrada a la comunidad en una cultura de seguridad humana”

Visión de la Fuerza Pública: “Ser reconocida al año 2027 como una policía de alto desempeño y sustentada en el humanismo como fundamento de su gestión”

2.1.3.3 Valores

Los Valores del Ministerio de Seguridad Pública son: honestidad, disciplina, servicio, respeto y compromiso.

2.2 Marco conceptual

2.2.1 Administración

Fayol define el acto de administrar como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Las funciones administrativas abarcan los elementos de la administración, las funciones del administrador:

- Planear: incluye elegir misiones y objetivos, y las acciones para lograrlos; requiere decidir, es decir, elegir proyectos de acciones futuras entre alternativas (Koontz, 2012:30).
- Organizar: parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencional de funciones que las personas desempeñen en una organización; es intencional en el sentido de asegurarse que todas las tareas necesarias para lograr las metas se asignen, en el mejor de los casos, a las personas más aptas para realizarlas (Koontz, 2012:30).
- Integrar: requiere cubrir y mantener cubiertos los puestos de la estructura organizacional. Esto se logra al identificar los requisitos de fuerza de trabajo; inventariar a las personas disponibles y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar y planear sus carreras; compensar y capacitar o, de otra forma, desarrollar candidatos u ocupantes actuales de puestos para que las tareas puedan cumplirse con efectividad y eficiencia (Koontz, 2012:31).
- Dirigir: es influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo; asimismo, tiene que ver sobre todo con el aspecto interpersonal de administrar. Todos los gerentes coinciden en que la mayoría de sus principales problemas surgen de las personas, sus deseos y actitudes, así como de su comportamiento individual y en grupo, y en que los gerentes efectivos también requieren ser líderes efectivos (Koontz, 2012:31).
- Controlar: es medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se conformen a los planes. Incluye medir el desempeño respecto de las metas y los planes, mostrar dónde existen

desviaciones de los estándares y ayudar a corregir las desviaciones. En suma, controlar facilita el cumplimiento de los planes. Aun cuando planear debe preceder al control, los planes no se logran solos, sino que guían a los gerentes en el uso de recursos para alcanzar metas específicas; entonces las actividades son examinadas para determinar si se conforman a los planes (Koontz, 2012:31).

Estos elementos de la administración, que constituyen el llamado proceso administrativo, se hallan presentes en cualquier actividad del administrador y en cualquier nivel o área de actividad de la empresa. En otras palabras, el director, el gerente, el jefe, el supervisor, el capataz o el encargado (cada quien en su nivel) desempeñan actividades de planeación, organización, dirección, coordinación y control, puesto que son actividades administrativas fundamentales. (Chiavenato, 2006:71)

2.2.2 Principios de la administración

- División del trabajo: especialización de las tareas y de las personas para aumentar la eficiencia.
- Autoridad y responsabilidad: autoridad es el derecho de dar órdenes y el poder de esperar obediencia; la responsabilidad es una consecuencia natural de la autoridad e implica el deber de rendir cuentas. Ambas deben estar equilibradas entre sí.
- Disciplina: obediencia, dedicación, energía, comportamiento y respeto de las normas establecidas.
- Unidad de mando: cada empleado debe recibir órdenes de un solo superior. Es el principio de la autoridad única.

- Unidad de dirección: asignación de un jefe y un plan a cada grupo de actividades que tengan el mismo objetivo.
- Subordinación de los intereses individuales a los generales: los intereses generales deben estar por encima de los intereses particulares.
- Remuneración del personal: debe haber (en cuanto retribución) satisfacción justa y garantizada para los empleados y para la organización.
- Centralización: concentración de la autoridad en la cúpula jerárquica de la organización.
- Cadena escalar: línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo. Es el principio de mando.
- Orden: debe existir un lugar para cada cosa y cada cosa debe estar en su lugar, es el orden material y humano.
- Equidad: amabilidad y justicia para conseguir la lealtad del personal.
- Estabilidad del personal: la rotación tiene un impacto negativo en la eficiencia de la organización. Cuanto más tiempo permanezca una persona en un cargo, tanto mejor para la empresa.
- Iniciativa: capacidad de visualizar un plan y asegurar personalmente su éxito.
- Espíritu de equipo: la armonía y unión entre las personas constituyen grandes fortalezas para la organización. (Chiavenato, 2006:72)

2.2.3 Capital humano

La administración del talento humano nos dirige exactamente al concepto de capital humano, el cual se puede definir como “patrimonio invaluable que una organización puede reunir para alcanzar la competitividad y el éxito” (Chiavenato, 2009:52).

2.2.4 Comportamiento organizacional

El comportamiento organizacional (CO) se relaciona, con el estudio de la conducta de las personas en una organización y cómo ese comportamiento afecta el rendimiento de la misma. El CO tiene que ver con situaciones relacionadas con el trabajo, el ausentismo, la rotación, la productividad, el rendimiento humano, la gestión, entre otros. Además, incluye también la motivación, el comportamiento del líder y el poder, la comunicación interpersonal, la estructura de grupos y sus procesos, el aprendizaje, la actitud de desarrollo y la percepción, los procesos de cambios, los conflictos, el diseño de trabajo, la tensión en el trabajo y el estrés. (Robbins, S. 2014).

Según el Autor Robbins, S. (2014), la necesidad de contar con organizaciones eficientes y eficaces, requiere una gestión integral de las distintas necesidades que se plantean dentro de la Institución, el comportamiento organizacional es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y las estructuras tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización.

Tener un adecuado conocimiento adecuado en materia del comportamiento organizacional permite a los miembros de una organización tener una mayor comprensión de la realidad institucional, permitiendo así buscar formas de mejorar los procedimientos y la estructura orgánica, para poder

desarrollar una organización más eficiente y eficaz. La organización que practique la filosofía del mejoramiento continuo está en el deber de tener una comprensión del Comportamiento Organizacional, para que este, sirva como insumo en la toma de decisiones. Las organizaciones tienen sus entornos, valores y hábitos sobre los que desarrolla su trabajo diario, es decir un comportamiento organizacional determinado. Es común, que, dentro de la mayoría de las unidades policiales de Fuerza Pública, el Comportamiento Organizacional no es un aspecto importante, por lo que es habitual que no se encuentre debidamente gestionado.

2.2.4.1 Variables independientes del comportamiento organizacional

Las tres variables del análisis — el sistema de la organización como un todo, los grupos de personas y los individuos — son las variables independientes del CO:

- Las variables a nivel de sistema organizacional: son aquellas que encontramos en la organización como un todo. Deben abordarse en forma holística, es decir, involucrando al sistema entero. Algunos ejemplos son el diseño y la cultura de la organización y los procesos de trabajo. Se debe considerar que el todo es diferente de las partes que lo constituyen, así como el agua es diferente del hidrógeno y el oxígeno que la forman.
- Las variables a nivel grupal: son aquellas que se observan en el comportamiento del grupo, es decir, cuando las personas trabajan en equipos. El comportamiento del grupo es diferente del de cada uno de sus integrantes.
- Las variables a nivel individual: son aquellas que se derivan de las características de las personas que trabajan en la organización, como la personalidad, la historia personal, el grado de estudios, las competencias,

los valores y las actitudes, sin dejar a un lado aspectos como la percepción, la toma individual de decisiones, el aprendizaje y la motivación. Cuando las personas ingresan a una organización ya poseen características individuales que influirán en forma sostenible en el Comportamiento Organizacional y éste influirá en ellas.

Las variables independientes condicionan el CO y dan forma a las variables dependientes, como el desempeño, un bajo absentismo, poca rotación de personal, satisfacción en el trabajo y el grado de ciudadanía organizacional (Chiavenato, 2009:11).

2.2.4.2 Variables dependientes del comportamiento organizacional

La interacción de las variables independientes del CO determina la forma de las variables dependientes. El modelo del CO incluye aquellas variables dependientes que son los principales indicadores que se pretende evaluar o medir. Las variables dependientes son básicamente variables intermedias, a saber:

- **Desempeño:** es la manera en que las personas cumplen sus funciones, actividades y obligaciones. El desempeño individual afecta el del grupo y éste condiciona el de la organización. Un desempeño excelente facilita el éxito de la organización, mientras que uno mediocre no agrega valor. El desempeño de los individuos, los grupos y la organización tienen una enorme influencia en el CO.
- **Compromiso:** el compromiso con la organización reduce el absentismo y, por tanto, incrementa la disponibilidad de fuerza de trabajo. El absentismo se refiere al número de personas que faltan a trabajar, a la frecuencia y motivos con que lo hacen, y a la cantidad de tiempo de trabajo perdido por dicha causa. Las faltas pueden ser voluntarias

(decididas por las personas) o involuntarias (por causas de fuerza mayor que impiden que la persona se presente a laborar). El absentismo impone costos muy elevados a las organizaciones. Ninguna organización puede operar normalmente ni alcanzar sus objetivos si las personas no se presentan con regularidad al trabajo.

- **Fidelidad:** la fidelidad a la organización contribuye a reducir la rotación de personal (turnover), es decir, el flujo constante de salidas (renuncias o despidos) y entradas (admisiones) de personas a la organización, o el ingreso de personas para compensar las salidas de integrantes de la organización. La rotación puede ser voluntaria (cuando la persona decide separarse de la empresa) o involuntaria (cuando la empresa decide despedir a la persona, sea por reducción de personal o por desempeño insuficiente). El aumento de la rotación implica un incremento de los costos de admisión, como reclutamiento, selección y capacitación, así como de los costos por separación, como indemnización, anticipos de días festivos y pago de vacaciones. Por tal razón, la rotación perjudica la eficiencia de la organización y puede indicar que se está perdiendo capital humano que se va a otras organizaciones. Por otra parte, un índice de rotación de cero (rotación nula) puede tener un significado negativo, es decir, la organización no renueva a sus participantes y se vuelve rígida e inmutable. Debe existir cierta rotación a efecto de sustituir a personas que tienen un desempeño inferior por otras más competentes y motivadas, y así renovar y traer ideas nuevas a la organización. ¿Cuánta rotación es razonable? Depende de las características de cada organización. Las más conservadoras (como los ferrocarriles, la industria siderúrgica y la del cemento) quizá presenten una rotación muy baja. Sin embargo, las organizaciones que están más expuestas a los cambios del entorno (como las industrias de la electrónica, la moda, los medios y la publicidad) necesitan renovarse constantemente y requieren una mayor movilidad de personal. En el mundo actual de los negocios, una cierta

rotación voluntaria de los trabajadores permite aumentar la flexibilidad de la organización o reducir la necesidad de despidos en periodos de baja actividad. En general, cuando las organizaciones tienen que recortar costos o reducir su tamaño para adaptarse a la contracción del mercado, ofrecen programas de incentivos para el retiro voluntario o programas de renuncia voluntaria.

- Satisfacción en el trabajo: las organizaciones exitosas procuran ser excelentes lugares para trabajar e intrínsecamente gratificantes para las personas. La satisfacción en el trabajo tiene mucho que ver con la calidad de vida en el trabajo, tema que exploraremos más adelante y que se refiere a cómo se siente la persona dentro de la organización. El grado de satisfacción en el trabajo ayuda a atraer talentos y a retenerlos, a mantener un clima organizacional saludable, a motivar a las personas y a conquistar su compromiso. Por supuesto, la satisfacción en el trabajo no constituye un comportamiento en sí, sino que se trata de la actitud de las personas frente a su función en la organización.
- Ciudadanía organizacional: ciudadanía significa el grado en que una persona goza de un conjunto de derechos civiles y políticos dentro de una comunidad política o social determinada. La ciudadanía organizacional expresa un comportamiento individual que va más allá de los deberes y las exigencias diarios requeridos por la organización, lo cual permite mejorar sustancialmente la eficacia de ésta. La ciudadanía organizacional tiene repercusiones saludables como la fidelidad y el compromiso de las personas con los objetivos de la organización, con las reglas y los reglamentos, con una iniciativa personal que trasciende lo requerido, con un deseo de ayudar y contribuir que va más allá de los deberes del trabajo, con el voluntariado y con la excelencia en el desempeño. Algunos autores dicen que las organizaciones que desarrollan ciudadanía organizacional tienen un desempeño superior al de las demás (Chiavenato, 2009:12).

2.2.4.3 Variables intermedias del comportamiento organizacional

Las variables independientes y dependientes del CO producen variables intermedias, en una íntima relación sistémica y no lineal. Las variables intermedias más importantes del CO son:

- **Productividad:** una organización es productiva cuando alcanza sus objetivos al transformar sus insumos o entradas en resultados cada vez mayores al costo más bajo posible. La productividad es una medida del desempeño que incluye la eficiencia y la eficacia. La eficiencia es el uso adecuado de los recursos disponibles, es decir, hace hincapié en los medios y los procesos. La eficacia es el cumplimiento de metas y objetivos perfectamente definidos; en este caso lo más importante son los fines y los resultados. Una empresa es eficaz cuando satisface con éxito las aspiraciones de sus clientes y es eficiente cuando lo hace con un costo bajo. Si una empresa mejora sus métodos y procesos tiende a aumentar su eficiencia. Si supera sus metas y objetivos eleva su eficacia.
- **Adaptabilidad y flexibilidad:** la adaptabilidad es la facilidad para ajustarse a diferentes situaciones y adquirir nuevos conocimientos, habilidades y competencias. La flexibilidad es la capacidad para modificar el comportamiento y las actividades en función de nuevas exigencias internas o externas. Ambas aptitudes reflejan la capacidad de maniobra de la organización en situaciones nuevas y diferentes. Las dos se relacionan con las variables dependientes del CO.
- **Calidad:** la palabra calidad tiene muchos significados. Puede significar capacidad para satisfacer siempre las necesidades del cliente, sea interno o externo. Puede significar la adecuación a cierta finalidad o uso, el grado en que algo cumple las exigencias o la medida en que se ciñe a una norma que se ha tomado como referencia. La calidad puede estar en los procesos internos, en el patrón de vida de la organización o en sus productos y

servicios. Más que un resultado final, es un estado del espíritu. Es básicamente cualitativa, al contrario de la productividad, que es cuantitativa. Lo importante es que no existe calidad externa (introducida a los productos y servicios y ofrecida al cliente) sin calidad interna (modo de vida en la organización). En otras palabras, la calidad externa nunca es mayor que la interna, sino sólo un reflejo de ella.

- **Innovación:** es la capacidad de la organización para crear algo completamente nuevo y diferente. En el dinámico y cambiante mundo de los negocios, la capacidad de innovación es una fuerte ventaja competitiva para las organizaciones. Innovar mediante el desarrollo de productos, servicios, métodos y procesos significa ser líder.
- **Satisfacción del cliente:** es la capacidad de la organización para cumplir con las expectativas y aspiraciones del cliente (sea interno o externo) al ofrecerle una atención esmerada y confiable. La satisfacción del cliente constituye un importante indicador del éxito de la organización. A fin de cuentas, la organización ha sido creada para servir al cliente. Él es quien determina su éxito o fracaso (Chiavenato, 2009:13).

2.2.4.4 Variables resultantes o finales del comportamiento organizacional

¿Por qué son importantes las variables intermedias? Porque producen variables resultantes o finales en una cadena de valor creciente. Las variables resultantes más importantes del CO son:

- **Realización de los objetivos de la organización:** el mejor desempeño de la fuerza de trabajo, la adaptabilidad y la flexibilidad de las personas, la innovación constante y la satisfacción del cliente son factores que ayudan a alcanzar los objetivos globales de la organización.

- Valor económico agregado: es la riqueza que se incorpora a la organización mediante un crecimiento sistémico, es decir, un aumento del valor tangible, que se expresa como rendimiento sobre el capital financiero, y del valor intangible, en forma de activos invisibles como el capital intelectual.
- Renovación de la organización: es la constante revitalización por medio de nuevas prácticas y procesos, el aumento de la motivación y el entusiasmo de las personas, y su participación en cambios planeados y orientados. La organización que se renueva constantemente nunca envejece ni es superada.
- Crecimiento: es la consecuencia natural de una organización exitosa. El crecimiento es resultado del valor económico agregado cuando éste permite que existan las condiciones para que la organización aumente sus competencias y sus recursos, es decir, su tamaño o una mayor participación de mercado (Chiavenato, 2009:15).

2.2.5 Estructura organizacional

Para departir acerca de Estructura Organizacional, la teoría administrativa propone tres componentes en la definición de estructura. Estos componentes son:

“1) La estructura diseña relaciones formales de subordinación, número de niveles en la jerarquía, y el alcance del control de los directivos y supervisores. 2) La estructura muestra el agrupamiento de los individuos en los departamentos y de los departamentos en la organización total. 3) La estructura incluye el diseño de sistemas para asegurar la comunicación efectiva, la coordinación y la integración esfuerzos entre los departamentos” (Torres, 2008:193).

La función final de la estructura orgánica, es crear un sistema de roles que han de desarrollar los miembros de una organización, para trabajar unidos de forma óptima, donde se puedan alcanzar las metas fijadas en la planificación.

A diferencia de las organizaciones privadas, las Unidades Regulares de la Fuerza Pública, por ser parte del sector público, están limitadas a adoptar estructuras organizacionales que establecen la ley, limitándose a diseñar una estructura única que se adapte a sus necesidades y funciones, esto hace que el aparato estatal sea menos ágil en las gestiones, menos eficiente y menos eficaz. Si bien es cierto que existe el mecanismo legal de realizar reestructuraciones como parte de la modernización estatal, también es cierto que el proceso es robusto y complicado, y que la ley por si misma continúa limitando la libertad de acción. Es por este motivo que las estructuras de las unidades policiales son muy similares.

2.2.6 Cultura organizacional

“Cultura es la manera de pensar, sentir y obrar de una sociedad. Las empresas actúan no sólo de acuerdo a su identidad sino también a su cultura y estructura interna. Es decir que, como en una persona, la “personalidad” de la empresa (modo de ser y conducirse) depende de la interacción entre sus estructuras de identidad y cultura” (Ponssa, 2013:1).

Para toda organización, la cultura organizacional son los modos de pensar, sentir y hacer compartidos por los miembros. La cultura es un bien o capital intangible, constituida por valores compartidos, que, en la medida en que genere motivación, colaboración y compromiso, tendrá un mayor valor para la empresa. La cultura indica de manera no formal, cómo hacer las cosas en la empresa y cuál es su importancia. La cultura organizacional se da ante la construcción social sobre la base de costumbres, aprendizajes, experiencias y tradiciones, la cual puede o no favorecer los objetivos de la empresa. En el caso que no lo haga pueden pensarse en programas de educación, capacitación, liderazgo o comunicación (Ponssa, 2013:1).

La cultura organizacional no se encuentra formalmente explícita (es decir, en la estructura organizacional) sino que surge y se produce a modo de hábitos, supuestos, expectativas implícitas, conductas grupales espontáneas, actitudes, y cualquier otro tipo de “estructura” informal (Ponssa, 2013:2).

“En la medida en que exista una cultura fuerte y arraigada en los miembros, más importante y valorado será el interés superior de la organización y más integración habrá entre los objetivos personales de cada individuo y los de la empresa o institución” (Ponssa, 2013:2).

2.2.7 Liderazgo

El liderazgo incluye un proceso de influencia, por tanto, lo podemos definir como la capacidad de influir en un grupo para que logren sus metas trazadas.

Esta fuente de influencia puede ser formal, es decir propia de la posición o rango gerencial en una organización. Pero no todo líder es gerente, ni todo gerente es líder. Además, los líderes pueden surgir fuera de la estructura formal de la organización, ellos son por lo general un poco o hasta más importante que los líderes formales.

“Para las organizaciones el liderazgo ha sido siempre relevante. El requerimiento de liderazgo directivo efectivo y la dificultad de proporcionarlo ha aumentado rápidamente, esto porque la vida organizacional crece de manera compleja. El debate que surge es en el sentido si el liderazgo debe ser coercitivo o no, es decir si debe basarse en infundir temor o no Antecedentes de Investigación” (Amoros, 2010:149).

2.2.8 Plan de acción

“Se entiende por plan de acción como la presentación de ciertas tareas que deben ser realizadas en un tiempo determinado, es decir es aquel momento en el cual se decreta, decide y se asignan las tareas, donde luego se definen los plazos de tiempo para poder realizarlas y se calcula el uso de ciertos recursos; estas tareas deben realizarse por ciertas personas en un tiempo previamente determinado y en específico, por medio de la utilización de un conjunto de recursos que les fueron asignados con la finalidad de cumplir un objetivo en específico. Los planes de acción tienen como objetivo general conocer y comprender sobre la ejecución, realización y rastreo de la planificación en torno a las actividades de acción” (Yirda, 2020).

3 Marco metodológico

Los primeros pasos en el desarrollo de una investigación es determinar y especificar los objetivos, en donde se procurará tratar lo siguiente: 1) Plantear el problema de toma de decisiones como una pregunta, la que será contestada una vez que se haya concluido la investigación. 2) Establecer las exigencias de información, por lo que usualmente se suele elaborar un listado de la información relevante, necesaria para cumplir o satisfacer los objetivos que se establecieron en la primera etapa. 3) Estimar el valor de la información por obtener, y decidir si el costo que tiene la información es menor o no que el valor que ésta nos aporta. 4) Definir el enfoque de la investigación, es decir, a qué fuentes de información se van a acudir: primaria o secundaria (Broomfield y González, 2008:10-11).

3.1 Enfoque y tipo de investigación

Según Hernández et al., las investigaciones cualitativas pueden tener un alcance exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo (2010:100). Es importante hacer mención de esta calificación, ya que, de estas se definirá el alcance del estudio, el diseño, los datos que se recolectan, la manera de obtenerlos, la muestra y otros más.

- Investigación Exploratoria: “se realizan cuando el objeto consiste en examinar un tema poco estudiado o que no se ha abordado antes” (Ulate y Vargas, 2012:60).
- Investigación Descriptiva: “buscan especificar las propiedades, características y perfiles de personas o grupos de personas o cualquier otro fenómeno, objeto de análisis, dentro de estos estudios se selecciona una serie de cuestiones y se mide o se recolecta la información de ésta” (Broomfield y Gonzáles, 2007:14). Los estudios exploratorios se centran en descubrir, y los descriptivos en recolectar datos que se muestran en un evento.

- Investigación Correlacional: tiene como propósito evaluar la relación que existe entre dos o más conceptos. Mediante este tipo de investigación se puede saber cómo se comporta un concepto o variable al determinar el comportamiento de otras. (Hernández et al., 2010:60).
- Investigación Explicativa: están dirigidos a responder las causas de los eventos, sucesos y fenómenos físicos o sociales. Su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste o por qué se relacionan dos o más variables. (Hernández et al., 2010:60).

El tipo de una investigación puede tener un abordaje cualitativo, cuantitativo o mixto. Como lo exponen Hernández et al. (2010:21), ambos tipos de estudio son de utilidad para distintos campos del saber, aunque el método cuantitativo es el más usados para las llamadas ciencias exactas o naturales, mientras que el enfoque cualitativo se ha relacionado más con las disciplinas humanísticas y sociales.

De acuerdo a las clasificaciones dadas, la investigación a realizar será del tipo explicativo, con la finalidad de tomar datos puros, descubrir información que puedan describir las características actuales de la población a estudiar, y poder permitir a quienes toman decisiones, contar con insumos científicos para decidir las mejores acciones a seguir en relación al tema de estudio de la presente investigación.

3.2 Sujetos y fuentes de información

3.2.1 Sujetos

Según Barrantes, (2012): “los sujetos son todas aquellas personas físicas o corporativas que brindan información” (92).

3.2.2 Sujeto de estudio

Para efectos de la presente investigación se considera como sujeto de estudio, a los colaboradores que laboran en la Dirección Regional Primera San José, del Ministerio de Seguridad Pública, encargados de desempeñar las actividades necesarias para la generación de valor público de esta unidad administrativa.

3.2.3 Fuentes de información

Se denominan fuentes de información a diversos tipos de documentos que contienen datos útiles para satisfacer una demanda de información o conocimiento. Conocer, distinguir y seleccionar las fuentes de información adecuadas para el trabajo que se está realizando es parte del proceso de investigación.

Las fuentes de información para desarrollar una investigación son: 1) Primarias (contienen información nueva y original, resultado de un trabajo intelectual). 2) Secundarias (contienen información organizada, elaborada, producto de análisis, extracción o reorganización que refiere a documentos primarios originales). 3) Terciarias (Son guías físicas o virtuales que contienen información sobre las fuentes secundarias. Forman parte de la colección de referencia de la biblioteca. Facilitan el control y el acceso a toda gama de repertorios de referencia, como las guías de obras de referencia o a un solo tipo, como las bibliografías.

3.2.3.1 Fuentes primarias

- Fuentes electrónicas: 1) Manuel Martínez Fernández expone sus descubrimientos en artículo “La policía Local ante una Nueva Cultura Profesional. 2) Octavio Álvarez Marisol Lila e Isabel Catillo de la Universidad de Valencia en su artículo “Los estilos de Liderazgo de la Policía Local: Una aproximación desde la Teoría de Liderazgo Transformacional”. 3) María Rosa Gaggero con “Liderazgo Situacional”. 4) Alberto

Albacete Carreño con su artículo “El Liderazgo en los Cuerpos Policiales”. 5) Marcelo Fuentes con “Management y Liderazgo Estratégico en Seguridad Ciudadana”.

- Datos e información recolectada de la encuesta y entrevista del presente trabajo de investigación.

3.2.3.2 Fuentes secundarias

- Fuentes electrónicas: destacan los siguientes autores con sus publicaciones correspondientes: 1) Ingrid Rodríguez Guerra con su obra “Cultura Organizacional”. 2) La Universidad de Alicante con su tema de “La Psicología Policial”. 3) La Universidad Nacional del Centro del Centro de la Provincia de Buenos Aires con su documento temático “Cultura, Estructura y Comportamiento Organizacional”. 4) Anivys Pavón Hernández, Lissette Suárez Rodríguez y Odalys Bolaños Ruiz de la Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, Cuba, con la publicación del artículo “Los Factores de Contingencia en el Diseño de la Estructura de Dirección”. 5) La Universidad de Champagnat con su artículo “La Estructura Organizacional”. 6) Universidad de Viña del Mar, en su revista electrónica de Ciencias Sociales con el tema “Liderazgo y Equipos de Trabajo: Una Nueva Forma de Entender la Dinámica Organizacional”.
- Otras fuentes: En este tipo de fuentes se hace uso de los libros “Metodología para Elaborar una Tesis como Trabajo Final de Graduación para Optar por el Grado de Licenciatura de la Escuela de Ciencias de la Administración” de las autoras Ileana Ulate Soto y Elizarda Vargas Morúa, miembros activos de la Universidad Estatal A Distancia; este es el pilar principal sobre el cual es dirigido el proceso de investigación. Un autor a destacar es Idalberto Chiavenato con su libro “Comportamiento Organizacional, La Dinámica del Éxito de las Organizaciones, convirtiéndose de esta forma en la principal fuente teórica a consultar. Con el Libro “Comportamiento Organizacional, En Busca del Desarrollo de Ventajas

Competitivas”, Eduardo Matamoros de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, se convierte en otro aporte de importancia en el campo teórico.

3.2.3.3 Fuentes terciarias

- Fuentes electrónicas: La revista “Tecnología en Marcha” hace aportes en el tema de Cultura Organizacional mediante Armenio Pérez Martínez, Remberto Naranjo Pérez y Yamila Roque Doval, profesores de la Universidad de Ciego de Ávila y de la Universidad Central de las Villas.
- Revistas: La revista de Edinburgh Business School, Heriot-Watt University, hace un aporte al campo del Comportamiento Organizacional con el profesor Robert Dailey de gran importancia.

3.3 Instrumentos de investigación

Los instrumentos de recolección de datos son cualquier recurso que permita acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información. Los investigadores utilizan una variedad de métodos para recopilar datos y estos varían de acuerdo a la confiabilidad, injerencia del investigador y la objetividad de los mismos.

3.3.1 Cuestionario

Dado a que se realizará una investigación explicativa, y que no existen datos o estudios anteriores en relación de estudio, se utilizará la técnica de la encuesta y el instrumento será el cuestionario cerrado. “La encuesta permite conocer la opinión de la gente sobre una situación o un problema en el cual está involucrada, la cual se aplicará a una muestra de la población, cuando esta última es muy numerosa” (Ulate y Vargas, 2012:66). El motivo de elegir el instrumento del cuestionario cerrado, es porque es un medio útil y eficaz para recoger información en un tiempo relevantemente breve. Las ventajas del cuestionario cerrado son:

1) Requiere de un menor esfuerzo por parte de los encuestados al momento de brindar respuestas. 2) Mantiene al sujeto en el tema. 3) Es relativamente objetivo. 4) Es fácil de clasificar y analizar. “La desventaja es que limitan las respuestas de la muestra y puede no describir con exactitud lo que los entrevistados piensan” (Hernández et al., 2010:329).

3.4 Población

Población de interés: es el conjunto total de colaboradores miembros de la Dirección Regional Primera San José. Esta población es finita y tiene un total de 80 personas.

3.5 Confiabilidad y validez de los instrumentos

Los instrumentos utilizados en el presente estudio son confiables y válidos, por cuanto el cuestionario se constituye en una técnica confiable para la obtención de información, a partir de los sujetos de información definidos. Asimismo, se han determinado de manera apropiada las fuentes de información donde se pueden obtener datos e información fidedigna, confiable y pertinente.

Con la finalidad de garantizar la confiabilidad del instrumento, y para ser consecuente con lo que señala el autor Roberto Hernández en su libro Metodología de la Investigación (2010:125), se aplicó 10 cuestionarios al personal de otras áreas que conforman la Dirección Regional Primera San José, como parte de la prueba piloto que se hizo en virtud de determinar si se requería modificar o ampliar alguna de las preguntas, dichosamente no fue necesario realizar ningún ajuste, ya que todos comprendieron los ítems y respondieron a las preguntas sin ninguna dificultad.

- Tipo de muestreo: la muestra es el subconjunto o porción de la población que se selecciona con el propósito de hacer el estudio de investigación más fácil y manejable.

El muestreo es por lo tanto una herramienta de la investigación científica, cuya función básica es determinar que parte de una población debe examinarse, con la finalidad de hacer inferencias en dicha población. Con el fin de lograr una muestra con una adecuada representación de la población, se elige el muestro del tipo probabilístico, empleando el específicamente el muestreo aleatorio sistemático.

- Tamaño de la muestra: este procedimiento exige, numerar todos los elementos de la población, pero en lugar de extraer n números aleatorios sólo se extrae uno. Se parte de ese número aleatorio i, que es un número elegido al azar, y los elementos que integran la muestra son los que ocupa los lugares i, i+k, i+2k, i+3k,..., i+(n-1) k, es decir se toman los individuos de k en k, siendo k el resultado de dividir el tamaño de la población entre el tamaño de la muestra: $k = N/n$. El número i que empleamos como punto de partida será un número al azar entre 1 y k. Por lo tanto, se debe identificar en primer lugar el tamaño de la muestra de una población finita, la cual es:

$$n = \frac{N}{1 + \left(\frac{e^2(N-1)}{z^2 pq} \right)}$$

Siendo:

n = tamaño de la muestra que se desea conocer.

N = tamaño conocido de la población.

e = error muestral (se empleará un error del 5%).

z = valor de “z” correspondiente al “nivel de confianza” (se aplicará un nivel de confianza del 95%, donde $z = 1,96$).

p, q = Varianza de la Población. A falta de otros datos como la varianza p y q tendrán un valor de 0.50 cada una.

Sustituyendo los datos de la fórmula tenemos:

$$n = \frac{80}{1 + \left(\frac{0.05^2(80-1)}{1.96^2(0,50 * 0,50)} \right)}$$

$$n = 66,4$$

- Selección y distribución de la muestra: los elementos de la población se ordenarán en forma alfabética, y se enumerarán ascendentemente de 1 a 66. El último paso es determinar el valor de “K”, el cual se define como $K = N/n$. Por lo tanto, $K = 80/66,4$, entonces $K = 1,2$ aproximadamente. Como se trata de unidades enteras, se redondeará “K” al valor más próximo según la ley de redondeo, siendo el valor final $K = 1$. El número i que empleamos como punto de partida será el número 1.
- Unidad de muestreo: es igual a la unidad informante, será el colaborador de la Dirección Regional Primera San José, indistintamente de la posición o función que este ejecute dentro de la organización.
- Unidad Informante: Colaborador de la Dirección Regional Primera San José.

3.6 Variables de investigación

Cuadro # 1 Variables de investigación

Objetivo específico	VARIABLES DE ESTUDIO	Definición conceptual de la variable	Indicadores	Definición Instrumental	Definición operacional
Identificar la estructura organizacional de la DR1 para la identificación de funciones y líneas de mando.	Estructura Organizacional	Conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas.	1. Cantidad de unidades que integran a la organización. 2. Funciones y actividades de los departamentos.	Cuestionario	C, 6, 7, 8, 9, 10, 11.

Objetivo específico	VARIABLES DE ESTUDIO	Definición conceptual de la variable	Indicadores	Definición Instrumental	Definición operacional
Reconocer la cultura organizacional existente en la Unidad de forma que permita la comprensión de los elementos que la componen.	Cultura Organizacional	Conjunto de hábitos y creencias establecidos por medio de normas, valores, actitudes y expectativas, compartidos por todos los miembros de la organización.	1. Objetivos y estrategias organizacionales. 2. Comunicación. 3. Valores y Principios institucionales. 4. Sentimientos y normas grupales. 5. Filosofía (misión, visión).	Cuestionario	C, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19.
Examinar los estilos de liderazgo que se presentan en la Unidad y su incidencia en el comportamiento de los colaboradores.	Liderazgo	Forma en que interactúan las personas y el trato a los clientes internos.	1. Relaciones interpersonales. 2. Grado de motivación personal.	Cuestionario	C, 20, 21, 22, 23, 24.
Proponer un plan de acción que permita la mejora de la administración del talento humano.	Plan acción Administración de talento humano	Presentación de ciertas tareas que deben ser realizadas en un tiempo determinado.	Propuesta	Propuesta	

Fuente: elaboración propia. (2020)

4 Análisis de datos y resultados

A continuación, se presenta el análisis y los resultados del presente trabajo de investigación:

Tabla #1
Dirección Regional Primera San José
Rango de edad de los colaboradores
Año 2020

Rango de edad	Relativos	Absolutos
18 a 30 años	5%	3
31 a 40 años	42%	28
41 a 50 años	32%	21
50 o más años	21%	14
Total	100%	66

Tabla #1. Presentación de los rangos de edades de colaboradores.
Nota: elaboración propia. San José, Costa Rica (2020).

Gráfico #1
Dirección Regional Primera San José
Rango de edad de colaboradores
Año 2020

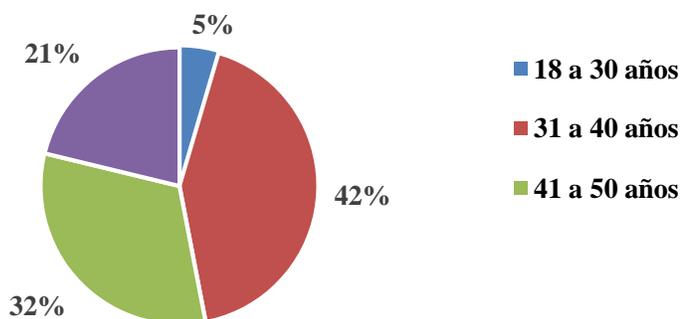


Gráfico #1. Presentación de los rangos de edades de los colaboradores.
Fuente: elaboración propia. (2020).

Como se aprecia en el gráfico #1 la mayoría de edad de los colaboradores se encuentran en los rangos de 31 a 40 años (42%) y de 41 a 50 años (32%), sumando un total de 74% de los colaboradores entrevistados.

Tabla #2
Dirección Regional Primera San José
Sexo de los colaboradores
Año 2020

Sexo	Relativos	Absolutos
Masculino	74%	49
Femenino	26%	17
Total	100%	66

Tabla #2. Presentación del sexo de los colaboradores.

Nota: Elaboración propia. San José, Costa Rica (2020).

Gráfico #2
Dirección Regional Primera San José
Sexo de los colaboradores
Año 2020

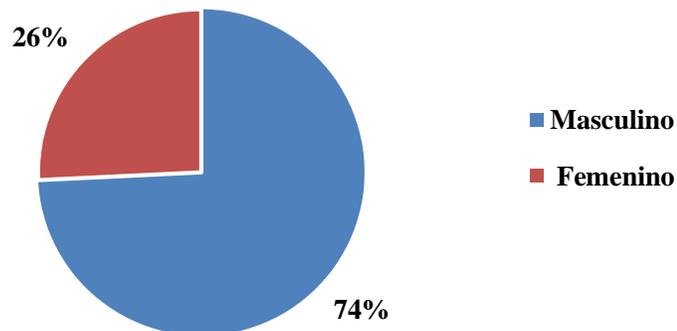


Gráfico #2. Presentación del sexo de los colaboradores.

Fuente: elaboración propia. (2020).

El gráfico #2 muestra que el 74% de la población encuestada son hombres y el 24% son mujeres, siendo la población femenina aproximadamente un cuarto del total de la población de colaboradores de la Dirección Regional Primera San José.

Tabla #3
Dirección Regional Primera San José
Estado civil de los colaboradores
Año 2020

Estado civil	Relativos	Absolutos
Casado(a)	35%	23
Divorciado(a)	15%	10
Soltero(a)	26%	17
Unión libre	23%	15
Viudo(a)	1%	1
Total	100%	66

Tabla #3. Presentación del estado civil de los colaboradores.
 Nota: elaboración propia. San José, Costa Rica (2020).

Gráfico #3
Dirección Regional Primera San José
Estado civil de los colaboradores
Año 2020

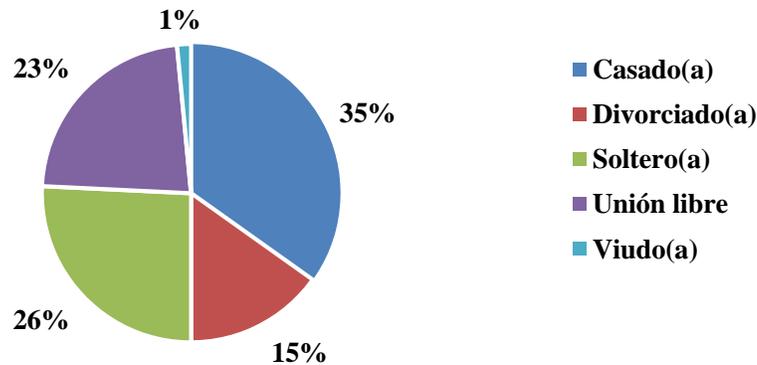


Gráfico #3. Presentación del estado civil de los colaboradores.
 Fuente: elaboración propia. (2020).

El gráfico #3 muestra que en el 35% de los colaboradores están casados y el 23% de colaboradores en unión libre, representando un total del 57% de los colaboradores con familias conformadas. El 23% de los encuestados (casi la ¼ parte de los colaboradores) son solteros, y un 15% de funcionarios están divorciados. Únicamente 1 colaborador es viudo(a), representando el 2% del total de los encuestados.

Tabla #4
Dirección Regional Primera San José
Nivel educativo de los colaboradores
Año 2020

Nivel educativo	Relativos	Absolutos
Primaria	18%	12
Secundaria	38%	25
Técnico medio	9%	6
Universitario	35%	23
Total	100%	66

Tabla #4. Presentación del nivel educativo de los colaboradores.
 Nota: elaboración propia. San José, Costa Rica (2020).

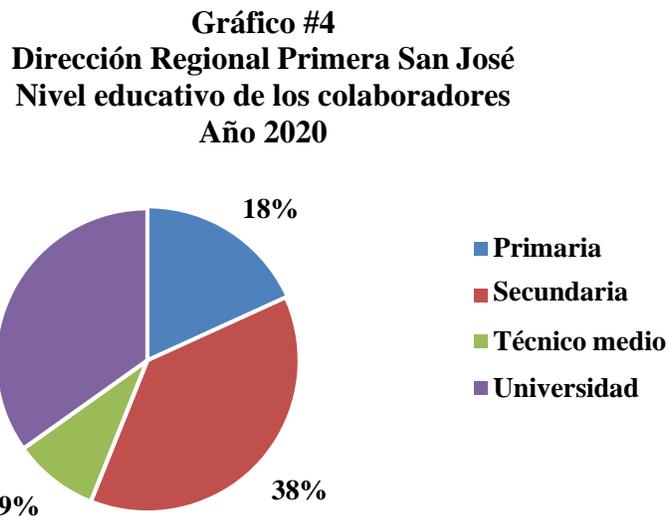


Gráfico #4. Presentación del nivel educativo de los colaboradores.
 Fuente: elaboración propia. (2020).

El gráfico #4 señala que el 35% de la población encuestada poseen estudios universitarios, teniendo un total del 65% de los colaboradores con un nivel menor. El 18% de colaboradores poseen estudios de primaria y el 38% de funcionarios estudios de secundaria. Únicamente el 9% de colaboradores poseen estudios de técnico medio. Los datos demuestran que 44% de los entrevistados poseen estudios superiores al nivel de secundaria.

Tabla #5
Dirección Regional Primera San José
Rango de años en servicio de los colaboradores
Año 2020

Rango	Relativos	Absolutos
1 a 5 años	14%	9
6 a 10 años	23%	15
11 a 15 años	27%	18
16 o más años	36%	24
Total	100%	66

Tabla #5. Presentación de los años en servicio de los colaboradores.
 Nota: elaboración propia. San José, Costa Rica (2020).

Gráfico #5
Dirección Regional Primera San José
Rango de años en servicio de los colaboradores
Año 2020

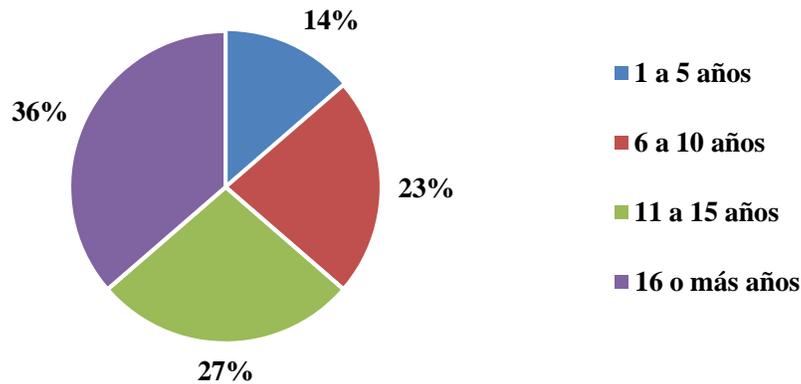


Gráfico #5. Presentación de años en servicio de los colaboradores.
 Fuente: elaboración propia. (2020).

El gráfico #5 muestra que más de la mitad de los entrevistados (63%) tienen 11 o más años de laborar para la institución, de los cuales el 36% tienen 16 o más años de servicio. El 14% posee entre 1 y 5 años de servicio y el 23% tiene de 6 a 10 años de servicio. Los datos demuestran que, en su mayoría, el personal tiene suficiente experiencia en la institución para laborar a nivel de la Dirección Regional.

Tabla #6
Dirección Regional Primera San José
Opinión sobre la existencia de personal suficiente
Año 2020

Criterio	Relativos	Absolutos
Si	74%	49
No	26%	17
Total	100%	66

Tabla #6. Opinión sobre la existencia de personal suficiente.

Nota: elaboración propia. San José, Costa Rica (2020).

Gráfico #6
Dirección Regional Primera San José
Opinión sobre la existencia de personal suficiente
Año 2020

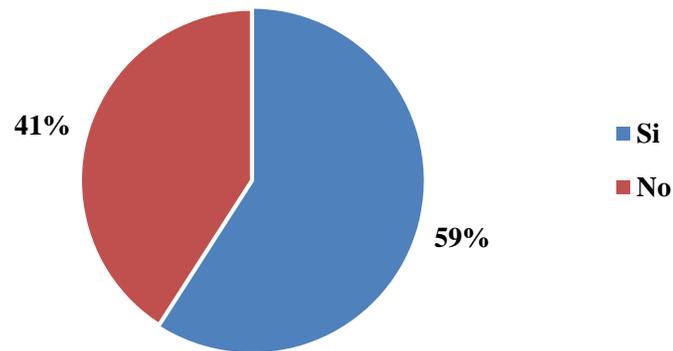


Gráfico #6. Presentación de la opinión sobre la existencia de personal suficiente.

Fuente: elaboración propia. (2020).

El gráfico anterior muestra que el 59% de los encuestados opinan que, de forma general si existe personal suficiente para atender la demanda de trabajo diaria, en contra de un 41% que opina lo contrario.

Tabla #7
Dirección Regional Primera San José
Opinión sobre distribución justa y equitativa de trabajo
Año 2020

Criterio	Relativos	Absolutos
Si	48%	32
No	52%	34
Total	100%	66

Tabla #7. Opinión sobre distribución justa y equitativa de trabajo.

Nota: elaboración propia. San José, Costa Rica (2020).

Gráfico #7
Dirección Regional Primera San José
Opinión sobre distribución justa y equitativa de trabajo
Año 2020

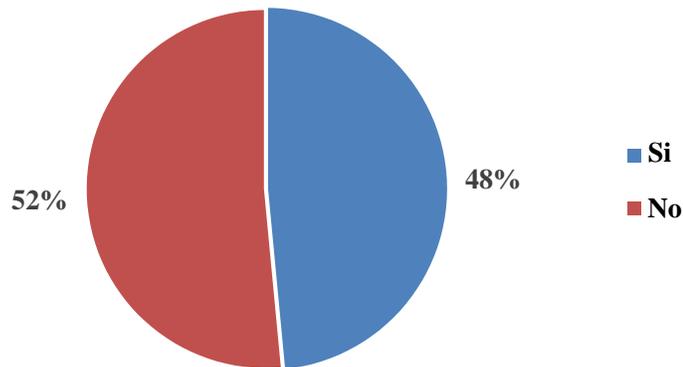


Gráfico #7. Presentación de la opinión sobre la existencia de personal suficiente.

Fuente: elaboración propia. (2020).

El gráfico #7 indica que el 52% del personal encuestado opina que no existe una distribución justa y equitativa en las tareas o funciones asignadas dentro del personal existente en la Dirección Regional Primera San José.

Tabla #8
Dirección Regional Primera San José
Frecuencia de empoderamiento en los equipos de trabajo
Año 2020

Criterio	Relativos	Absolutos
Muy frecuentemente	14%	9
Frecuentemente	38%	25
Ocasionalmente	26%	17
Raramente	14%	9
Nunca	8%	6
Total	100%	66

Tabla #8. Frecuencia de empoderamiento en los equipos de trabajo.
 Nota: elaboración propia. San José, Costa Rica (2020).

Gráfico #8
Dirección Regional Primera San José
Frecuencia de empoderamiento en los equipos de trabajo
Año 2020

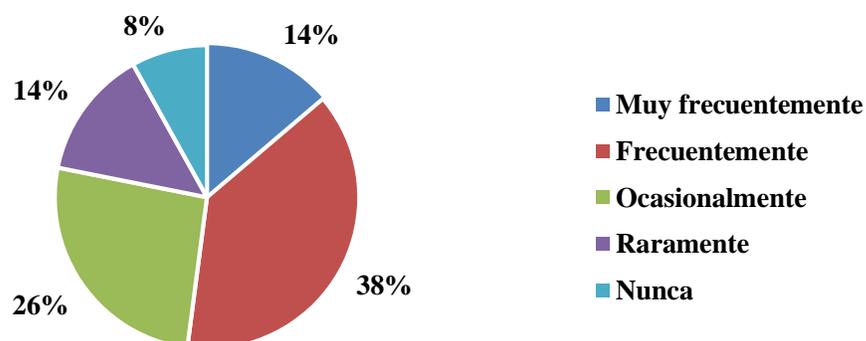


Gráfico #8. Frecuencia de empoderamiento en los equipos de trabajo.
 Fuente: elaboración propia. (2020).

El gráfico #8 presenta que la frecuencia de empoderamiento en los equipos de trabajo para tomar decisiones en su mayoría es alta (14% muy frecuentemente y 38% frecuentemente, para un total del 52%). El 48% de la población encuestada opina que la frecuencia de empoderamiento es medio o bajo (26% ocasionalmente, 14% raramente y 9% nunca).

Tabla #9
Dirección Regional Primera San José
Opinión de Frecuencia en trámites burocráticos
Año 2020

Criterio	Relativos	Absolutos
Siempre	20%	13
Casi siempre	11%	7
Algunas Veces	42%	28
Casi nunca	18%	12
Nunca	9%	6
Total	100%	66

Tabla #9. Frecuencia de empoderamiento en los equipos de trabajo.
 Nota: elaboración propia. San José, Costa Rica (2020).

Gráfico #9
Dirección Regional Primera San José
Opinión de Frecuencia en trámites burocráticos
Año 2020

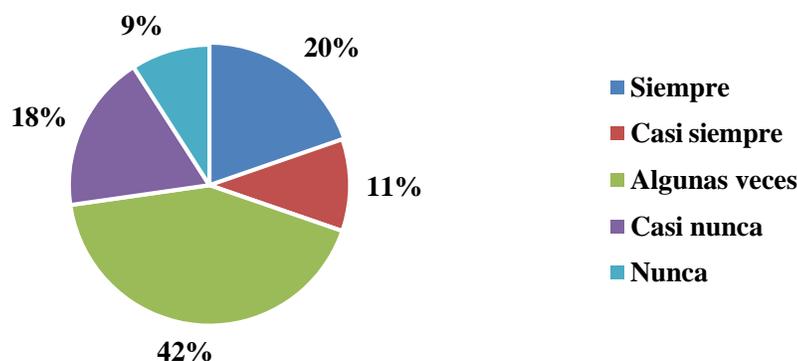


Gráfico #9. Opini3n de Frecuencia en trámites burocráticos.
 Fuente: elaboraci3n propia. (2020).

El gráfico #9 muestra que el 20% de los encuestados opinan que los trámites son ágiles y flexibles, y el 11% opina que son casi siempre de la misma manera. El 42% de los encuestados opina que algunas veces existe agilidad y flexibilidad en los trámites. El 18% opina que casi nunca y el 9% opina que nunca son ágiles y flexibles. Ante lo anteriormente mencionado se evidencia que existe en su mayoría trámites burocráticos (69% de las opiniones de los encuestados).

Tabla #10
Dirección Regional Primera San José
Opinión de la calidad de gestión en las unidades
Año 2020

Criterio	Relativos	Absolutos
Totalmente de acuerdo	18%	12
De acuerdo	41%	27
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	20%	13
En desacuerdo	12%	8
Totalmente en desacuerdo	9%	6
Total	100%	66

Tabla #10. Opinión de la calidad de gestión en las unidades.
 Nota: elaboración propia. San José, Costa Rica (2020).

Gráfico #10
Dirección Regional Primera San José
Opinión de la calidad de gestión en las unidades
Año 2020

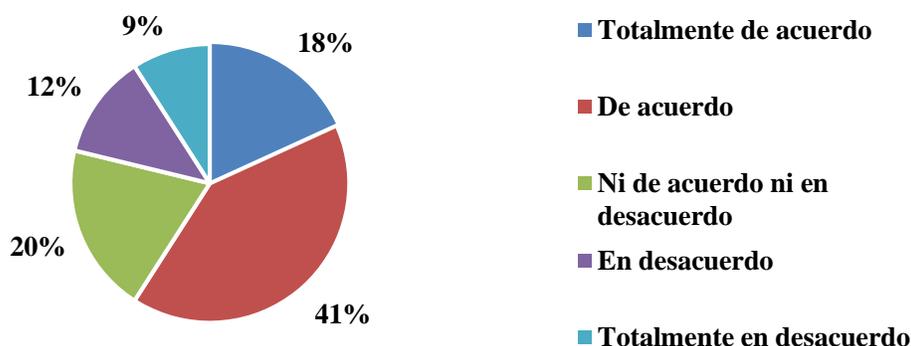


Gráfico #10. Opinión de la calidad de la gestión en las unidades.
 Fuente: elaboración propia. (2020).

El gráfico #10 muestra que el 59% de los encuestados están satisfechos con la calidad de gestión que se realiza en su unidad (18% totalmente de acuerdo y 41% de acuerdo). El 20% de no están de acuerdo ni en desacuerdo. El 21% de encuestados manifiestan disconformidad con la calidad de las gestiones realizadas en sus unidades.

Tabla #11
Dirección Regional Primera San José
Opinión de la calidad general del servicio policial
Año 2020

Criterio	Relativos	Absolutos
Totalmente de acuerdo	12%	8
De acuerdo	32%	21
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	27%	18
En desacuerdo	21%	14
Totalmente en desacuerdo	8%	5
Total	100%	66

Tabla #11. Opinión de la calidad general del servicio policial.
 Nota: elaboración propia. San José, Costa Rica (2020).

Gráfico #11
Dirección Regional Primera San José
Opinión de la calidad general del servicio policial
Año 2020

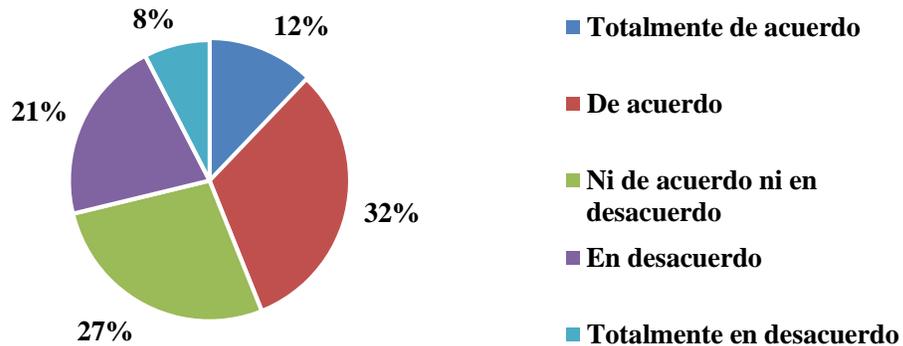


Gráfico #11. Opinión de la calidad general del servicio policial.
 Fuente: elaboración propia. (2020).

El gráfico #11 indica que el 12% opina estar totalmente de acuerdo con la calidad del servicio policial brindado, y el 32% está de acuerdo, para un acumulado del 44% de encuestados en con opinión aceptable. El 27% de los encuestados no están de acuerdo ni en desacuerdo, manteniendo una opinión media al respecto. El 21% de las personas encuestadas manifiestan estar en desacuerdo y el 8% opinan estar totalmente en desacuerdo con la calidad del servicio policial, sumando un 29% de personas insatisfechas.

Tabla #12
Dirección Regional Primera San José
Uso de la comunicación en las unidades
Año 2020

Criterio	Relativos	Absolutos
Controlar	35%	23
Expresar emociones	4%	3
Fomentar la motivación	20%	13
Proporcionar información	41%	27
Total	100%	66

Tabla #12. Uso de la comunicación en las unidades.

Nota: elaboración propia. San José, Costa Rica (2020).

Gráfico #12
Dirección Regional Primera San José
Uso de la comunicación en las unidades
Año 2020

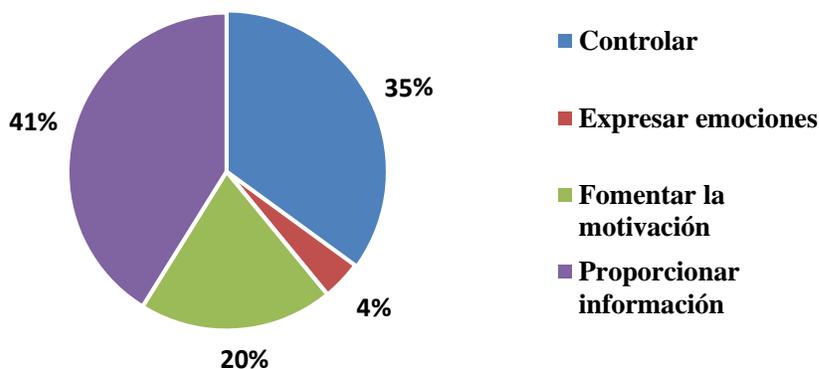


Gráfico #12. Uso de la comunicación en las unidades.

Fuente: elaboración propia. (2020).

El gráfico #12 muestra la opinión de los encuestados en el uso de la comunicación en las unidades de la Dirección Regional Primera San José, obteniendo los siguientes resultados: el 35% para controlar, el 4% para expresar emociones, el 20% para fomentar la motivación y el 41% para proporcionar información.

Tabla #13
Dirección Regional Primera San José
Retroalimentación en el desempeño laboral
Año 2020

Criterio	Relativos	Absolutos
Todos los días	24%	16
Semanalmente	13%	9
Mensualmente	20%	13
Anualmente	17%	11
Nunca	26%	17
Total	100%	66

Tabla #13. Retroalimentación en el desempeño laboral.
 Nota: elaboración propia. San José, Costa Rica (2020).

Gráfico #13
Dirección Regional Primera San José
Retroalimentación en el desempeño laboral
Año 2020

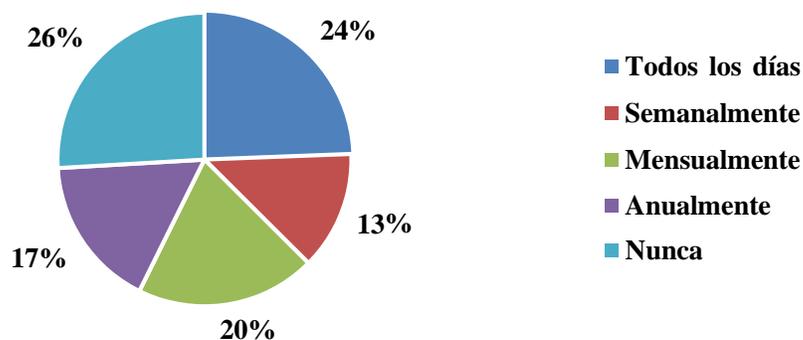


Gráfico #13. Retroalimentación en el desempeño laboral.
 Fuente: elaboración propia. (2020).

El gráfico #13 muestra que la opinión de los encuestados en relación a la retroalimentación en el desempeño laboral en sus unidades, obteniendo los siguientes resultados de opinión: 24% opina que todos los días reciben retroalimentación, un 13% semanalmente, el 20% mensualmente, el 17% anualmente y el 26% opinan que nunca.

Tabla #14
Dirección Regional Primera San José
Comunicación del cambio organizacional
Año 2020

Criterio	Relativos	Absolutos
Siempre	21%	14
Casi siempre	10%	7
Algunas veces	29%	19
Casi nunca	17%	11
Nunca	23%	15
Total	100%	66

Tabla #14. Comunicación del cambio organizacional.
 Nota: elaboración propia. San José, Costa Rica (2020).

Gráfico #14
Dirección Regional Primera San José
Comunicación del cambio organizacional
Año 2020

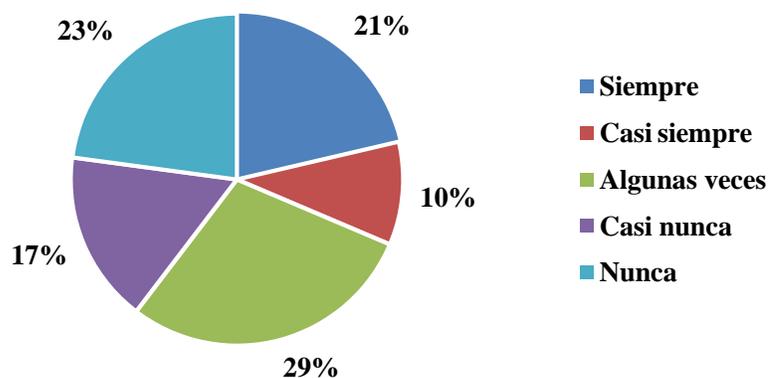


Gráfico #14. Comunicación del cambio organizacional.
 Fuente: elaboración propia. (2020).

El gráfico #14 muestra que el 21% de encuestados opinan que siempre se les comunica con anticipación los cambios que pueden afectar su labor, un 10% opina que casi siempre, 29% opina que algunas veces, el 17% opina que casi nunca y el 23% opina que nunca.

Tabla #15
Dirección Regional Primera San José
Oportunidad en la expresión de ideas de los colaboradores
Año 2020

Criterio	Relativos	Absolutos
Muy frecuentemente	14%	9
Frecuentemente	38%	25
Ocasionalmente	26%	17
Raramente	14%	9
Nunca	8%	6
Total	100%	66

Tabla #15. Oportunidad en la expresión de ideas de los colaboradores.
 Nota: elaboración propia. San José, Costa Rica (2020).

Tabla #15
Dirección Regional Primera San José
Oportunidad en la expresión de ideas de los colaboradores
Año 2020

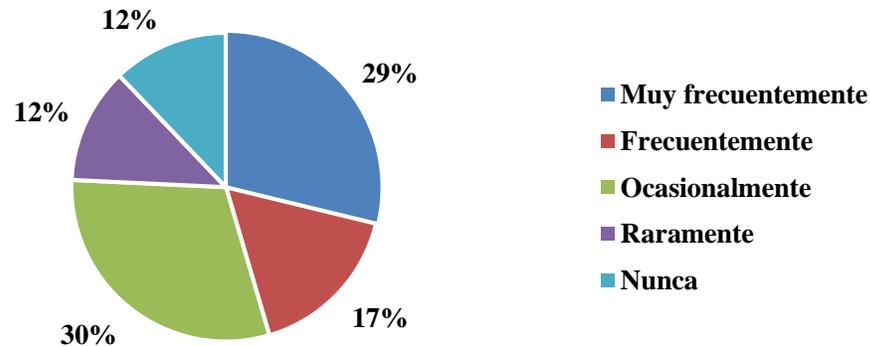


Gráfico #15. Comunicación del cambio organizacional.
 Fuente: elaboración propia. (2020).

El gráfico #15 muestra que el 29% de los encuestados opinan que pueden expresar sus ideas de cómo hacer su trabajo, el 17% opina que se les permite expresarse frecuentemente, el 30% ocasionalmente, el 12% raramente y el 12% opinan que nunca se les permite expresar sus ideas.

Tabla #16
Dirección Regional Primera San José
Atención del mando a las opiniones de los colaboradores
Año 2020

Criterio	Relativos	Absolutos
Muy frecuentemente	24%	16
Frecuentemente	37%	24
Ocasionalmente	21%	14
Raramente	6%	4
Nunca	12%	68
Total	100%	66

Tabla #16. Atención del mando a las opiniones de los colaboradores.
 Nota: elaboración propia. San José, Costa Rica (2020).

Tabla #16
Dirección Regional Primera San José
Atención del mando a las opiniones de los colaboradores
Año 2020

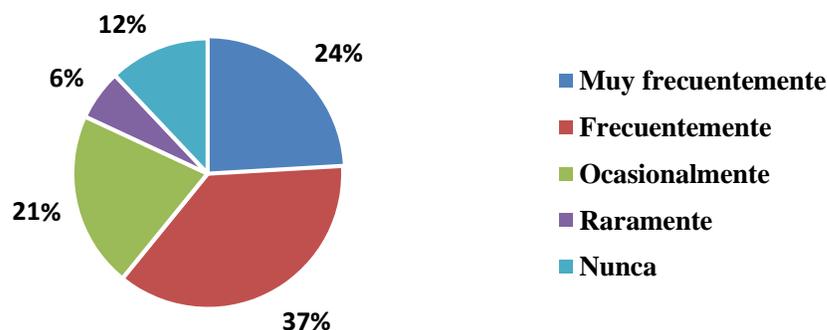


Gráfico #16. Atención del mando a las opiniones de los colaboradores.
 Fuente: elaboración propia. (2020).

El gráfico #16 muestra la frecuencia con la que el mando atiende las sugerencias de los colaboradores y dialoga con estos acerca del trabajo dentro de la unidad. El 24% de los encuestados opinan que esta situación se presenta muy frecuentemente, el 37% manifiesta que se presenta frecuentemente, el 21% indica que ocurre ocasionalmente, el 6% raramente y el 12% indica que nunca.

Tabla #17
Dirección Regional Primera San José
Participación de los colaboradores en la toma de decisiones
Año 2020

Criterio	Relativos	Absolutos
Muy frecuentemente	14%	9
Frecuentemente	21%	14
Ocasionalmente	27%	18
Raramente	21%	14
Nunca	17%	11
Total	100%	66

Tabla #17. Participación de los colaboradores en la toma de decisiones.
 Nota: elaboración propia. San José, Costa Rica (2020).

Gráfico #17
Dirección Regional Primera San José
Participación de los colaboradores en la toma de decisiones
Año 2020

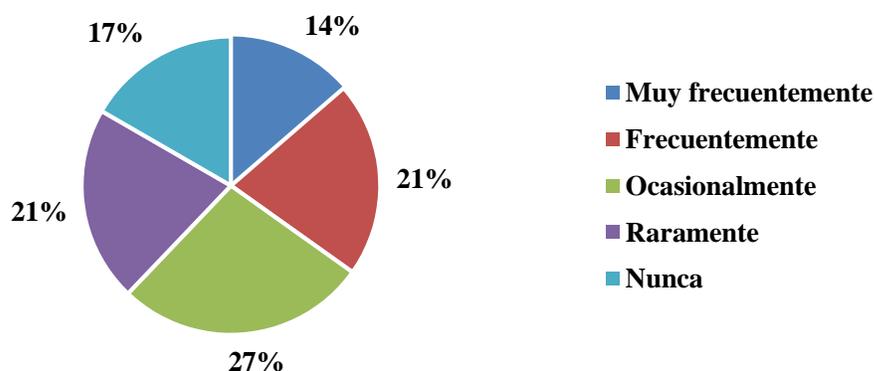


Gráfico #17. Participación de los colaboradores en la toma de decisiones.
 Fuente: elaboración propia. (2020).

El gráfico #17 señala que el 14% de los encuestados participan en el proceso de toma de decisiones muy frecuentemente, un 21% participa frecuentemente, un 27% opina que ocasionalmente, un 21% raramente son tomados en cuenta y un 17% opina que raramente son incluidos en la toma de decisiones.

Tabla #18
Dirección Regional Primera San José
Motivación de permanencia en colaboradores según oportunidad de crecimiento
Año 2020

Criterio	Relativos	Absolutos
Si	61%	40
No	39%	26
Total	100%	66

Tabla #18. Motivación de permanencia en colaboradores según oportunidad de crecimiento.

Nota: elaboración propia. San José, Costa Rica (2020).

Gráfico #18
Dirección Regional Primera San José
Motivación de permanencia en colaboradores según oportunidad de crecimiento
Año 2020

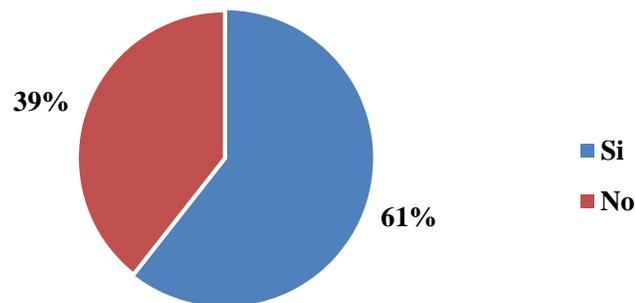


Gráfico #18. Motivación de permanencia en colaboradores según oportunidad de crecimiento.

Fuente: elaboración propia. (2020).

El gráfico #18 muestra que el 61% de los encuestados se encuentran motivados en permanecer en sus unidades actuales, en función a las oportunidades de crecimiento que perciben, y el 39% restante no se encuentran con dicha motivación, generando el riesgo de contar con puesto esenciales dentro de la estructura, en donde el colaborador pueda marcharse debido a su insatisfacción laboral por no contar con oportunidades de crecimiento y desarrollo laboral.

Tabla #19
Dirección Regional Primera San José
Nivel de satisfacción de los colaboradores en su unidad
Año 2020

Criterio	Relativos	Absolutos
Totalmente satisfecho	23%	15
Muy satisfecho	37%	25
Neutral	24%	16
Poco satisfecho	14%	9
Nada satisfecho	2%	1
Total	100%	66

Tabla #19. Nivel de satisfacción de los colaboradores en su unidad.
 Nota: elaboración propia. San José, Costa Rica (2020).

Gráfico #19
Dirección Regional Primera San José
Nivel de satisfacción de los colaboradores en su unidad
Año 2020

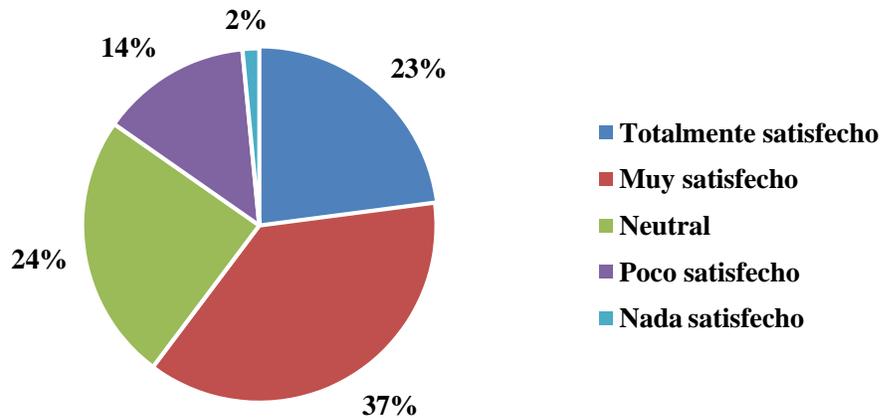


Gráfico #19. Nivel de motivación de los colaboradores en su unidad.
 Fuente: elaboración propia. (2020).

El gráfico #19 señala que el 23% de los encuestados están totalmente satisfechos de pertenecer a la unidad en la que se encuentran nombrados, un 37% manifiestan estar muy satisfechos, un 24% señalan estar en un nivel o grado neutral de satisfacción, el 14% opinan estar pocos satisfechos y un 2% indica estar nada satisfecho.

Tabla #20
Dirección Regional Primera San José
Función de la supervisión para orientar y facilitar el trabajo
Año 2020

Criterio	Relativos	Absolutos
Siempre	36%	24
Casi siempre	23%	15
Algunas veces	16%	17
Casi nunca	11%	7
Nunca	4%	3
Total	100%	66

Tabla #20. Función de la supervisión para orientar y facilitar el trabajo.
 Nota: elaboración propia. San José, Costa Rica (2020).

Gráfico #20
Dirección Regional Primera San José
Función de la supervisión para orientar y facilitar el trabajo
Año 2020

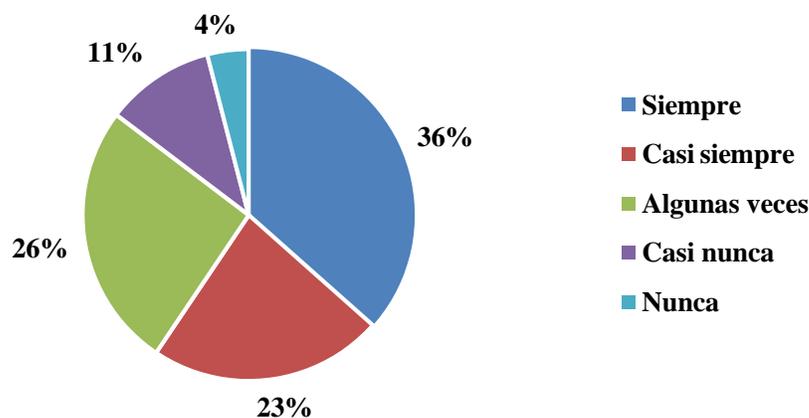


Gráfico #20. Función de la supervisión para orientar y facilitar el trabajo.
 Fuente: elaboración propia. (2020).

El gráfico #20 muestra que el 36% de los encuestados opinan que la supervisión ejercida por parte del mando les orienta y facilita cumplir con el trabajo asignado, el 23% opina que esto sucede casi siempre, el 25% manifiesta que solo en algunas veces la supervisión logra este efecto, el 11% indica que casi nunca y el 4% opina que la supervisión recibida nunca es para ese fin.

Tabla #21
Dirección Regional Primera San José
Administración adecuada por parte de los líderes
Año 2020

Criterio	Relativos	Absolutos
Muy frecuentemente	30%	20
Frecuentemente	32%	21
Ocasionalmente	20%	13
Raramente	11%	7
Nunca	7%	5
Total	100%	66

Tabla #21. Administración adecuada por parte de los líderes.
 Nota: Elaboración propia. San José, Costa Rica (2020).

Gráfico #21
Dirección Regional Primera San José
Administración adecuada por parte de los líderes
Año 2020

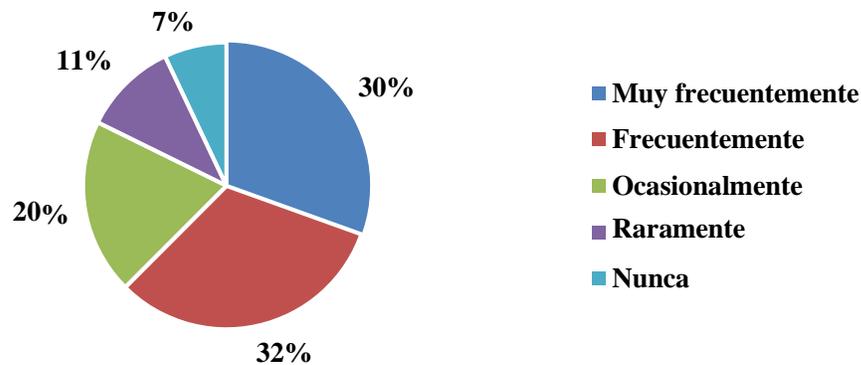


Gráfico #21. Administración adecuada por parte de los líderes.
 Fuente: elaboración propia. (2020).

El gráfico señala que el 30% de los encuestados indican que los líderes administran (planifican, organizan, dirigen, integran personal y controlan) adecuadamente de forma muy frecuente, el 32% opinan que se realiza frecuentemente esta labor, el 20% indican que ocasionalmente sucede una administración adecuada, el 11% manifiesta que raramente sucede este hecho y el 7% indica que la administración ejercida por los líderes nunca es adecuada.

Tabla #22
Dirección Regional Primera San José
Capacitación al personal producto del cambio organizacional
Año 2020

Criterio	Relativos	Absolutos
Siempre	19%	13
Casi siempre	19%	13
Algunas veces	15%	9
Casi nunca	23%	15
Nunca	24%	16
Total	100%	66

Tabla #22. Capacitación al personal producto del cambio organizacional.
 Nota: elaboración propia. San José, Costa Rica (2020).

Gráfico #22
Dirección Regional Primera San José
Capacitación al personal producto del cambio organizacional
Año 2020

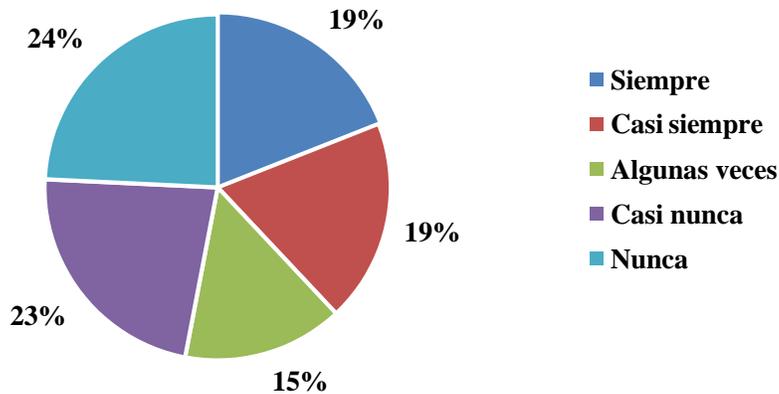


Gráfico #22. Capacitación al personal producto del cambio organizacional.
 Fuente: elaboración propia. (2020).

El gráfico #22 muestra que el 19% de los encuestados opinan siempre recibir capacitaciones al producirse algún cambio en la forma de realizar el trabajo, el 19% manifiestan recibir capacitación casi siempre, el 15% opina que algunas veces reciben capacitación ante el cambio, el 23% manifiesta que casi nunca y el 24% indican que nunca se realizan capacitaciones ante el cambio.

Tabla #23
Dirección Regional Primera San José
Retroalimentación futura (feedforward) a los colaboradores
Año 2020

Criterio	Relativos	Absolutos
Siempre	27%	18
Casi siempre	21%	14
Algunas veces	25%	16
Casi nunca	18%	12
Nunca	9%	6
Total	100%	66

Tabla #23. Retroalimentación futura (feedforward) a los colaboradores.
 Nota: elaboración propia. San José, Costa Rica (2020).

Gráfico #23
Dirección Regional Primera San José
Retroalimentación futura (feedforward) a los colaboradores
Año 2020

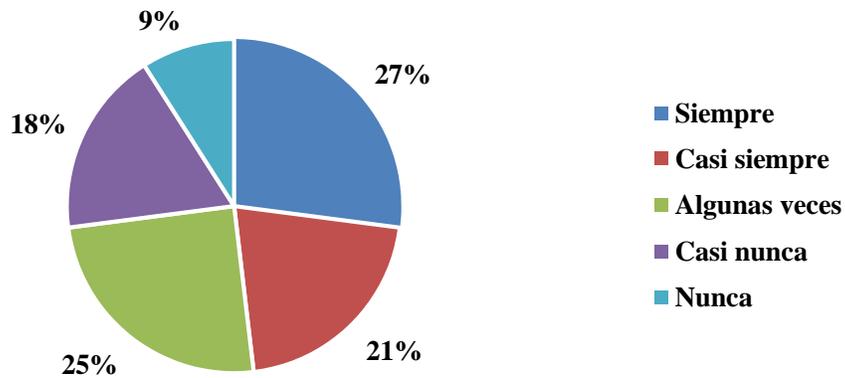


Gráfico #23. Retroalimentación futura (feedforward) a los colaboradores.
 Fuente: elaboración propia. (2020).

El gráfico #23 indica que el 27% de los entrevistados opinan recibir siempre retroalimentación futura, de forma clara y acertada por parte de los líderes o mando policial al momento de evaluar el desempeño laboral, el 21 % mencionan que reciben esta retroalimentación casi siempre, el 25% manifiestan recibirla algunas veces, el 18% indica que casi nunca la reciben y el 9% señalan nunca haber recibido este tipo de retroalimentación.

Tabla #24
Dirección Regional Primera San José
Felicitación a colaboradores por buen desempeño
Año 2020

Criterio	Relativos	Absolutos
Muy frecuentemente	26%	17
Frecuentemente	16%	11
Ocasionalmente	24%	16
Raramente	23%	15
Nunca	11%	7
Total	100%	66

Tabla #24. Felicitación a colaboradores por buen desempeño.
 Nota: elaboración propia. San José, Costa Rica (2020).

Gráfico #24
Dirección Regional Primera San José
Felicitación a colaboradores por buen desempeño
Año 2020

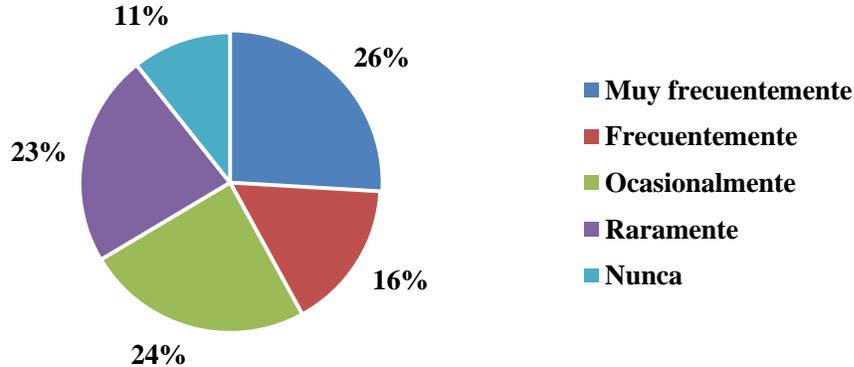


Gráfico #24. Felicitación a colaboradores por buen desempeño.
 Fuente: elaboración propia. (2020).

El gráfico #24 muestra que el 26% de los encuestados opinan que cuando se les brinda información sobre el desempeño, los líderes de unidad los felicitan muy frecuentemente por lo que han hecho bien, el 16% indican que reciben felicitaciones frecuentemente, el 24% manifiestan ser felicitados ocasionalmente, el 23% opina que raramente son felicitados por los líderes, y el 11% señala nunca haber recibido felicitaciones por buen trabajo realizado.

5 Conclusiones y recomendaciones

A continuación, se mencionarán las conclusiones y recomendaciones por variable de estudio en el presente trabajo de investigación, con el fin de brindar información para la toma de decisiones gerenciales:

5.1 Conclusiones

- No existe suficiente personal para atender la demanda de trabajo diario.
- No es justa y equitativa la distribución del trabajo en la Dirección Regional Primera San José.
- El nivel de empoderamiento de los equipos de trabajo para la toma de decisiones es medio.
- Los trámites de gestión actuales no son ágiles y sólo en algunas ocasiones los trámites son poco burocráticos.
- En general, los colaboradores se encuentran satisfechos con la gestión realizada en la unidad a la que pertenecen.
- Existe un nivel medio de satisfacción con la calidad del servicio policial brindado por la Dirección Regional de San José.
- La comunicación dentro de las unidades se usa para proporcionar información y controlar en la mayoría de las ocasiones.

- Mayoritariamente, la retroalimentación por parte de los líderes a sus colaboradores en relación al desempeño laboral se da una vez al año en su mayoría.
- Los cambios que pueden afectar las funciones de los colaboradores no son reportados por partes de líderes de forma proactiva en la mayoría de los casos.
- En su mayoría, los colaboradores pueden expresar sus ideas de cómo hacer las cosas de forma muy frecuente o frecuentemente.
- En la mayoría de las ocasiones, el mando atiende las las sugerencias de los colaboradores y dialoga con estos acerca del trabajo dentro de la unidad.
- La participación de los colaboradores en el proceso de toma de decisiones dentro de sus unidades es débil, solo una pequeña parte de estos participan.
- Aproximadamente la mitad de los colaboradores se encuentran motivados en permanecer en sus unidades actuales, en función a las oportunidades de crecimiento que perciben.
- Aproximadamente la mitad de los colaboradores tienen un nivel de satisfacción medio o alto en la unidad que se encuentran actualmente destacados.
- En términos generales, la supervisión por parte del mando a los colaboradores orienta o facilita cumplir con el trabajo asignado.
- Los líderes ocasionalmente administran de forma adecuada sus unidades.
- Existe una debilidad o ausencia de capacitación ante eventos de cambio en las funciones de los colaboradores por parte de los líderes.
- El nivel de retroalimentación futura, de forma clara y acertada por parte del mando policial al momento de evaluar el desempeño laboral es medio.

- Existe un nivel bajo en cuanto a la actividad por parte de los líderes en felicitar a los colaboradores por el buen trabajo realizado.

5.2 Recomendaciones

- Realizar un estudio de la estructura organizacional con el fin de identificar la existencia de puestos vacíos y gestionar la contratación de personal con un perfil idóneo y complementario al puesto vacante.
- Realizar estudios de cargas de trabajo, con el fin de asegurar una distribución equitativa y justa de funciones y tareas para el personal.
- Definir el nivel de empoderamiento en cada una de las funciones que realizan los distintos equipos de trabajo y asegurar que los líderes desarrollen en todos sus colaboradores la cultura de empoderamiento de equipo.
- Inventariar, caracterizar y diseñar los procesos y procedimientos de las actividades en las unidades de la Dirección Regional Primera San José, con el fin de identificar y analizar las mudas o desperdicios que engrosan o generan burocracia en la gestión.
- Definir los parámetros de calidad en cada función o producto que debe realizar cada unidad de la Dirección Regional Primera San José. Una vez definidos se debe comunicar a todos los colaboradores los parámetros de satisfacción y calidad en los bienes generados, para su ejecución, seguimiento y mejora continua.
- Crear actividades de comunicación que puedan sensibilizar al 100% del personal sobre el efecto generado por el servicio policial en general sobre el sector de seguridad y orden público, en la jurisdicción territorial de la Dirección Regional Primera San José. Socializar los productos de inteligencia policial con los resultados obtenidos del servicio de policía.

- Crear objetivos y actividades en función a la política del “Humanismo, pilar central y eje transversal de la Fuerza Pública”, publicada mediante la circular 112-2015-DGFP, con el fin de desarrollar acciones que optimicen el talento humano y creen una cultura organizacional en donde la comunicación sea el elemento clave para el logro de estas metas y objetivos.
- Programar reuniones “uno a uno” o de forma grupal por parte de los líderes, para medir el desempeño laboral de cada colaborador y de los equipos, en función a la medición y seguimiento de resultados, producto de las rendiciones de cuentas, con el fin de crear este hábito como elemento propio de la cultura organizacional.
- Desarrollar planes de comunicación proactivos por parte de los líderes de procesos, que permitan comunicar en tiempo y forma los cambios que puedan afectar a los colaboradores en el desarrollo de su gestión. Estos planes deberán ser incluidos en el proceso de formulación del control interno para el fortalecimiento del mismo.
- Implementar círculos de calidad de forma periódica con el fin de brindar un espacio para que los colaboradores puedan expresar sus ideas de mejora para realizar su trabajo.
- Incluir dentro del proceso de mejora continua e innovación la opinión de los colaboradores en las distintas unidades o áreas de trabajo, con el fin de dialogar y analizar en reunión los aportes dados, su viabilidad, legalidad y efecto en la gestión.
- Se sugiere que, de los planes de mejora obtenidos de los círculos de calidad y rendición de cuentas, aquellas iniciativas o ideas nacidas de un colaborador sin mando dentro de la unidad, deberá ser comunicada a todo el personal con el fin

de motivar e impulsar el pensamiento estratégico, de desarrollo e innovación dentro de todos los colaboradores.

- Se recomienda establecer reconocimientos y recompensas para todo funcionario que participe en el proceso de toma de decisiones con el aporte de ideas disruptivas que lleven a la organización a un mejor nivel de desempeño. Por lo tanto, deberá crearse un sistema de reconocimiento y recompensas en función a resultados de innovación y desarrollo.
- Crear un plan de sucesión de puestos, en función al perfil de los colaboradores y resultados obtenidos en el desempeño a través del tiempo, con el fin de garantizar la motivación y confianza en los colaboradores, de que existe un método o camino claramente definido que les permita acceder a las oportunidades de crecimiento dentro de la institución.
- Diagnosticar las causas que desmotivan o insatisfacen a los colaboradores en pertenecer a cada unidad de la Dirección Regional Primera, con el fin de crear un plan de mejora que permita aumentar el nivel de satisfacción y fidelización de cada colaborador en sus respectivas unidades.
- Capacitar al mando policial, para fortalecer sus habilidades blandas y permitir gerencia con un liderazgo moderno, orientado al logro de resultados y al desarrollo del talento humano a su cargo.
- Capacitar a los líderes o mando de las unidades de la Dirección Regional Primera San José en el ámbito de la administración, con el fin de estandarizar el conocimiento y buenas prácticas de las ciencias de la administración a la función policial.
- Establecer un protocolo de capacitación para el personal, a cargo de los líderes de unidad, con el fin de brindar de forma proactiva la capacitación que el

personal requiera para afrontar con éxito los cambios que se realicen a nivel institucional y que puedan afectar el desarrollo de sus funciones.

- Capacitar a los líderes de unidad en la técnica de la retroalimentación futura en el proceso de evaluación del desempeño de los colaboradores con el fin de orientar y motivar a los colaboradores a mejorar su desempeño siempre en respuesta a lo que se espera de su rendimiento laboral.
- Crear un sistema de salarios emocionales para felicitar y recompensar a los colaboradores que alcanzan resultados de alto desempeño y realizan bien su trabajo.

6 Propuesta de mejora

Tomando como base las conclusiones obtenidas del proceso de recolección y análisis de datos, así como las recomendaciones del capítulo anterior, se identifican necesidades importantes por parte del mando de la Dirección Regional Primera San José, en relación al proceso de implementación y continuidad de las acciones de mejora en el comportamiento organizacional de esta unidad. En función a lo anterior, se expone una estrategia de cambio enfocada en las tres variables de estudio, con el fin de facilitar la implementación efectiva de las distintas soluciones propuestas, logrando orientar al mando en cada una de las etapas de la estrategia de mejora. Para esto, se formulan los siguientes objetivos:

Objetivo general:

Crear una estrategia de cambio del comportamiento organizacional, para las implementaciones efectivas de las recomendaciones de mejora propuestas.

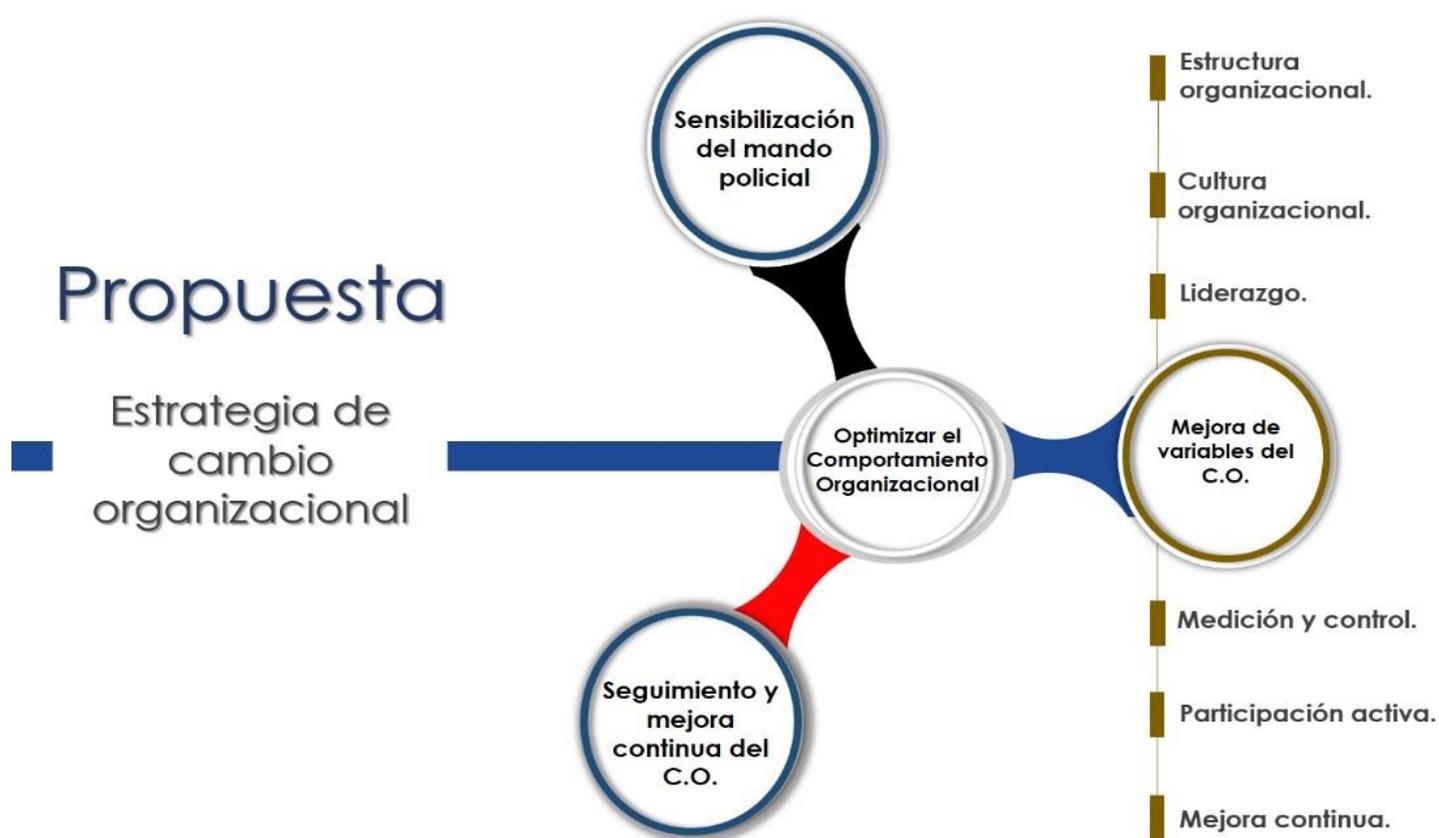
Objetivos específicos:

- Sensibilizar al mando policial en la administración del cambio organizacional para la implementación efectiva de la estrategia.
- Fortalecer los factores de la estructura organizacional que inciden en el comportamiento organizacional de los colaboradores para el mejoramiento de la gestión.
- Realizar acciones que fortalezcan elementos de la cultura que permitan mejorar el comportamiento organizacional de los colaboradores.

- Realizar actividades que fortalezca el liderazgo del mando policial, que permitan la optimización del talento humano bajo su dirección y el seguimiento de las acciones de mejora del comportamiento organizacional.

Propuesta

Figura #2. Estrategia de cambio del comportamiento organizacional.



Fuente: elaboración propia. (2020).

El cambio en sí se define en sentido general, a la acción de cambiar, variar, alterar. Ahora bien, el cambio organizacional se define como “la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufre el medio ambiente interno o externo mediante el aprendizaje” (Ordoñez, 2014:39). Es decir, llevar a una organización de una situación actual a una situación futura, por lo cual es un proceso de transición, donde es fundamental contar con el apoyo y compromiso de manera integral de todo el mando policial (líderes), que forman parte de la Dirección Regional Primera San José.

Es importante mencionar que la ejecución exitosa de los cambios representa un pilar fundamental dentro del liderazgo de las organizaciones, siendo el líder la palanca de cambio que debe poder transmitir a los colaboradores un mensaje correcto, pero principalmente los primeros en aplicar el cambio y ser ejemplo de este. Se debe recordar que en toda organización “todo cambia si los de arriba cambian, porque un pequeño cambio en los de arriba, genera un gran cambio en los de abajo”. Los cambios son parte de los procesos de transformación y crecimiento de la organización, y los beneficios se verán directamente reflejados en sus labores diarias.

A continuación, se presenta el cronograma de las actividades o acciones de mejora propuestas en cada una de las variables del presente trabajo de investigación. Del mismo modo se presenta el recuro y presupuesto requerido por variable y total para la implementación exitosa del plan de mejora. Es importante mencionar que el costo económico en la ejecución de las actividades propuestas, está contemplado en el presupuesto ordinario de la Dirección General de la Fuerza Pública para el año 2021, en la partida de remuneraciones.

Cuadro #2
 Dirección Regional Primera San José
 Cronograma propuesta de mejora del comportamiento organizacional
 Año 2021

Variable	#	Actividades	Año 2021					
			Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
Estructura Organizacional	1	Identificar y gestionar la solicitud de personal para plazas vacantes						
	2	Realizar estudio de cargas de trabajo						
	3	Definir la frecuencia y alcance de empoderamiento en los equipos de trabajo en relación a sus funciones						
	4	Diseñar los procesos de cada actividad con el fin de encontrar mudas o desperdicios que generen burocracia en la gestión						
	5	Definir los parámetros de satisfacción y calidad de los productos y servicios que brinda las unidades de la Dirección Regional						
	6	Desarrollar un plan de socialización de los resultados y efectos del servicio policial						
Cultura Organizacional	7	Desarrollar un plan basado en el pilar del humanismo						
	8	Programar reuniones de retroalimentación en el desempeño laboral individual y grupal						
	9	Formular planes de mejora dentro del control interno que permitan fortalecer la comunicación en procesos de cambio organizacional						
	10	Implementar círculos de calidad						
	11	Implementar reuniones de mejora continua e innovación con los colaboradores en cada unidad o área de trabajo, bajo el liderazgo del mando.						
	12	Crear un catálogo de reconocimientos y recompensas para los colaboradores que logren ejecutar con éxito ideas de innovación y desarrollo a través del proceso de toma de decisiones.						
	13	Crear un plan o método de sucesión de puestos en función al perfil y desempeño de cada colaborador.						
	14	Diagnosticar las causas que desmotivan o insatisfacen a los colaboradores en pertenecer a cada unidad						
Liderazgo	15	Brindar curso de Gerencia con Liderazgo al mando policial.						
	16	Capacitar a los líderes policiales en materia de administración.						
	17	Crear un protocolo de capacitación en eventos de cambio organizacional						
	18	Capacitar a los líderes de unidad en la técnica de la retroalimentación futura en el proceso de evaluación del desempeño						
	19	Crear un sistema de salarios emocionales para la recompensa y felicitación de colaboradores con alto desempeño						

Cuadro #2. Cronograma propuesta de mejora del comportamiento organizacional.

Fuente: elaboración propia. (2020)

Cuadro #3
 Dirección Regional Primera San José
 Presupuesto plan de mejora del comportamiento organizacional
 Año 2021

Variable	#	Recursos	Cantidad	Costo Unitario	Costo total	Porcentaje
Estructura Organizacional	1	Profesional en Talento Humano	2	€300 000	€600 000	14,0%
	2	Profesional en Ingeniero Industrial	1	€300 000	€300 000	7,0%
	3	Computadora	3	€400 000	€1 200 000	28,0%
	4	Productos de publicidad interna	3	€50 000	€150 000	3,5%
	Total					€2 250 000
Cultura Organizacional	5	Suministros de oficina	1	€15 000	€15 000	0,4%
	6	Alimentación reuniones	3	€15 000	€45 000	1,1%
	7	Impresión de documentos	4	€5 000	€20 000	0,5%
	8	Capacitaciones en liderazgo	2	€200 000	€400 000	9,3%
	Total					€480 000
Liderazgo	9	Capacitaciones en administración	1	€300 000	€300 000	7,0%
	10	Capacitaciones en evaluación del desempeño	1	€300 000	€300 000	7,0%
	11	Computadora	1	€450 000	€450 000	10,5%
	12	Proyector	1	€500 000	€500 000	11,7%
	Total					€1 550 000
Total general presupuestado					€4 280 000	100%

Cuadro #3. Presupuesto plan de mejora del comportamiento organizacional.
 Fuente: elaboración propia. (2020)

7 Referencias bibliográficas

- Adrián, Y. (2020). Definición de Plan de Acción. Recuperado el 27-3-2020 de: [//conceptodefinicion.de/plan-de-accion/](http://conceptodefinicion.de/plan-de-accion/)
- Amorós, Eduardo (2008). *Comportamiento Organizacional: En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas*. Lambayeque: USAT.
- Ana, H.M. (2007). *Diagnóstico comportamiento Organizacional el caso de la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos*. Universidad Estatal A Distancia. San José, Costa Rica
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional La Dinámica del Éxito en las Organizaciones*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración* (10.a ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión Del Talento Humano* (3.a ed.). MCGRAW HILL EDUCATION.
- Cruz, G. (2010). *La Estructura Organizacional*. Recuperado el 02-07-2020 de <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/la-estructura-organizacional.htm>.
- Dailey, Robert (2012). *Comportamiento Organizacional*. Edingburgh: Heriot-Watt University.
- Fernández, R. (2020). *Liderazgo Organizacional*. Recuperado el 02-07-2020 de http://sugestion.quned.es/conocimiento/ficha/def/Liderazgo_organizacional
- Fuentes, M. (2010). *Management y Liderazgo Estratégico en Seguridad Ciudadana*. Recuperado el 02-07-2020 de http://bibliotecadigital.udu.edu.ar/objetos_digitales/173/management-y-liderazgo-estrategico.pdf.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*: Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio (6a. ed. --). McGraw-Hill.
- Ministerio de Seguridad Pública de Costa Rica. (2020). *Historia del Ministerio de Seguridad Pública de Costa Rica*. Recuperado de: <https://www.seguridadpublica.go.cr/ministerio/>

Pérez, Armenio (2009). *La Cultural Organizacional: Algunas Reflexiones a la Luz de los Nuevos Retos. Tecnología en Marcha*. N° 3, Vol. 22, pp. 55-56.

Salazar, J. (2009). *Clima y Cultura Organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral*. Recuperado el 27-03-2013 de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004

Wehrich, H., Koontz, H. and Cannice, M., 2017. *Administración*. Ciudad de México: McGraw-Hill/Interamericana.

8 Anexos

Cuestionario:

El presente cuestionario tiene como finalidad recolectar información, con el objetivo de diagnosticar el Comportamiento Organizacional en los colaboradores de la Dirección Regional Primera San José, del Ministerio de Seguridad Pública de Costa Rica. La presente investigación es un proyecto para poder optar al Título de Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad San Marcos.

Instrucciones

1. Lea cuidadosamente cada pregunta antes de responder.
2. Se le agradece responder en forma clara y precisa.
3. Cualquier duda consulte al encuestador.
4. Seleccione la(s) respuesta(s) correcta(s) según corresponda en cada ítem.
5. Por favor no deje preguntas sin contestar.
6. El cuestionario no requiere de su nombre y apellido por lo que la información suministrada será confidencial.

Gracias por su colaboración.

Distribución de preguntas por variables e indicadores:

Datos generales

- 1) Edad actual:

18 - 30 _____ 31- 40 _____ 41 - 50 _____ 51 ó más _____

2) Sexo:

Femenino _____ Masculino _____ Otro: _____

3) Estado Civil:

Soltero _____ Casado _____ Viudo _____ Divorciado _____

4) Nivel Educativo:

Primaria _____ Secundaria _____ Técnico medio _____ Universitario _____

5) Tiempo de Servicio:

Entre: 1 - 5 años ____ 6 - 10 años ____ 11 - 15 años ____ 15 ó más ____

Parte A “Estructura organizacional”

6) Existen suficientes personas en mi grupo para atender la cantidad de trabajo diario:

Sí ____ No ____

7) Es justa y equitativa la distribución entre la cantidad de gente y el trabajo a realizar:

Sí ____ No ____

8) Se le permite a mi equipo de trabajo adoptar rápidamente nuevas y mejores maneras de hacer las cosas:

Muy Frecuentemente ___

Frecuentemente _____

Ocasionalmente _____

Raramente ___

Nunca ___

9) Pienso que los métodos de trabajo de la Unidad son ágiles (poco burocráticos):

Siempre ___ Casi siempre ___ Algunas veces ___ Casi nunca ___ Nunca ___

10) Considera usted que la gestión que brinda mi unidad es de alta calidad.

___ Totalmente en desacuerdo.

___ En desacuerdo.

___ Ni de acuerdo ni en desacuerdo.

___ De acuerdo.

___ Totalmente de acuerdo.

11) Creo que la calidad del servicio policial que brinda la Dirección Regional en General es excelente:

___ Totalmente en desacuerdo.

___ En desacuerdo.

___ Ni de acuerdo ni en desacuerdo.

___ De acuerdo.

___ Totalmente de acuerdo.

Parte B “Cultura organizacional”

Comunicación descendente

12) En su trabajo la comunicación se da para:

Controlar _____

Proporcionar información _____

Fomentar la motivación _____

Expresar emociones _____

13) Se me informa qué resultados se esperan de mi trabajo:

Todos los días __ Semanalmente __ Mensualmente __ Anualmente __ Nunca __

14) Se me comunica con anticipación, los cambios que podrían afectar mis funciones:

Siempre __ Casi siempre __ Algunas veces __ Casi nunca __ Nunca __

Comunicación ascendente

15) Se me permite expresar mis ideas de cómo deben hacerse las cosas:

Muy Frecuentemente ____

Frecuentemente _____

Ocasionalmente _____

Raramente ____

Nunca ____

16) Mi jefe considera seriamente las sugerencias del personal y dialoga con nosotros acerca de nuestros trabajos dentro de la Unidad:

Muy Frecuentemente ___

Frecuentemente _____

Ocasionalmente _____

Raramente ___

Nunca ___

Sentimientos y normas grupales.

17) ¿Con qué frecuencia participa el personal en la toma de decisiones en la unidad en la que labora?

Muy Frecuentemente ___

Frecuentemente _____

Ocasionalmente _____

Raramente ___

Nunca ___

18) Las oportunidades de crecimiento me animan a permanecer en la Unidad.

Sí ___ No ___

19)Cuál es el nivel de satisfacción en la unidad a la que pertenece:

Totalmente satisfecho ___

Muy satisfecho _____

Neutral _____

Poco satisfecho _____

Nada satisfecho _____

Parte C “Liderazgo”

20) La supervisión que recibo, me orienta y me facilita cumplir con mi trabajo:

Siempre ___ Casi siempre ___ Algunas veces ___ Casi nunca ___ Nunca ___

21) Mi jefe planifica, organiza, integra, y dirige de manera adecuada y precisa la gestión:

Muy Frecuentemente ___

Frecuentemente ___

Ocasionalmente ___

Raramente ___

Nunca ___

22) Cuando se realizan cambios en las formas de realizar nuestras funciones, se nos brinda el entrenamiento y capacitación requerida:

Siempre ___ Casi siempre ___ Algunas veces ___ Casi nunca ___ Nunca ___

23) Cuando me comentan mi desempeño en el trabajo, me orientan a qué hacer para mejorar de forma clara y acertada.

Siempre ___ Casi siempre ___ Algunas veces ___ Casi nunca ___ Nunca ___ No se ___

24) Cuando me brindan información acerca de mi desempeño, me felicitan por lo que he hecho bien.

Muy Frecuentemente ___

Frecuentemente ___

Ocasionalmente ___

Raramente ___

Nunca ___