

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS AMÉRICAS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN PARA OPTAR POR EL GRADO DE
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS**

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

Análisis del proceso de contratación femenina, en comparación a la contratación masculina, dentro de la Fuerza Pública de Costa Rica, durante los años 2022 y 2023

NOMBRE DEL ESTUDIANTE

JUAN DIEGO ARIAS RODRIGUEZ

TUTORA:

KEMBLY PAOLA ALFARO CHACÓN

SAN JOSÉ, ARANJUEZ
MARZO 2025

Tabla de contenido

| | |
|---|-----------|
| Tabla de contenido | 2 |
| Tabla de figuras | 4 |
| Tablas | 4 |
| Agradecimiento | 5 |
| CAPÍTULO I. PROBLEMA | 7 |
| Problema de la investigación | 7 |
| Justificación | 9 |
| Antecedentes | 11 |
| Nacionales | 11 |
| Internacionales..... | 15 |
| Historia del Ministerio de Seguridad Pública | 19 |
| ¿Qué es un Ministerio de Gobierno en Costa Rica? | 26 |
| Objetivo general | 29 |
| Objetivos específicos | 29 |
| Proyecciones | 30 |
| Limitaciones | 31 |
| CAPÍTULO II: Marco Teórico | 32 |
| Historia de los Recursos Humanos | 32 |
| Los derechos laborales | 34 |
| Gestión de talento | 35 |
| Cultura organizacional | 36 |
| Equidad de género | 37 |
| - Constitución Política de Costa Rica (1949)..... | 40 |
| - Ley de Violencia contra la Mujer (Ley 8589) | 40 |
| - Ley para la Igualdad de Género (Ley 7142)..... | 41 |
| - Política Nacional para la Igualdad de Género (PNIG) | 41 |
| - Ley general de la Mujer (Ley 7586)..... | 42 |
| Discriminación por género | 44 |
| - Violencia de género | 45 |
| - Estereotipos de género..... | 45 |
| - Brecha salarial | 45 |
| - Desigualdad al acceso de oportunidades | 46 |
| ¿Qué es una organización? | 47 |
| Tipos de organización | 47 |
| ¿Qué es un departamento en una empresa? | 48 |
| ¿Qué es reclutamiento? | 51 |
| Técnicas actuales de reclutamiento y selección | 60 |
| Inducción | 63 |

| | |
|---|------------|
| CAPÍTULO III: Marco Metodológico | 65 |
| Información importante del sujeto de estudio | 65 |
| Nombre de la Institución | 65 |
| Misión..... | 65 |
| Visión | 66 |
| Valores..... | 66 |
| Ejes y objetivos estratégicos..... | 66 |
| Enfoque de la investigación | 67 |
| Método de la investigación..... | 69 |
| Fuentes de información | 69 |
| Fuentes de información primaria..... | 69 |
| Fuentes de información secundarias..... | 70 |
| Variables o unidades de análisis..... | 72 |
| Instrumentos para la recolección de información | 73 |
| La entrevista | 74 |
| El cuestionario..... | 74 |
| Proceso para la aplicación de los instrumentos | 75 |
| Muestra..... | 75 |
| CAPÍTULO IV: Análisis de resultados..... | 76 |
| Análisis de resultados basados en las entrevistas | 77 |
| Variable 1: Participación laboral de las mujeres en la Fuerza Pública de Costa Rica | 77 |
| Variable 2: Cambios en la contratación laboral dentro de Fuerza Pública. | 81 |
| Variable 3: Factores que afectan la contratación femenina (culturales, sociales, económicos, etc.)..... | 87 |
| Análisis de resultados con base al cuestionario..... | 91 |
| Pregunta #1:..... | 91 |
| Pregunta #2..... | 93 |
| Pregunta #3..... | 95 |
| Pregunta #4..... | 97 |
| Pregunta #5..... | 99 |
| Pregunta #6..... | 102 |
| Pregunta #7..... | 104 |
| Pregunta #8..... | 106 |
| Pregunta #9..... | 109 |
| Pregunta #10..... | 111 |
| CAPÍTULO V: Conclusiones y Recomendaciones..... | 113 |
| Conclusiones..... | 113 |
| Participación laboral femenina en Fuerza Pública | 113 |
| Falta de oportunidad para las mujeres..... | 114 |
| Poco acompañamiento a la mujer en labor de madre..... | 115 |
| Políticas de equidad de género | 116 |
| Falta de información accesible..... | 117 |
| Recomendaciones..... | 117 |
| Participación laboral femenina en Fuerza Pública | 117 |
| Falta de oportunidad para las mujeres..... | 118 |
| Poco acompañamiento a la mujer en labor de madre..... | 119 |
| Políticas de equidad de género | 120 |
| Falta de información accesible..... | 120 |
| CAPÍTULO VI: Propuesta..... | 121 |

| | |
|---|------------|
| Propuesta de programa de Acción : “Trabajemos en Seguridad pero con Equidad y Oportunidad en la Fuerza Pública” | 121 |
| Objetivo general | 121 |
| Objetivos específicos..... | 121 |
| 1. Programa de sensibilización y capacitación en igualdad de género. | 122 |
| 2. Creación de estrategias para mejorar la participación femenina dentro de Fuerza Pública y que sus oportunidades de ascenso no sean limitadas por su género. | 123 |
| 3. Planteamiento de creación de una red de cuidado para los hijos pequeños de las mujeres policías..... | 123 |
| 4. Implementación de un sistema centralizado de información accesible | 126 |
| Tiempo estimado para su aplicación | 126 |
| Formulario de inscripción | 126 |
| Bibliografía | 128 |
| APÉNDICE | 133 |
| Apéndice 1 | 133 |
| Entrevista..... | 133 |
| Apéndice 2 | 135 |
| Cuestionario..... | 135 |
| Apéndice 3 | 137 |

Figuras

| | |
|----------------|-----|
| FIGURA 1 | 91 |
| FIGURA 2 | 93 |
| FIGURA 3 | 97 |
| FIGURA 4 | 99 |
| FIGURA 5 | 102 |
| FIGURA 6 | 105 |
| FIGURA 7 | 109 |

Tablas

| | |
|---------------|----|
| TABLA 1 | 72 |
| TABLA 2 | 79 |
| TABLA 3 | 82 |
| TABLA 4 | 83 |

Agradecimiento

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a todas las personas que han sido parte fundamental en la realización de esta tesis y que han brindado su apoyo en cada etapa del proceso.

En primer lugar, agradezco profundamente a Dios y a mi tutora Kembly Alfaro Chacón por su orientación, paciencia y valiosos consejos. Su conocimiento y compromiso fueron fundamentales para dar forma a este trabajo.

A mi familia, por su amor incondicional, paciencia y apoyo constante. A mi papás y hermanos, quienes me han acompañado con su comprensión y respaldo durante todos los años que ha durado esta experiencia universitaria. Sin su apoyo, nada sería igual.

A Diana y Alisha, compañeras de esta etapa final, agradecimiento eterno por todo el acompañamiento brindado y por cada chineo recibido.

A todas las mujeres policías que participaron en esta investigación, por compartir sus experiencias y perspectivas de manera tan abierta y sincera. Sus historias han sido una fuente de inspiración y reflexión constante, y este trabajo no sería lo mismo sin sus valiosas contribuciones.

A las demás personas que colaboraron con la investigación, especialmente a Sergio López Murillo, compañero de la Oficina de Relaciones Públicas y Prensa del MSP, por su disposición a facilitar la información necesaria para la realización de este estudio, además de la coordinación para la realización de las entrevistas necesarias para esta investigación.

Finalmente, a todos aquellos que, de una u otra manera, me brindaron su ayuda o me ofrecieron palabras de motivación y aliento a lo largo de este proceso.

Este trabajo refleja el esfuerzo y el apoyo de muchas personas, y me siento profundamente agradecido/a por cada uno de ustedes, todos y todas los que han estado cerca mío para alcanzar esta meta, nada sería lo mismo sin el apoyo de mi familia.

CAPÍTULO I. PROBLEMA

Esta sección inicial del apartado es donde se presenta todo lo relacionado al planteamiento del problema, donde se desarrolla el objetivo general y los específicos que se desean desplegar, además de incluir las proyecciones, la justificación y los antecedentes que se hayan obtenido acorde a la investigación, tanto de manera nacional como internacional.

Problema de la investigación

Al momento de hablar de un proceso de contratación o de reclutamiento de personal tanto masculino como femenino se refiere al proceso mediante el cual una organización o una institución busca e identifica a los candidatos potenciales para llenar los puestos libres o vacantes, es un proceso importantísimo para que la institución busque obtener el mejor talento tanto en ubicación como en tiempo.

Un proceso de reclutamiento realizado de buena manera trae consigo una cantidad importante de beneficios para la institución, ya que le va a permitir el atraer a los posibles candidatos más preparados y con mejores habilidades para que cumpla con las funciones que se necesitan completar, por su parte también viene a permitir e incentivar la competitividad en la organización, lo que fortalecerá los sentimientos en las bases internas de la organización para que los empleados marquen diferencia en el servicio o producto que ofrece la empresa o institución específicamente enfocándose en sus funciones.

El reclutamiento como proceso correctamente realizado es un camino más corto para alcanzar una reducción de los costos asociados con aquellos asociados en temas correspondientes a la contratación, por otra parte, se desempeña como un agente fundamental para que la cultura de la empresa

sea la más adecuada y que el entorno laboral se enriquezca poco a poco con los nuevos ingresos de personal. (Parra, 1997)

Con el paso de los años se ha reconocido como en los procesos de reclutamiento ha existido una diferencia en el comportamiento que se da durante la contratación de hombres y mujeres, donde por historia el hombre se ha visto beneficiado o ha tenido mejores privilegios con respecto a la mujer.

Costa Rica lamentablemente no se escapa de la realidad mencionada anteriormente, en marzo del año 2023 el Programa Estado de la Nación desarrolló en un artículo titulado “Mujeres en desventaja: urge reducir las brechas en el mundo del trabajo” en el cual se menciona que las mujeres tienen menos oportunidades para participar en el mercado laboral si se compara con la participación masculina, demostrando grandes brechas de género que complican la crisis económica, ya que a pesar de los avances que se han dado en la primer década del siglo XXI la participación de las mujeres se mantiene por debajo de la masculina.

La presente investigación busca analizar, reconocer e interpretar como en una institución tan grande e importante como lo es Fuerza Pública en Costa Rica se han presentado situaciones de diferenciación de trato entre hombres y mujeres a la hora de una contratación, además de buscar y enumerar los principales cambios que el proceso de contratación femenina tuvo en los años 2022 y 2023 en la fuerza policial más grande del país.

La finalidad de reconocer los cambios que se han presentado a través de los años en el proceso de contratación recalca en reconocer, analizar los problemas que las mujeres han tenido en comparación con los hombres, identificar si la Fuerza Pública ha tenido históricamente alguna diferenciación

de trato y hacer un listado de los principales problemas que han presentado las mujeres y así desarrollar un plan de acción que permita que el proceso sea lo más equitativo posible entre mujeres y hombres.

Al ser una institución tan importante a nivel de Costa Rica se reconoce como el país actúa en sus fuerzas laborales principales con respecto a lo que la contratación femenina acontece, por lo tanto, es importante plantear la siguiente pregunta de investigación:

¿Existe alguna diferenciación en el proceso de contratación de personal femenino con el proceso de contratación de personal masculino en la Fuerza Pública de Costa Rica?

Justificación

La investigación que se desarrolla actualmente busca analizar el proceso de contratación que se lleva a cabo en Fuerza Pública para la contratación del personal que va a desempeñar las funciones de proteger el país, conocer desde sus bases como son todas las etapas que este proceso conlleva desde que una persona decide aplicar hasta que se da su nombramiento, esto con el objetivo principal de conocer cuáles son los principales pasos y momentos que el ciudadano pasa en su camino a convertirse en un policía.

Con el objetivo de conocer el proceso de reclutamiento y contratación de personal de Fuerza Pública ya concluido se continúa a línea principal de la investigación que sería la de iniciar una comparativa entre los procesos que atraviesa y cumple un hombre y los procesos que atraviesa y cumple una mujer, comenzar a reconocer cuáles son las principales diferencias que se pueden observar y de esta manera enlistar la diferencia de las realidades que viven los ciudadanos según su sexo.

Al conocer de manera concreta las principales diferencias que atraviesan ambos sexos la investigación debe identificar los factores que producen las diferencias ya enlistadas, de esta manera la investigación podrá reconocer como los costarricenses se enfrentan a diferencias por sexo y factores según su condición, para de esa forma comenzar a realizar un análisis como en los años de estudio, 2022 y 2023, la contratación de personal ha cambiado para la comunidad femenina en relación a la población masculina que se encuentra dentro de la fuerza policial de Costa Rica.

La responsabilidad de un ser costarricense siempre va a ser velar por el mejoramiento continuo del país, del país que lo vio crecer y que le permite llamarse “tico”, por ende, la siguiente investigación busca ya al tener en conocimiento todo el proceso de contratación con sus respectivos pasos y requisitos y a su vez tener identificados los focos donde la población femenina y masculina tienen sus principales diferencias en cuanto al tema de la contratación, trato, éxito del proceso, etc, la manera de plantear un camino al cambio para que la contratación femenina y masculina en Fuerza Pública sea de la manera más equitativa posible, donde las personas puedan tener la tranquilidad de que el sexo al cual pertenecen no va a presentar un problema a la hora de que se analice su perfil.

La investigación busca ser una base a futuro para que en el Ministerio de Seguridad Pública (MSP) quien es el ente encargado de llevar a cabo el proceso de reclutamiento de Fuerza Pública se tenga conocimiento de los cambios, problemas y diferencias que existen entre la contratación masculina y femenina, situación que quizá con el paso de los años las personas encargadas dejan de notar o de percibir la situación como tal, por lo que el

trabajo busca ser de valor amplio y de conocimiento basto para que se pueda ser entregado y utilizado como una ayuda y como un objeto de incentivo para el cambio, donde el MSP se logre enfocar y caracterizar en ser una institución que vela por la equidad de género en todas sus áreas.

Antecedentes

Nacionales

Los antecedentes nacionales que se han recopilado son utilizados como una ayuda al escritor para que la investigación que se desarrolla lleve a profundidad el mayor conocimiento de situaciones similares en las que se puede basar el siguiente trabajo.

1. Análisis de las condiciones de trabajo del personal auxiliar femenino de servicios infantiles del Programa de Atención en Albergues del Patronato Nacional de la Infancia (PANI) en la Dirección Regional de Alajuela durante los años 2020-2021

La primera fuente nacional, utilizada como antecedente es será un trabajo de graduación para el grado de Tesis de la UCR realizado por María Fernanda Arce Sibaja y Estefanía Zepeda Carranza, este antecedente será utilizado como parte de la ejemplificación que se buscará dar en la investigación de las situaciones con las que se enfrentan las mujeres del sector público en sus trabajos, de igual forma de las posibles diferencias que tienen con los hombres que se desarrollan en las mismas posiciones.

El trabajó utilizó la estrategia de análisis de escritos a fondo, donde se analizaron las características de los puestos estudiado a fondo, con manuales de procedimientos del PANI y las leyes del país, además de conocer la realidad de las mujeres mediante entrevistas a las mujeres que se desempeñan en el puesto

Al analizarse este estudio como un antecedente de la investigación actual se pueden identificar diversas aristas que permiten que se considere como tal, es un estudio cualitativo que analizó las condiciones en las que las mujeres en la dirección regional de Alajuela del PANI, el estudio incluyó temas importantes como lo son la faltante del cumplimiento del contrato en diversos temas como lo son el horario, servicios básicos, condiciones de trabajo, remuneraciones, entre otros aspectos.

El estudio analizó y posicionó a las mujeres como un objetivo de estudio justificándolas como una población altamente vulnerabilizada, lo que afecta la posición y condición que pueda tener en la relación de capital-trabajo por el género al que pertenecen, esto es lo que principalmente le permite al estudio ser considerado un antecedente, la condición en que la mujer es contratada y como vive la realidad es parte de lo que se busca en la investigación actual, ya que en un proceso de contratación se negocia, se ofrece y se firma todo el listado de condiciones con las que se va a ser contratado.

2. El trabajo policial y su incidencia sobre las identidades femeninas y los ejercicios de maternidad de mujeres oficiales de la Fuerza Pública de Liberia, Guanacaste, 2021

La segunda fuente nacional utilizada como antecedente se basa en un estudio que se realizó dentro de la misma fuerza pública, un trabajo realizado por Nelly Villaverde y Moisés Palacios estudiantes de la Universidad de Costa Rica en la sede de Guanacaste en el año 2021, el trabajo como objetivo tenía analizar la incidencia del trabajo policial y sus ejercicios sobre aquellas mujeres que ejercen la maternidad.

Si bien es cierto el trabajo tuvo un enfoque desde una perspectiva psicosocial el mismo envuelve mucho de las acciones que una mujer debe

realizar o llevar a cabo dentro de la institución cuando queda embarazada, como ellas deben enfrentar también procesos desde el área de recursos humanos para poder salir adelante con el proceso que desarrollan.

En su metodología se reconoce el estilo cualitativo con un alcance exploratorio-descriptivo, el mismo se alcanzó mediante de entrevistas a mujeres policías, esto le brinda una visión más real al estudio que permitirá que la investigación que se realizará tome este antecedente como una base importante en su entorno de estudio hacia la fuerza pública.

3. Análisis del estudio de costo sobre la eficiencia operativa al 2018 del proceso de reclutamiento y selección de la Sección Administrativa de la Carrera Judicial del Poder Judicial de Costa Rica.

Los estudiantes Jorge Fallas Naranjo, Kevin Medina Hidalgo y Jorge Torres Castro de la carrera de Administración Pública Énfasis en Banca y Finanzas Públicas realizaron este trabajo en la ciudad de San José en el año 2020, en la Universidad de Costa Rica.

El antecedente actual se basó en un estudio del comportamiento que tuvo el proceso de reclutamiento y selección en el Poder Judicial de Costa Rica al año 2018, es importante recalcar que en el estudio se identificaron los procedimientos de reclutamiento en su totalidad, además de principalmente analizar los costos operativos y como estos han influenciado en el proceso y como han colaborado en la eficiencia operativa del mismo, los autores se encargaron de conocer los manuales operativos para identificar los periodos de duración y la intervención de diferentes factores.

El trabajo es tomado como un antecedente por la importancia que presenta la similitud con el Ministerio de Seguridad Pública al que pertenece la Fuerza Pública, lo que permite realizar comparativas en temas de manuales y

procedimientos, los que se van a utilizar para llevar a cabo un proceso efectivo de reclutamiento, al ser ambas instituciones pertenecientes a alguno de los poderes de la república deberán tener un manual de procesos similar, lo que pueden generar una ayuda para reconocer que procesos se realizan de buena forma y cuales pueden reconocer un mejoramiento.

4. Macro evaluación documental del proceso de contratación administrativa en el sector público de Costa Rica

El siguiente trabajo tomado como antecedente pertenece a Luis Daniel Castillo Guillen, estudiante de la carrera de Archivística de la Universidad de Costa Rica, el mismo se realizó en la ciudad de San José en el año 2021.

El trabajo desarrollado por Luis Daniel es basado en un análisis de la contratación administrativa del sector público costarricense, el autor se enfocó en estudiar a fondo las funciones, los procesos de trabajo, las personas o agentes involucrados y los documentos utilizados para basar el proceso, al desarrollarlo se realizó una comparativa de la interacción real del proceso, la estructura y el ciudadano que aplicaba a cada proceso.

La importancia de este antecedente recalca en la ayuda que el autor puede transmitir al desarrollo del trabajo actual con su conocimiento de los procesos de la contratación en el sector público y de esta manera contar con un ejemplo claro de los procedimientos que el ciudadano debe cumplir para lograr ser contratado en el Gobierno, seguir todos los manuales actuales y que de esta manera los ciudadanos logren conocer los pasos que deben seguir según sus condiciones y género al que pertenecen, de esta manera se le brindarán a los posibles y futuros lectores la oportunidad de conocer cuáles son los verdaderos retos y oportunidades a los que se enfrentan aquellos que deseen participar en cada concurso de reclutamiento.

5. Análisis de la brecha de género entre los colaboradores del departamento de TI en la empresa Neustar Costa Rica

El siguiente trabajo de investigación, realizado en la Universidad Hispanoamericana con su sede en Guanacaste por los estudiantes Nelly Villaverde Morante y Moisés Palacios Méndez en el año 2021 será utilizado como el quinto antecedente de la investigación en desarrollo.

El trabajo actual tomado como antecedente es un análisis que se realizó entre los colaboradores de la empresa Neustar específicamente en el área de Tecnologías de la Información para conocer la brecha de género que se da entre los empleados del departamento, el estudio se realizó mediante entrevistas y encuestas a los colaboradores para lograr reconocer el panorama real y determinar el estado de la empresa y el departamento.

El autor reconoció que la brecha si existe y corroboró con sus estudios que debían mejorarse diversas situaciones y realidades, el mejoramiento lo planteó en base a sus resultados y las propuestas que le arrojaron sus estudios, a razón de la diferenciación del género que sufre esta empresa se toma como antecedente ya que la investigación en desarrollo busca realizar una comparativa entre la realidad del proceso de contratación de la población femenina vs la masculina en la Fuerza Pública

Internacionales

1. Evolución del proceso de reclutamiento de personal en las empresas latinoamericanas.

El trabajo anterior fue realizado en Colombia, específicamente en la Universidad del Norte de Barranquilla en el año 2020, el trabajo realiza un abordaje sobre el reclutamiento de personal en la zona latinoamericana, dimensionando como el proceso ha dejado de ser un procedimiento de paso

tradicional y más bien avanzar y convertirse en un proceso moderno y activo, apegado a la realidad actual.

El estudio que realizaron se basó en el objetivo de conocer la evolución que tuvo el reclutamiento de personal en las empresas Latinoamericanas durante un periodo de 10 años, utilizaron como base datos que permitieron una búsqueda de la información en revistas científicas y del idioma español.

Se concluyó que la evolución en el proceso de reclutamiento se originó en el siglo XX cuando se identificaron las principales señales que el personal humano debía tener un cuidado ya que se podía ver como una máquina de producción.

2. Diseño de un procedimiento para el reclutamiento y selección online de candidatos.

El trabajo se realizó en Cuba en el Centro de Información y Gestión Tecnológica de Holguín en el año 2023, el estudio lleva a cabo un recuento de como las tecnologías actuales le permite a los diferentes departamentos de RH contar con herramientas que facilitan todo el proceso de gestión del talento humano, donde el reclutamiento por ejemplo pasa de ser aquel proceso tradicional para dar un paso más allá y establecerse con la realidad actual del mercado y sus facilidades.

La investigación fue realizada con ayuda de varias empresas de tecnología con la finalidad de encontrar y proponer un procedimiento que contribuyera a que el proceso de reclutamiento y selección de candidatos se pudiera realizar de manera remota.

Se utilizó como antecedente por la importancia que actualmente tiene la tecnología en todos los procesos de vida del ser humano, utilizándolo como

base para una de las posibles recomendaciones que se le puedan hacer al MSP para mejorar su proceso de reclutamiento y selección de personal.

3. Nuevos desafíos en la contratación de personal: cómo la evolución del proceso de reclutamiento está transformando el mercado laboral.

En el año 2021 en Ecuador, específicamente en el Instituto Superior Tecnológico Los Andes se llevó a cabo un estudio que analizaba la gestión del capital humano y el desarrollo que ha tenido a través del tiempo, desde la base inicial hasta el camino recorrido para el crecimiento que tiene actualmente.

El trabajo arrojó como la gestión del talento humano con su respectivo departamento en las empresas han sido claves para que las empresas se mantengan pie sin importar cual sea el enfoque que tenga la misma, cada departamento ha aportado el conocimiento haciendo que la interpretación que la misma hace sea más sencilla.

Es un antecedente que funciona a la perfección analizándolo desde el punto de vista que el mismo trabajo menciona que la contratación de personal es un tema que no debe ser tomado a la ligera y que por el contrario se deben analizar al 100% el total de los aspectos inmersos en él, es decir, se puede traer a colación el hecho que la Fuerza Pública debe contratar al personal mejor y más calificado y brindarle a todos los mismo beneficios y garantías.

4. Volvimos mujeres. Participación, atributos y reclutamiento del personal político femenino en el gabinete inicial del presidente Alberto Fernández.

Argentina en 2021 fue cuando en el Organismo de la Ciencia y la Tecnología de ese mismo país se llevó a cabo la presente investigación que analizó la participación, atributos y tenencias del reclutamiento del personal femenino en el gabinete del presidente del momento, el estudio se basó en realizar un análisis de todos los puestos del gabinete y cargos con jerarquía y

analizar la tendencia que existía en la relación de contratación hombres vs mujeres.

La investigación demostró un cambio en las constantes dinámicas de reclutamiento hacia la equidad de género, pero lamentablemente se demuestra que las mismas siguen siendo ineficientes en parte, ya que las mujeres siguen siendo minoría y no están presentes en los cargos más altos y raramente lograron ser designadas como ministras, sino que fueron relegadas a desempeñar puestos de tipo social y educativos.

Como antecedente funciona desde la perspectiva que realiza un comparativo en la relación laboral de hombres vs mujeres, un tema importante en la investigación en desarrollo, donde el comportamiento de contratación en Fuerza Pública de Costa Rica se enfoca en buscar las diferencias que puedan existir entre cada uno.

5. Análisis del rendimiento físico-militar durante el proceso de reclutamiento de los cadetes de primer curso militar de la Escuela Superior Militar "Eloy Alfaro" durante el año 2010-2011

El trabajo mencionado anteriormente fue realizado en la Universidad de las Fuerzas Armadas Especiales en la carrera de Ciencias Militares en Ecuador, dicho trabajo basó su investigación en el análisis físico-militar de los integrantes de la carrera.

La investigación tuvo como objetivo conocer todos los procesos que debe afrontar una persona que decide ingresar al ejército ecuatoriano y de esa manera comprender de una mejor manera el desarrollo que el mismo lleva, el trabajo analizó y le dio seguimiento al entrenamiento que tanto hombres y mujeres deben llevar a cabo al momento de ingresar.

Como antecedente es importante por la similitud de condiciones que puede comprender el hecho que Fuerza Pública en Costa Rica tenga como requisito un curso básico policial, en el cual se realizan entrenamientos físicos como los que se estudiaron en este trabajo, lo que realiza una comparativa real de las condiciones a las que las mujeres se enfrentan en una realidad contra los hombres.

Historia del Ministerio de Seguridad Pública

El Ministerio de Seguridad Pública de Costa Rica demuestra con su desarrollo el avance que el país ha tenido con respecto a los temas de orden y seguridad pública.

Durante la época de la colonia se puede mencionar que en Costa Rica se iniciaron los primeros movimientos para crear una institución que tenga carácter militar o policiales, pero fueron pospuestos estos movimientos por las necesidades que la sociedad tenía en ese momento, que se fundamentan en necesidades de tipo socioeconómico, esto sumado a que la independencia del país fue alcanzada sin necesidad de enfrentamientos armados, esto ratificando la sociedad pacifista y civilista que tenía el país en el momento.

En tiempos cercanos al año 1842 fue cuando se intentó crear por primera vez el servicio militar en el país, pero dicho intento no tuvo los frutos esperados y no fue sino hasta 1844 que la Asamblea Constituyente del 9 de abril, mediante la Constitución del Estado Libre de Derecho y su artículo 163 que se crea el Ministerio de Hacienda y Guerra, donde el presupuesto del Ministerio era del 20% del presupuesto nacional.

Posteriormente, 64 años para ser exactos, fue cuando por primera vez el Ministerio de Hacienda y Guerra, en su división del Ejército sufrió una

subdivisión en 3 secciones, infantería, artillería y caballería, con esto el presidente Federico Tinoco reestructuró el ejército y sus divisiones.

El año 1923 fue el momento donde se creó el Ministerio de Seguridad Pública como tal, cuando el presidente Julio Acosta eliminó el Ministerio de guerra, por lo cual las actividades militares pasaron a un segundo plano.

La abolición del ejército el 1 de diciembre de 1948 significó que las fuerzas armadas del país pasaran a llamarse Guardia Civil y que esta se encargaría de llevar a cabo todas aquellas funciones policiales, de orden y de seguridad nacional, esta decisión se ratificó un año después en la Asamblea Constituyente de 1949.

Durante el gobierno de 1978-1982 de don Rodrigo Carazo Odio el Ministerio de Seguridad Pública y el Ministerio de Gobernación y Policía se fusionaron en uno solo, al que se le llamó Ministerio de Interior, pero en las administraciones siguientes este proyecto no tuvo el apoyo y aceptación necesarios para continuar el funcionamiento.

Para el año 1986 se da la creación del Departamento de Investigaciones, Estupefacientes e inteligencia (DIEI) que fue adscrito al Ministerio de Gobernación y Policía, sin embargo en 1992 se fusionaron los recursos y los materiales del cuerpo policial de Narcóticos del Ministerio de Seguridad y el DIEI y nace la Dirección Nacional de Control de Drogas y esta recibe un rango legal, posteriormente en 1995 los dos Ministerios vuelven a tener un solo jerarca bajo el nombre de Ministerio de Gobernación y Policía y Ministerio de Seguridad Pública.

En 2012 esta institución contaba con un solo Ministro para ambas carteras ministeriales (Gobernación y Policía y de Seguridad Pública) y compartían

oficinas administrativas. Sin embargo, para el año 2013 se inició un proceso de independencia creándose unidades administrativas para cada ministerio.

A partir de acá, se pueden mencionar las funciones principales del Ministerio de Seguridad Pública, la siguiente información fue recabada de la página oficial del MSP de Costa Rica, el 23 de octubre del 2024:

- Velar por el respeto a las leyes, tratados y convenciones que garantizan la integridad del territorio nacional, aguas territoriales, plataforma continental, espacio aéreo de la República, y el ejercicio de los derechos que corresponden al Estado costarricense.
- Resguardar el ejercicio y cuidar la observancia de la garantía constitucional.
- Vigilar y conservar la tranquilidad y orden públicos en el territorio nacional, aguas territoriales, plataforma continental y espacio aéreo de la República.
- Mantener la seguridad y el respeto por los bienes y derechos de los habitantes del país.
- Cumplir y hacer cumplir las sentencias y resoluciones judiciales y acatar todo lo que resuelvan, en asuntos de su competencia, la Asamblea Legislativa y el Tribunal Supremo de Elecciones.
- Prestar la colaboración que le soliciten los Tribunales de Justicia o la Procuraduría General de la República.
- Prevenir e investigar la ejecución de delitos, faltas y otras infracciones punibles, y al efecto aprehender a los delincuentes o indiciados, efectuar decomisos, y ponerlos a la disposición de la autoridad competente.

- Colaborar sobre bases de reciprocidad con las organizaciones internacionales de policía, de conformidad con los convenios vigentes, en la prevención, investigación y represión del delito.
- Suministrar auxilio y colaboración a las comunidades, especialmente en casos de emergencia nacional o conmoción pública, al igual que las municipalidades y organizaciones de servicio público.
- Dirigir, administrar y controlar el movimiento migratorio en el país.
- Vigilar por el cumplimiento de las leyes, reglamentos y disposiciones relativos al tránsito.
- Mantener los registros de armas y explosivos y cualesquiera otros indispensables para el cumplimiento de sus obligaciones.
- Nombrar, adiestrar, asignar, promover y sancionar al personal del Ministerio.
- Emitir, conjuntamente con el Presidente de la República, los decretos, acuerdos y resoluciones de su competencia.
- Establecer, organizar y coordinar todos los cuerpos y autoridades de policías del país necesarios para el cumplimiento de sus deberes y atribuciones.

La historia policial costarricense es un tema que ha pasado desapercibido por los historiadores, ya que la misma nunca ha retratado un nivel de interés sobre la institución, pero si existen investigaciones que se han dedicado a describir como ha sido el desarrollo de la policía tica.

En un contexto histórico y cultural, la Fuerza Pública históricamente ha sido una institución que se ha centrado en la seguridad pública nacional y que en muchos países entre ellos incluidos Costa Rica ha sido predominantemente

un trabajo para el género masculino, esto se ha visto asociado con los estereotipos que se tienen sobre la fuerza física, dominio y hasta la virilidad del hombre, lo que en el papel ha relegado a las mujeres al sector doméstico o limitándolas a desarrollar actividades en las fuerzas de seguridad de un país.

Por historia, la cultura costarricense se ha visto influenciadas por los factores de machismo tradicional y la famosa división de roles de género lo que ha generado que las mujeres con el paso del tiempo hayan sido excluidas de diferentes trabajos, como el de ser policía.

La inclusión de las mujeres en la Fuerza Pública han presentado con el paso de los años algunos obstáculos, entre ellos se pueden mencionar:

- Normas sociales: durante muchísimos años la policía fue vista como una profesión exclusiva para hombres en la que las mujeres fueron relegadas a roles de carácter femenino, donde no han de ser cargos operativos o de fuerza.
- Normas de las instituciones: las regulaciones y leyes del país y sus instituciones jugaron durante la historia un papel clave, donde muchas no se promovieron las políticas de equidad de género dentro de ellas, lo que provocó por ejemplo que la mujer sufriera de una dificultad mayor para ingresar al cuerpo policial.
- Estereotipo de género: las mujeres siempre fueron vistas como un ser más débil que el hombre, por lo que esto las eximia de responsabilizarse en roles de seguridad, este error de percibir a la mujer con una capacidad física disminuida frente al hombre les impidió a las mujeres ser consideradas como pertinentes para obtener una portación de armas o enfrentar algún conflicto de contacto físico.

El Ministerio de Seguridad Pública de Costa Rica (MSP) es una organización perteneciente al Poder Ejecutivo de Costa Rica, atribuida directamente a este sistema según la constitución política del país.

“La Constitución atribuye al Poder Ejecutivo garantizar el orden y la seguridad por medio de las fuerzas de policía y simultáneamente encarga a las municipalidades la administración y gobierno de los intereses de los servicios locales.” (Procuraduría General de la República, 2024)

El MSP se encuentra integrado por diversas secciones policiales y administrativas, las cuales en función de velar por brindarle al país seguridad trabajan en conjunto, conformando una organización sumamente grande con gran cantidad de colaboradores y demás

“Al Ministerio de Seguridad Pública le corresponde vigilar, conservar el orden público, prevenir las manifestaciones de delincuencia y cooperar para reprimirlas, preservar y mantener la soberanía nacional, así como coadyuvar en el fortalecimiento del principio de legalidad, de conformidad con la Ley General de Policía, N° 7410, su reforma y la Ley Orgánica, N° 5482, del 24 de diciembre de 1973.” (Procuraduría General de la República, 2024)

Actualmente el MSP cuenta con 4 jerarcas que son la máxima autoridad dentro de la organización del Ministerio, entre ellos se encuentran:

- Ministro de Seguridad Pública – Mario Zamora Cordero
- Viceministro de Unidades Regulares – Eric Lacayo Rojas
- Viceministro de Unidades Especiales – Manuel Jiménez Steller
- Viceministra Administrativa – Lys Espinoza Quesada

La viceministra Lys Espinoza Quesada es la persona que lleva a cargo todo el tema administrativo del MSP, es quien delega a sus departamentos los pasos a seguir con tal de alcanzar los objetivos de la organización, también es importante mencionar que actualmente desempeña el cargo de viceministra, pero anteriormente fue la directora general administrativa financiera y directora de recursos humanos del MSP, por lo que ella conoce el proceso en su totalidad.

Con respecto a Fuerza Pública, es una de las direcciones que conforman el MSP, dentro de las muchas funciones y responsabilidades está la de ejecutar las políticas y acciones de seguridad ciudadana y nacional para el ejercicio y respeto a la Constitución Política, a la soberanía nacional, a la integridad territorial y el mantenimiento del orden público.

Se estima que actualmente se encuentran en servicio más de 12600 policías, hombres y mujeres que hacen del país un espacio más seguro, esta es la dirección más grande del Ministerio de Seguridad y la cual sigue en constante crecimiento por la llegada de nuevas y nuevos policías al servicio del país.

Al 2 de noviembre del 2024 la línea de mando de la Fuerza Pública es la siguiente:

- Director General: Marlon Cubillo Hernández
- Subdirector: Guillermo Antonio Valenciano Campos
- Subdirectora: Yadelly Noguera Corea.
- Directora de la Academia Nacional de Policía: Xinia Vázquez.

¿Qué es un Ministerio de Gobierno en Costa Rica?

Un ministerio es una entidad pública que se encarga de gestionar, ejecutar y coordinar las políticas públicas de Costa Rica, son organismos descentralizados que van a formar parte del Poder Ejecutivo y que tienen como jefes a Ministros que son designados por el Presidente de la República.

(Bolaños, 2019)

Es importante mencionar cuales son las funciones de un ministro dentro de la administración pública en Costa Rica, ellos son las personas que son miembros importantes y claves del Poder Ejecutivo, ya que son designados por el mismo presidente de la República, el cual los elige para que formen parte del gabinete de su gobierno.

Cada ministro tiene como responsabilidad dirigir y supervisar el funcionamiento de uno de los ministerios del país, en este caso al Sr Mario Zamora Cordero, como ministro de Seguridad le corresponde velar por el funcionamiento del Ministerio de Seguridad Pública, entre las funciones principales del ministro se encuentran (Asamblea Legislativa de Costa Rica, 2025):

- Asesorar al presidente de la República: el ministro debe fungir como asesor del presidente en todos los asuntos que son relacionados a la seguridad del país, esto incluye recomendaciones, estrategias y decisiones importantes para el país.
- Representación del Gobierno: el ministro debe representar al gobierno en distintos ámbitos ya sean internacionales como nacionales, donde debe participar en reuniones, conferencias y contratos o convenios que involucren la seguridad del país.

- Rendición de cuentas: el ministro debe rendir cuentas al presidente, la Asamblea Legislativa pero principalmente al pueblo costarricense sobre las decisiones, resultados y programas que se implementan en seguridad.
- Control y supervisión: el buen funcionamiento del ministerio, la legalidad y transparencia en todos sus ámbitos son responsabilidad del ministro también.

En palabras resumidas el ministro de seguridad en Costa Rica juega un papel clave en la gestión y desarrollo de las políticas que rigen el Gobierno y el país, a través de su trabajo se busca encontrar el bienestar y seguridad de los costarricenses.

Como parte de la organización del MSP y objetivo de la investigación se debe conocer principalmente a la persona encargada de la parte administrativa y del proceso de selección de personal, en este caso le corresponde a la viceministra administrativa, Lis Espinoza.

La señora Viceministra es la persona encargada actualmente dentro de la organización del Ministerio de Seguridad Pública de velar por los temas, valga la redundancia, administrativos, entre los que se encuentran los procesos de contratación de personal, la señora Lys Espinoza es especialista en recursos humanos y comportamiento organizacional, ella fue la directora de recursos humanos del Ministerio durante bastante tiempo, por ende, es una persona que conoce a fondo la funcionalidad del MSP en tema de contratación de personal y su comportamiento pasado y actual.

El Ministerio de Seguridad Pública cuenta con diversas direcciones y departamentos dentro de su estructura para llevar su funcionamiento por completo de buena manera, pero el trabajo se va a centrar en reconocer el departamento de recursos humanos para contextualizar la realidad del trabajo y del MSP, la dirección de recursos humanos del Ministerio de Seguridad Pública de Costa Rica se integra por 5 departamentos, a continuación, se demuestra como es el organigrama de la dirección de recursos humanos



Objetivo general

- Identificar los principales factores que influyen en la participación laboral femenina dentro de la Fuerza Pública de Costa Rica a través de un estudio, con el fin de comprender el comportamiento que tuvo su participación frente a la participación masculina, durante los años 2022 y 2023

Objetivos específicos

- o Comparar el desarrollo de la participación laboral de las mujeres en La Fuerza Pública de Costa Rica, frente a la participación masculina, para lograr evidenciar este comportamiento durante los años 2022 y 2023.
- o Demostrar los principales cambios en la contratación femenina, en comparación a la masculina, dentro de la Fuerza Pública de Costa Rica, durante los años 2022 y 2023 en comparación a la historia preliminar de dicho proceso.
- o Describir el proceso la contratación laboral femenina dentro de la Fuerza Pública de Costa Rica, durante los años 2022 y 2023 para encontrar posibles puntos de mejora según los diferentes factores que influyen en su participación.

Proyecciones

La investigación recopila información de manera que se obtienen diferentes objetivos a cumplir y por ende sus proyecciones como investigación útil basada en criterio técnico para que en un futuro pueda ser utilizada por nuevos estudiantes y las instituciones que así lo ameriten.

Las principales proyecciones de la investigación actual son las siguientes:

- Identificar todos y cada uno de los pasos que se incluyen dentro del proceso de contratación de personal en el Ministerio de Seguridad Pública, directamente en las personas que aplican para ingresar a Fuerza Pública.
- Reconocer y enumerar los principales factores que influyen en el proceso de reclutamiento de Fuerza Pública.
- Enumerar las principales diferencias que se encuentran entre la contratación de personal femenino en comparación al masculino, identificando cual suele ser a tendencia de contratación.
- Conocer los principales cambios que ha tenido la contratación femenina en la Fuerza Pública durante los años 2022 y 2023, tanto los cambios positivos como los no tan positivos también.
- Entrevistar una cantidad importante mujeres policías que se encuentren laborando actualmente en fuerza pública para conocer la experiencia de estas en el proceso de su contratación y nombramiento, para que sean ellas quienes comenten la posible diferenciación de realidades que viven en comparación a sus compañeros.
- Se trabajará un conjunto de acciones que le permitan al MSP mejorar su proceso de contratación, donde las personas que se interesen en el

mismo tengan la confianza y la tranquilidad de que su participación en el mismo va a estar garantizada de manera correcta y equilibrada desde el cumplimiento de los atestados, sin importar su sexo.

- Desarrollar un plan de acción donde el área encargada del reclutamiento de la fuerza pública tenga a mano las principales condiciones a las que las mujeres se han enfrentado, conociéndolas desde la boca de ellas mismas, para que el equipo de trabajo pueda enfrentarlas y solucionarlas de la mejor manera.

Limitaciones

Todo trabajo de investigación siempre se enfrenta algún tipo de barrera o complicación para su desarrollo, por lo que al comenzar la siguiente investigación se han reconocido algunas limitaciones que se pueden enfrentar y seguidamente se van a mencionar:

- Poco acceso a la información interna del MSP, al ser una institución que vela por la seguridad del país, tiene como política tener un cuidadoso trato con el manejo que se les brinda a las personas sobre los procesos internos de la institución, por lo que puede presentar un problema a la hora de recopilar la información.
- Los trabajos a nivel nacional relacionados con las Fuerza Pública y su personal son muy pocos, se han podido recopilar algunos que funcionan como base de conocimiento, pero enfocados en la contratación son pocos.
- Limitación de tiempo por parte de las personas entrevistadas, es muy probable que a las mujeres policías que se deseen entrevistar no cuenten con el tiempo suficiente para conversar esto a razón del

trabajo que desempeñan, por lo que entrevistar a la mayor cantidad de mujeres policías será fundamental.

- Poca información documentada y estadística al alcance de la ciudadanía con respecto a los nombramientos del personal de fuerza pública, por lo que conseguir la información verídica será una tarea de campo un poco complicada para el desarrollo de la investigación.
- Cláusulas de confidencialidad que presentan algunas de las personas involucradas en el proceso de reclutamiento en sus contratos de trabajo, lo que puede significar una barrera grande para el acceso a la información de primera mano.

CAPÍTULO II: Marco Teórico

Al momento de desarrollar un trabajo de investigación es importante recabar información para lograr establecer un marco teórico que sea acorde a la contextualización del ámbito en el que se basa el tema del trabajo, esto para que se logre dimensionar cuán importante y relevante es el tema en estudio, por tanto, el siguiente apartado busca que el lector tenga todo el conocimiento necesario para entender la realidad del estudio.

Historia de los Recursos Humanos

Los Recursos Humanos (RRHH) en la función de las empresas y organizaciones ha evolucionado significativamente con el paso del tiempo. Desde sus orígenes y hacia el final del siglo XIX las empresas no contaban con un personal encargado del área de RRHH, las labores relacionadas con este campo eran realizadas por los mismos propietarios de la empresa o algún gerente o director de esta, el cual se encargaba principalmente de los temas

relacionados con la contratación y pago del personal, dejando de lado todo lo relacionado con el bienestar del empleado.

A medida que las empresas iban en crecimiento y que se daba un aumento en los procesos de estas y que además iban siendo un poco más técnicos y complejos surgió la necesidad de encontrar una manera de gestionar el ingreso de los y las empleadas, por lo que surgieron las primeras formas para la gestión del personal, en su principio se concentraron en las técnicas de contratación masiva, las reglas de disciplina y la manera en la que se iba a manejar todo el tema del control de horarios.

Es importante mencionar que el economista John R. Commons publicó su libro “Distribución de la riqueza” y se convirtió en la primera persona en acuñar el término, mismo termino que se popularizó hasta 1910 y 1920 cuando se popularizara y que las empresas comenzaran a considerar a los trabajadores como activos dentro del negocio. (Gamarra, 2024)

El primer momento donde los Recursos Humanos (RRHH) fueron incluidos dentro de leyes o normativas fue en el periodo que contempla los años 1929-1933 cuando se comenzó a solicitarle a las empresas que se cumplieran con diferentes funciones sociales y para con el empleado, momento donde el departamento encargado empezó su función.

En cuanto se dio el proceso de desarrollo de los derechos laborales y la búsqueda de un mejoramiento de las condiciones de trabajo del ser humano, los departamentos de recursos humanos comenzaron a profesionalizarse, durante los años 1920 al 1930 en los Estados Unidos se comenzaron a dar los primeros pasos de movimientos sindicales, mismo movimientos que dieron a conocer la necesidad que las empresas se enfocaran en brindar humanidad a

la hora de tratar a sus empleados, a partir de acá es cuando se comienzan a crear las áreas encargadas al manejo de relacionales laborales, bienestar humano y seguridad del trabajador. (Aguado, 2022)

Contrato laboral

El contrato laboral durante la historia ha sido objeto de diversas transformaciones, adaptándose a los cambios de tipo económico, sociales y tecnológicos de cada época donde se utilizó, actualmente ha enfrentado muchos cambios por la era tecnológica, la globalización y la automatización. (Katerine & Augustin, 2019)

El contrato durante la historia ha formado parte fundamental en los recursos humanos y su gestión, ya que, como parte de esta, establece las bases legales para la relación laborar entre personas, ya que se definen condiciones de trabajo, derechos y deberes, compensaciones y las posibles terminaciones del vínculo laboral. (Guzmán, 2022)

La definición como tal de contrato laboral según la RAE es:

“El contrato laboral es un acuerdo legal entre un empleador y un trabajador, mediante el cual el empleado se compromete a realizar ciertas tareas o servicios bajo la dirección del empleador, a cambio de una compensación económica. Este contrato establece las condiciones de la relación laboral, incluyendo aspectos *como la descripción del trabajo, el salario, el horario y la duración del empleo.*” (Real Academia Española, 2020)

Los derechos laborales

Los derechos laborales son un conjunto de normas y principios que regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores, con el objetivo de proteger y garantizar condiciones laborales justas y dignas. Estos derechos

abarcen aspectos como la remuneración, la jornada laboral, la seguridad y salud en el trabajo, la no discriminación y la libertad sindical, entre otros.

(González F. , 2019)

Como principio de organización, los derechos laborales han creado un camino a seguir con respecto a cómo deben ser las relaciones entre los empleadores y los trabajadores, donde las líneas de respeto y responsabilidad no se vean afectadas, todo en búsqueda de una relación eficiente sobre el trabajo, donde los objetivos se alcancen, sin faltar a los derechos y valores.

“Los derechos laborales son un conjunto de principios y normas legales que buscan proteger a los trabajadores, garantizando condiciones laborales justas, seguridad social, derecho a la negociación colectiva y a la no discriminación, entre otros. Estos derechos están establecidos en los marcos legales nacionales e internacionales para equilibrar la relación entre empleador y trabajador, asegurando un entorno de trabajo digno y respetuoso.”

(Barrandas, 2020)

Gestión de talento

Durante la década de 1950 es cuando el enfoque de tener a las personas como un activo de las empresas alcanzó un gran éxito y fue reconocido a nivel mundial, trayendo consigo el nacimiento de un concepto importante como lo es “gestión de talento”, que según Idalberto Chiavenato en su libro *Gestión del Talento Humano (2020)* se refiere a "el proceso de atraer, seleccionar, formar, motivar y retener a los colaboradores más capacitados para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización. Esta gestión no solo se enfoca en la parte administrativa del personal, sino en cómo aprovechar

al máximo las competencias de los individuos, promoviendo su desarrollo personal y profesional para que contribuyan al éxito colectivo".

Con este proceso de gestión del talento las organizaciones con sus departamentos de recursos humanos se vieron más involucrados en la gestión de carreras, motivación del personal, planificación de las funciones y profesionalización del personal.

Cultura organizacional

Ya en las últimas décadas del siglo XX, la función de los departamentos de RRHH experimentaron una transformación fundamental, las organizaciones se encargaron de que los departamentos de recursos humanos se transformaran de ser únicamente un espacio de tareas administrativas del personal, sino que pasaron a ser una parte estratégica fundamental de la organización, la cual buscaba alinear las necesidades y características de los trabajadores con los objetivos y valores de la empresa en la que se desarrollaran.

La cultura organizacional se define como:

“..un patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas.” (Gaucin Basurto, 2024)

Cuando un grupo se organiza a crear procesos, reglas, pasos a seguir etcétera es importante por la razón de que se busca como un grupo camine y se enfoque en la misma dirección en la búsqueda de objetivos, la cultura

organizacional influye en todos los aspectos que dan funcionamiento a una organización, desde lo más básico hasta lo más complejo como las relaciones entre los trabajadores y los empleadores.

Para continuar con el desarrollo, en los recursos humanos el tema de equidad de género es un pilar fundamental actualmente para el desarrollo de una organización más inclusiva y justa, el integrar políticas que promuevan la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres no serán solamente un mejoramiento en el ambiente laboral, sino que traerán consigo el favorecimiento en la retención de personal con talento y la productividad de este.

Implementar prácticas que eliminen la discriminación de género en procesos de contratación permite construir una cultura laboral más diversa y equitativa, por ende, es importante conocer del tema de equidad de género un poco más a fondo.

Equidad de género

Es importante mencionar que la equidad de género es un tema que en los últimos años ha tomado una relevancia importante debido a la diferenciación de condiciones y maltrato que había y ha recibido la mujer a través de los años en todos los hábitos donde ella se desarrolla, donde lastimosamente siempre ha tenido y recibido un trato diferente al hombre a pesar de que puedan tener las mismas condiciones de desarrollarse.

Por ser uno de los temas principales en estudio conocer un poco más a fondo sobre la equidad de género es trascendental, según la Organización de las Naciones Unidas (ONU) la equidad de género se puede definir como:

"La equidad de género implica que tanto mujeres como hombres tengan igualdad de oportunidades para acceder a recursos y oportunidades, y se requiere un enfoque que considere las desigualdades estructurales que enfrentan las mujeres."

Abordar el tema de equidad actualmente es importante por la búsqueda a la igualdad de acceso y eliminar las barreras que puedan existir en la sociedad entre hombres y mujeres, como trabajo de investigación que realiza una comparativa entre realidades de hombres y mujeres es de suma relevancia abarcar y poner sobre la mesa un tema como es la equidad de género.

Cuando se aborda un tema como la equidad de género en un proceso de reclutamiento o de formación es importante mencionar que se perciben siempre estereotipos que generan un impacto que son relevantes por la influencia que estos presentan en los procesos donde las mujeres y los hombres suelen "competir", ya que por historia las mujeres han tenido la necesidad de superar barreras para acceder a puestos o trabajos donde se envuelven ambos géneros.

La equidad de género es un principio esencial para que se construya un entorno laboral más justo e inclusivo, las prácticas de equidad de género buscan como finalidad garantizar que todas las personas, sin importar su género, logren tener las mismas oportunidades y derechos. (Organización Internacional del Trabajo, 2025)

En el trabajo, cuando se adoptan prácticas de equidad de género no solo se hace por una responsabilidad social, sino que se realiza como una estrategia que busca impulsar el desarrollo organizacional excepcional.

“La equidad de género en el trabajo se refiere a la promoción de condiciones laborales que aseguren igualdad de oportunidades y trato entre hombres y mujeres, eliminando cualquier forma de discriminación basada en el género. Esta práctica no solo busca la justicia social, sino que también potencia el desarrollo organizacional al aprovechar plenamente el talento diverso.”
(González L. R., 2021)

Una de las prácticas que normalmente se realizan es la aplicación e implementación de políticas de contratación que se encarguen de promover la igualdad de oportunidades y que se aseguren procesos de contratación transparentes y libres de sesgos de género.

La práctica implica revisar y ajustar las descripciones de puesto de trabajo, los criterios de selección y los procesos de evaluación que no sean los que favorecen inconscientemente a un género sobre otro, además es de suma importancia promover la formación y capacitación continua sobre el tema de equidad de género, estas capacitaciones sobre equidad de género deben darse tanto para personal de recursos humanos como para todos los empleados, con la finalidad de eliminar todo tipo de estereotipos de género que puedan existir dentro de la organización. (ONU Mujeres, 2020)

Para continuar con una base importante del trabajo de investigación en desarrollo el marco teórico incluye una revisión de conceptos básicos e importantes para la investigación, los cuales le permiten al lector introducirse más a fondo en el tema desarrollado, para generar una plataforma sólida de conocimiento para que el análisis de la información pueda darse de una manera más completa.

A partir de esta parte de la investigación se busca que el abordaje a las teorías, conceptos, procesos, entre otros aspectos importantes sean la comprensión inicial de la investigación desarrollada.

En Costa Rica, la equidad de género ha sido guiada por la normativa que ha buscado garantizar encontrar una igualdad de derechos y oportunidades entre mujeres y hombres en diversos ámbitos, tanto en campo laboral, educativo, político y hasta social.

La legislación costarricense ha ido avanzando con el paso del tiempo y como se menciona en el Informe de avances en equidad de género en Costa Rica del Ministerio de la condición de la mujer y poblaciones vulnerables, protección de los derechos de las mujeres y la promoción de la equidad de género, ha sido basada en compromisos internacionales, por ejemplo, Convención sobre la Eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer (CEDAW) y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). (Ministerio de la Condición de la Mujer, 2020)

Algunas de las leyes y normativas más importantes y relacionadas con la equidad de género en Costa Rica son las siguientes:

- **Constitución Política de Costa Rica (1949)**: en la constitución se ha establecido una serie de principios fundamentales que garantizan la igualdad de derechos para todos y todas las costarricenses, todo esto sin distinción de sexo, por ejemplo, el artículo 33 garantiza que las mujeres y los hombres disfruten de los mismos derechos civiles y políticos.
- **Ley de Violencia contra la Mujer (Ley 8589)**: es la ley que se enfoca en la protección de las mujeres contra cualquier tipo de violencia,

envolviendo tanto la física, psicológica, económica y sexual, esta ley establece medidas de protección para las mujeres que sufran violencia y que crea algunos mecanismos judiciales de rápida ejecución y eficaces para su atención y sanción, en su creación inicial establece lo siguiente: “Ley tiene como fin proteger los derechos de las víctimas de violencia y sancionar las formas de violencia física, psicológica, sexual y patrimonial contra las mujeres mayores de edad, como práctica discriminatoria por razón de género, específicamente en una relación de matrimonio, en unión de hecho declarada o no, en cumplimiento de las obligaciones contraídas por el Estado en la Convención para la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer, Ley No 6968, de 2 de octubre de 1984, así como en la convención interamericana para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra la mujer, Ley No 7499, de 2 de mayo de 1995. “ (LEYES)

- **Ley para la Igualdad de Género (Ley 7142):** es la ley que establece políticas públicas en igualdad de género en diferentes campos como el trabajo, la educación y la salud, esta ley busca eliminar las brechas de género en el ámbito laboral y con esto garantizar la igualdad en la toma de decisiones. La Ley establece en su primer artículo lo siguiente: “Es obligación del Estado promover y garantizar la igualdad de derechos entre hombres y mujeres en los campos político, económico, social y cultural.” (Procuraduría General de la República, 2025)
- **Política Nacional para la Igualdad de Género (PNIG):** esta es la política que enmarca el compromiso que tiene Costa Rica como país para la equidad, donde el país promueve una sociedad libre de

discriminación, esto con un enfoque integral que involucra el trabajo entre instituciones.

- **Ley general de la Mujer (Ley 7586)**: esta es la ley fundamental que se utiliza para la promoción de equidad de género en Costa Rica, como ley establece medidas específicas para combatir la discriminación y promover la igualdad en los derechos de los hombres y las mujeres, en su primer artículo detalla que la Ley tiene como objetivo establecer los derechos fundamentales de la mujer y proponer la igualdad ante la ley y la protección de ellas ante toda forma de violencia conocida.

Estas leyes y políticas muestran un compromiso por parte del Estado costarricense en la lucha contra la discriminación de género y en la promoción de la equidad entre hombres y mujeres en la sociedad. A pesar de estos avances, aún persisten desafíos, como la brecha salarial y la violencia de género, que requieren de un esfuerzo constante en la implementación de estas normativas y en la sensibilización social.

Dentro del Ministerio de Seguridad Pública de Costa Rica, existe una oficina de equidad de género cuya principal misión es promover la igualdad de derechos y oportunidades entre todos los trabajadores, independientemente de su sexo, género o identidad.

“La Oficina de Igualdad y Equidad de Género en el Ministerio de Seguridad Pública de Costa Rica fue creada en 2011.

Esta oficina tiene como objetivo promover y garantizar la igualdad de género en las políticas y prácticas del Ministerio, así como trabajar en la prevención y atención de la violencia de género, asegurando que se respeten los derechos humanos de las mujeres y otros grupos en situación de

vulnerabilidad dentro de las instituciones vinculadas al ámbito de seguridad.”

(Espinoza, 2025)

La oficina trabaja en la implementación de políticas y estrategias que garanticen un entorno laboral libre de discriminación, acoso y violencia, y fomente una cultura organizacional inclusiva y respetuosa. A través de programas de sensibilización, capacitación y apoyo, se busca asegurar que tanto hombres como mujeres, así como personas de diversas identidades de género, tengan acceso a las mismas oportunidades de desarrollo profesional y bienestar dentro de la institución. Además, se enfoca en ofrecer un espacio seguro donde los trabajadores puedan denunciar cualquier forma de violencia o discriminación, promoviendo un ambiente laboral justo y equitativo para todos.

Como parte de la responsabilidad que la oficina tiene para con los empleados generales del MSP, la oficina de equidad de género tiene un sitio web especialmente destinado para esta misión, un sitio donde se detallan algunas de las funciones principales de esta oficina, como las que incluyen la creación de programas de sensibilización y formación sobre temas de género, la prevención y atención de casos de acoso y violencia de género, la promoción de un entorno laboral inclusivo que favorezca el acceso equitativo a todas las oportunidades dentro del Ministerio de Seguridad Pública. Además, la oficina apoya la implementación de estrategias que fomenten la participación de las mujeres en áreas tradicionalmente dominadas por hombres, como la seguridad pública, y la promoción de políticas que favorezcan a grupos históricamente desfavorecidos en el ámbito laboral.

La oficina también juega un rol crucial en la implementación de las políticas nacionales de género, alineándose con los compromisos internacionales de Costa Rica en la promoción de la equidad de género.

Discriminación por género

La discriminación por género ha sido un fenómeno social y cultural que durante muchos años ha implicado un trato desigual y poco favorable hacia una personas o un grupo de personas basado en su género, especialmente hacia las mujeres. Como discriminación, esta se presenta de múltiples maneras, en muchos y diferentes contextos, por ejemplo en el ámbito laboral, educativo, político y en la vida cotidiana.

Según la Comisión Interamericana de Derechos Humanos (CIDH):

"La discriminación por género puede manifestarse de diversas maneras, como en la exclusión de las mujeres del acceso a determinados trabajos, la limitación de sus derechos reproductivos, la violencia de género, o la exclusión de la toma de decisiones políticas o económicas." (Comisión Interamericana de Derechos Humanos , 2019)

Parker y Leal (2020) explican que la discriminación de género hacia las mujeres se manifiesta no solo en formas evidentes de violencia o exclusión, sino también en la normalización de desigualdades invisibles, como la falta de acceso equitativo a la toma de decisiones y a posiciones de liderazgo. Las autoras afirman que la erradicación de la discriminación de género requiere transformar las estructuras sociales que refuerzan estas desigualdades.

En específico, la discriminación contra la mujer se manifiesta como una desventaja estructural, donde lamentablemente las mujeres tienen menos acceso a oportunidades y derechos en comparación con los hombres, todo

esto a pesar de que internacionalmente y nacionalmente se promueve la equidad de género.

"La discriminación contra las mujeres no es solo una cuestión de ser más o menos que un hombre; es una cuestión de poder. Las mujeres han sido socializadas para ser menos poderosas, menos capaces de exigir lo que merecen, y eso es una forma de control." (Steinem, 2019)

Características de la discriminación de género hacia las mujeres:

- **Violencia de género:** la violencia de género es todo tipo de violencia, incluye violencia física, psicológica, sexual, económica, siendo una de las formas más graves hacia la mujer, en muchísimas ocasiones la sociedad tolera o "justifica" estos actos, lo que hace difícil eliminar la discriminación. (Organización Mundial de la Salud, 2019)
- **Estereotipos de género:** este tipo de acciones, como por ejemplo que las mujeres deben ser sumisa, cuidadoras o emocionalmente dependientes, afecta la manera en la que son tratadas en las diferentes esferas de la vida, los estereotipos crean un ambiente que no le permiten a las mujeres desarrollarse plenamente sin enfrentar obstáculos por simplemente ser mujeres. "Estas expectativas limitan las oportunidades de las personas, refuerzan desigualdades y perpetúan discriminación." (Lopez, 2019)
- **Brecha salarial:** normalmente por historia y en diversos países las mujeres ganan menos que los hombres por un trabajo igual, lamentablemente esto se relaciona por la discriminación de género en el ámbito laboral, donde se valora menos el trabajo de las mujeres debido a prejuicios sobre sus capacidades. "La brecha salarial de género se

refiere a la diferencia en los ingresos promedio entre mujeres y hombres, con las mujeres generalmente ganando menos que los hombres por realizar trabajos de igual valor. Esta disparidad está influenciada por factores como la segregación ocupacional, la discriminación salarial y la distribución desigual de tareas domésticas y de cuidado." (Ibarra, 2020)

- **Desigualdad al acceso de oportunidades:** de manera muy triste, las mujeres enfrentan barreras de acceso a educación, empleo, cargos importantes y recursos económicos en muchos contextos, esto se encuentra relacionado con los roles de género tradicionales que se asignan a las mujeres los roles del hogar y cuidado, lo que hace que lamentablemente se limiten sus oportunidades.

Estereotipos de género

Las creencias generalizadas en una sociedad sobre algún tema o aspecto van creando en la mente del ser humano un tipo de concepto o percepción que no es real, lo que muchas veces puede afectar la realidad que se vive, por ende se explica lo siguiente:

Los estereotipos de género son creencias y expectativas preconcebidas sobre las características, roles y comportamientos que la sociedad atribuye a las personas en función de su género. Estas percepciones influyen en cómo se espera que hombres y mujeres actúen, se vistan y se relacionen, afectando su desarrollo personal y profesional. (Castillo Mayen & Montes Berges, 2017)

Los estereotipos de género se han construido a través del tiempo y los años, donde se han construido y han encontrado como perpetuarse en la sociedad, lo que lamentablemente influye a que exista discriminación y

desigualdad entre hombres y mujeres, en todo ámbito, pero principalmente en las organizaciones, que es el ámbito actual de estudio.

¿Qué es una organización?

Para contextualizar aún más la investigación se debe interpretar lo más básico que se debe conocer, esto para entender el desarrollo es la organización del caso de estudio, pero para comprender que es una organización se puede decir lo siguiente: el concepto de organización implica que hay que alcanzar algunos objetivos o finalidades comunes mediante la coordinación de actividades. (Grados, 2013)

“Una organización es un sistema social compuesto por individuos que se coordinan para lograr objetivos comunes mediante la división del trabajo, la asignación de tareas, la toma de decisiones y el establecimiento de una jerarquía de autoridad.” (Robbins & Coulter, 2021)

No siempre los grupos u organizaciones surgen de manera sencilla, sino que la complejidad de la organización viene siendo la derivación y acumulación de muchas simples estrategias que se unifican con un objetivo en común.

Tipos de organización

Según el criterio de estructura, propósito o naturaleza se clasifican los diferentes tipos de organizaciones, los tipos son:

- Organizaciones lucrativas: son aquellas empresas que tienen como objetivo obtener beneficios económicos, las mismas pueden ser de tamaño grande, mediano o pequeño.
- Organizaciones no lucrativas (ONG): son las organizaciones que no buscan ganancias económicas, el objetivo principal es social, cultural,

ambiental, educativo, entre otros. Se pueden ejemplificar en fundaciones, asociaciones benéficas y/o de voluntariado.

- Organizaciones gubernamentales: son las organizaciones creadas y financiadas por el gobierno de un país, con la finalidad de administrar recursos públicos, implementar políticas públicas o brindar servicios a la ciudadanía.

El MSP en Costa Rica se categoriza como una entidad del sector gubernamental, por lo que pertenece a un tipo de organización gubernamental, entendiendo que su objetivo principal es brindar y garantizar la seguridad y bienestar de la población costarricense, todo esto mediante la implementación de políticas públicas en áreas de derechos humanos, prevención del crimen y fuerzas de seguridad.

Ya conociendo el concepto de lo que es un organización es importante mencionar como el Ministerio de Seguridad Pública de Costa Rica (MSP) es una organización perteneciente al Poder Ejecutivo de Costa Rica, atribuida directamente a este sistema según la constitución política del país.

¿Qué es un departamento?

Un departamento es una unidad organizacional especializada que agrupa a un conjunto de personas que trabajan en tareas relacionadas entre sí, con el objetivo de alcanzar una serie de metas o funciones dentro de la estructura global de la organización. Cada departamento tiene una responsabilidad específica, como ventas, recursos humanos, finanzas, marketing, producción, entre otros, y está compuesto por roles y funciones interdependientes. (Robbins S. , 2019)

Como una unidad de organización, los departamentos tienen diversas funciones según su característica, por lo que es importante reconocer en cuanto a los recursos humanos, como ha sido este tipo.

"El primer departamento formal de recursos humanos se creó en 1911 en General Electric bajo la dirección de Elton Mayo, quien utilizó los estudios de relaciones laborales para mejorar el bienestar de los trabajadores y su productividad en la empresa." (Armstrong, Gestión de Recursos Humanos, 2019)

Cuando una empresa comienza una estructuración de los recursos humanos, económicos y materiales de manera eficiente es el momento en que la misma de pie a una agrupación de su organización en departamentos, permitiendo una gestión de los recursos de mejor manera, lo que va a permitir que la empresa alcance los objetivos planteados gracias a la coordinación y comunicación que existe entre los diferentes departamentos, donde cada uno vela por sus objetivos y se entrelazan con los grupales para conseguir el éxito organizacional.

Dentro de toda empresa y organización es imprescindible contar con un departamento de Recursos Humanos o en su defecto, una persona encargada del proceso, esto sin importar el tamaño de la empresa, es evidente que entre más grande la empresa se necesitará más cantidad de especialistas para todas las áreas y el área de RRHH no es la excepción.

"El departamento de recursos humanos es el área encargada de la gestión integral del capital humano de una organización, lo que incluye reclutamiento, selección, capacitación, desarrollo de talento y manejo de la compensación, entre otras funciones, con el fin de maximizar el potencial de los

empleados y contribuir a los objetivos estratégicos de la empresa." (Dessler, 2020)

El departamento de RRHH es una parte fundamental en toda empresa, ya que se encarga de gestionar al personal y asegurar como prioridad el bienestar de todos sus integrantes, la salud y satisfacción de los empleados son y serán cruciales para alcanzar los objetivos de la organización con gran éxito.

¿Cuáles son algunos beneficios de tener un departamento de RRHH?

(Chiavenato I. , 2020)

- Contratar el nuevo talento que la empresa necesite.
- Ayudar a aumentar el rendimiento del equipo.
- Mejorar las habilidades del equipo.
- Mantener un clima laboral positivo.
- Fomentar los valores de la empresa.
- Capacitación del personal nuevo y antiguo.
- Resolución de conflictos.

Cuando ya se tienen claros y se es consciente de los beneficios de contar con un departamento de Recursos Humanos es importante entender y contemplar las principales responsabilidades que tiene este departamento dentro del funcionamiento de una organización

La gestión del capital humano es la principal responsabilidad que tiene el departamento de RRHH, esto para que el funcionamiento de la empresa camine de forma correcta.

"La gestión de capital humano implica todas las prácticas y estrategias organizacionales destinadas a asegurar que las personas estén alineadas con

los objetivos de la empresa, se desarrollen adecuadamente y se mantengan motivadas para contribuir a la competitividad organizacional." (Armstrong, Gestión estratégica de recursos humanos (13ª ed.), 2020)

Por su parte incluir procesos de reclutamiento y selección para atraer y seleccionar los mejores candidatos para cubrir las vacantes que se necesiten, administrar los beneficios y compensaciones de cada uno de los colaboradores, la capacitación del personal, la implementación de técnicas para la diversidad e inclusión, desarrollo de las políticas empresariales en relación a la gestión del personal y gestión de la información de cada empleado como la asistencia, datos personales, formación y roles son algunas de las responsabilidades más generales que tiene un departamento de recursos humanos en una empresa, importante mencionar que entre más grande la empresa mayor la cantidad de responsabilidades con las que se debe cumplir.

Para poder continuar con el tema de estudio, es importante conocer desde sus bases como se desarrolla un proceso de contratación o reclutamiento para cumplir y llenar las plazas necesarias en cualquier organización o empresa, por lo que se debe conocer más a fondo que pasos son los que se deben seguir.

¿Qué es reclutamiento?

Idalberto Chiavenato en su libro Gestión de Recursos Humanos (2017) menciona lo siguiente:

"El reclutamiento es el proceso de atraer candidatos potenciales, ya sea desde dentro de la organización o desde el exterior, para cubrir una vacante."

Pero se debe conocer que es una vacante, entendiendo que cada organización tiene diferentes necesidades de abarcarlas según las funciones

que ella ejerce y desarrolla, por tanto conocer su definición es un paso importante para cómo se mencionaba anteriormente, sentar bases de conocimiento para el entendimiento del trabajo, el mismo Idalberto Chiavenato menciona:

“Una vacante es un puesto de trabajo que está disponible en la organización y que necesita ser cubierto por un nuevo candidato.”

Al entender que es una vacante y tener claro que muchas veces la misma surge para cubrir alguna necesidad de la organización es importante que el lector logre entender que normalmente una necesidad surge en una organización por diversas situaciones, las cuales han de surgir con la búsqueda de mejorar la eficiencia y que los cambios del entorno a los que se enfrenta sean más fáciles de adaptar y con esto lograr que se alcancen los objetivos de la empresa de manera correcta, alguna de las principales situaciones por las que surge una necesidad son:

- Ineficiencias internas
- Nuevos objetivos y metas de la organización
- Adaptación a los cambios que sufre el entorno
- Cambios en el desarrollo organizacional de la empresa
- Nuevas tecnologías y procesos de innovación
- Los cambios o recomendaciones que surgen a razón de los comentarios de las personas que reciben el servicio brindado.

La necesidad en el ámbito laboral se define como:

“..aspectos y condiciones que los empleados requieren para desempeñar su trabajo de manera efectiva y satisfactoria. Estas necesidades abarcan desde aspectos básicos, como una compensación adecuada, hasta

factores más complejos, como oportunidades de desarrollo profesional y un ambiente de trabajo saludable.” (Asana, 2025)

Sabiendo como situaciones pueden hacer surgir una necesidad es importante comprender que cual es la definición de necesidad como tal, por ende se entiende que: “la necesidad es una carencia que logra ser identificada y que va a impulsar al ser humano buscar la manera de satisfacerla por completo”. (Ryan, 2020)

Las necesidades siempre van a ser de conocimiento del ser humano en todo aspecto que este se desenvuelva, ya que estas se transforman en la motivación que la persona necesita para realizar ciertas cosas para mejorar su entorno humano, económico y social.

Cuando una organización realiza un proceso de reclutamiento siempre es importante saber que el proceso realizado de manera eficaz siempre va a traer beneficios para la organización, algunos beneficios de los cuales la empresa puede ser participe con un buen proceso son:

- Atracción de talento: permite atraer a las personas con las mejores habilidades y que sean las más calificadas para ocupar el puesto requerido.
- Reducción de costos: la empresa que realice un proceso de reclutamiento eficaz puede lograr reducir los costos que sean asociados a la contratación y la formación del personal.
- Competitividad: el que la organización cuente con las personas más calificadas para el puesto va a influir directamente en que las funciones se realicen de mejor manera y con mejor calidad, para que su personal resalte en el campo donde se desarrollan.

- Nueva cultura organizacional: atraer un talento adecuado le va a permitir a la organización contar con nuevas ideas, experiencias y valores, lo que va a permitir que la cultura organizacional vaya mejorando y adaptándose a la modernidad actual.

(Arturo, 2019)

Ahora bien, sabiendo cuales son los beneficios que trae consigo un buen proceso de reclutamiento es importante conocer cuáles son los pasos a seguir en el proceso, es decir, cuáles son las fases que una empresa u organización debe seguir en principio, para poder generar un proceso de reclutamiento eficaz, a continuación se conocerán algunas de las fases más importantes del proceso que fueron descritas por el Dr. John Sullivan en su sitio web (Sullivan, 2025)

1. Definición de la necesidad:

- Se realiza un análisis exhaustivo de las necesidades con que cuenta la organización para contratar nuevo personal, esto sugiere conocer cuáles son los puestos que deben ser cubiertos y cuales con las habilidades o características con las que debe contar el personal a contratar.

2. Definir los perfiles del puesto:

- Al tener identificadas las necesidades de personal es importante que el departamento a cargo inicie con la elaboración de los perfiles del puesto que deben ser contratados, los mismos deben tener las responsabilidades, requisitos, habilidades y competencias específicas con los que debe cumplir el futuro personal contratado.

3. Planificación del reclutamiento / fuentes del reclutamiento:

- En esta etapa la organización debe establecer de donde van a ser filtrados los futuros candidatos al puesto, los mismos pueden ser externos a la organización (ferias de empleo, redes sociales, referidos externos, servicio de reclutamiento contratado) o por el contrario, internos, que ya se encuentren laborando en alguna otra parte de la organización pero que puedan contar con los atestados necesarios para cumplir con los expectativas del puesto.
4. Publicación de las vacantes:
- Ya teniendo claro donde cuáles serán las fuentes de reclutamiento la organización deberá proceder con la publicación de las vacantes y dar a conocer lo que busca, siempre deben ser anuncios atractivos y claros que sea de fácil entender para los candidatos que cuenten con la calificación para aplicar.
5. Recepción y filtración de currículums:
- El departamento encargado deberá de realizar una revisión de las personas que aplicaron al puesto y de esta manera llevar a cabo una pre selección de candidatos según los criterios que hayan sido establecidos, es decir, comenzar a elegir aquellos currículums que si estén acorde al perfil buscado.
6. Evaluación de los candidatos:
- Los candidatos que hayan sido pre seleccionados por el curriculum enviado serán llamados para realizar entrevistas, pruebas de selección entre otros pasos, todo con la finalidad de evaluar las competencias y la adecuación que el personal pueda tener a la cultura de la organización.

7. Selección final:

- Al llegar a esta etapa, el grupo encargado deberá tomar la decisión de seleccionar al o los candidatos más adecuados para ocupar el puesto que se encuentra vacante, llegar a este paso puede necesitar que se den una o varias rondas de pruebas o entrevistas que le permitan al personal tomar la mejor decisión.

8. Ofrecimiento del puesto:

- La empresa u organización le realiza al candidato seleccionado la oferta final laboral, la misma incluye las condiciones y garantías con las que el puesto viene, acá se puede decir que se da el cierre del proceso de reclutamiento.

9. Incorporación al puesto:

- A partir de este momento la empresa, con su departamento encargado comenzará con el proceso de introducción del nuevo empleado a la organización y de esta manera se realiza la presentación de la misma para que se inicie un proceso de adaptación del nuevo personal.

El reclutamiento como cada proceso que se lleva a cabo dentro de una organización tiene una característica y una finalidad diferente, por ende las estrategias que se deben utilizar para atraer el talento deben ir enfocadas según la finalidad, pero es primero que todo, se debe conocer que es una estrategia

Michael Porter (2021) redefine la estrategia como: “conjunto de actividades que permiten a una empresa posicionarse de manera única en el mercado, obteniendo así una ventaja competitiva.”

En su libro más reciente, Porter declara la importancia de elegir un conjunto coherente de actividades que se alineen con las capacidades y las demandas del entorno, en lugar de simplemente competir en todos los frentes posibles. (Porter, 2021)

Dentro del marco de atracción de talento se pueden mencionar algunas estrategias que se utilizan para para alcanzar diversos objetivos, Josh Bersin en su libro "The Future of Work: Attracting, Retaining, and Developing Talent, 2020 menciona:

"Las estrategias de atracción de talento requieren un enfoque integral que combine el fortalecimiento de la marca empleadora, la optimización de procesos de selección y el uso estratégico de tecnologías digitales, con el objetivo de atraer a los mejores candidatos que encajen con la cultura y valores de la organización." (Bersin, The Future of Work: Attracting, Retaining, and Developing Talent., 2020)

Algunas estrategias son:

- Programa de referidos por los empleados: es un programa efectivo que se utiliza para aprovechar la red de contactos existente dentro de una organización para que se utilice para identificar posibles candidatos.
- Promoción de la diversidad e inclusión: si la organización se promociona como defensora de la diversidad y la inclusión en el lugar de trabajo se puede colocar como una organización que atrae talentos de diversos orígenes y perspectivas, generando un ambiente más inclusivo y más atractivo para los candidatos.
- Búsqueda proactiva de candidatos y networking: es una técnica que se basa en la participación de la organización en ferias de empleo,

conferencias y así como mantener contacto con los profesionales reconocidos del sector para intentar establecer relaciones con talentos calificados que deseen formar parte de la organización.

- Uso de plataformas de reclutamiento en línea: una técnica que es poderosa en temas de abarcar una amplia audiencia.

Cuando se habla de reclutamiento es importante que el lector reconozca que no solamente se trata de un proceso para buscar y encontrar los candidatos más calificados para un puesto, sino que el departamento encargado de llevarlo a cabo debe cumplir con una serie de normativas tanto éticas como legales que le permitan a los participantes saber que sus derechos son respetados durante todo el proceso, por ende hay algunos aspectos importantes que se deben considerar con suma importancia, como se explica a continuación:

"Los departamentos de recursos humanos deben asegurarse de cumplir con las normativas legales y las políticas antidiscriminación durante el proceso de reclutamiento, garantizando que todos los candidatos sean tratados de manera justa y que sus derechos sean respetados, en línea con la legislación laboral vigente, como la Ley de Igualdad de Oportunidades y la Ley de Protección de Datos Personales." (Stone, 2021)

Algunas normativas son:

- Confidencialidad en el proceso de reclutamiento: es importante que durante el proceso de reclutamiento se mantenga la privacidad con toda la información relacionada al proceso, tanto para proteger la información personal del candidato como posible información sensible de la organización.

- Cumplimiento de leyes laborales y de igualdad de oportunidades: se debe garantizar el cumplimiento de todas las leyes laborales y regulaciones que estén relacionadas con el proceso, regulaciones y leyes de antidiscriminación, normas de salario mínimo, requisitos de contratación para extranjeros, normativa de horarios, entre otros.
- Trato justo y respetuoso de los candidatos: todos los participantes del proceso deben ser tratados con respeto y cortesía durante todas y cada una de las etapas del proceso, donde reciban la información precisa y clara del puesto y el proceso, sean o no sean elegidos.
- Protección de los datos personales: toda organización debe cumplir con las leyes y normas que tratan sobre la protección de los datos personales, esto incluye tener el consentimiento de los candidatos para que su información sea recopilada, analizada y almacenada.
- Eliminación correcta y adecuada de los candidatos que no son seleccionados: cuando el proceso haya finalizado es de suma importancia eliminar correctamente toda aquella información que pertenezca a los candidatos no seleccionados, incluye desde eliminar currículums y otra información personal que haya sido recopilada durante el proceso.

El reclutamiento como se puede entender es un ámbito que representa una gran campo de estudio, por lo que con el paso del tiempo se pueden aplicar y crear nuevas técnicas para reclutar, seguidamente se mencionan algunas.

"El reclutamiento eficaz no se basa en una sola estrategia; en cambio, depende de una combinación de tácticas que incluyen el reclutamiento interno

y externo, el uso de plataformas digitales, la creación de una marca empleadora atractiva y el establecimiento de relaciones con universidades y otras organizaciones para atraer a los candidatos adecuados." (Armstrong, Gestión estratégica de recursos humanos (13ª ed.), 2020)

Técnicas actuales de reclutamiento y selección

Según la empresa de atracción de talento (iCIMS), para el 2025 se conocen 4 principales técnicas para el reclutamiento y selección de personal, las cuales son reconocidas mundialmente por su efectividad para el proceso.

- Entrevistas personales: esta técnica consiste en realizar entrevistas cara a cara con cada uno de los candidatos para que sea capaz de evaluar las competencias, compatibilidad con el puesto y motivaciones con la cultura de la organización.
- Inteligencia Artificial (IA): la IA se caracteriza actualmente por automatizar los procesos de selección, como la revisión de los curriculums y la programación de entrevistas, esto con la finalidad de mejorar la eficiencia y reducir los sesgos que puedan presentarse en los seres humanos participantes del proceso.
- Reclutamiento mediante redes sociales: esta es una de las técnicas modernas en reclutamiento con mayor tendencia, ya que se aprovecha el alcance de los avances tecnológicos para encontrar y atraer el potencial talento para las organizaciones.
- Dinámicas en grupo: organizar actividades donde los candidatos se relacionen e interactúen entre sí le permite al equipo reclutador observar como son las habilidades de trabajo en equipo, para la resolución de conflictos, liderazgo y comportamiento sociales.

Ahora, para llevar a cabo un proceso de reclutamiento eficaz, es importante considerar no solo las técnicas generales utilizadas a nivel mundial, sino también las funciones específicas del departamento de Recursos Humanos dentro del Ministerio de Seguridad Pública (MSP) de Costa Rica. Según la información tomada directamente de la página oficial del MSP el 18 de octubre del 2024, las responsabilidades de la Dirección de Recursos Humanos incluyen:

1. Velar por la correcta aplicación del ordenamiento jurídico, políticas, manuales, procedimientos y lineamientos sobre la administración del recurso humano a nivel nacional.
2. Aplicar las recomendaciones y disposiciones que formula la Contraloría General de la República, el Ministerio de Hacienda, la Dirección General de Servicio Civil, la Auditoría General y otras instancias competentes del Ministerio, en materia de recursos humanos.
3. Velar por la correcta administración del Erario, respecto de la materia salarial de la Institución.
4. Coordinar procesos de capacitación que permitan el desarrollo técnico y funcional del recurso humano y realizar acciones que contribuyan a la formación profesional.
5. Velar por la actualización del sistema de clasificación de puestos, con el propósito de que sirva de insumo para la valoración, reclutamiento, selección y capacitación del recurso humano.
6. Dar seguimiento y control a los procesos y procedimientos llevados a cabo por esta Dirección.

7. Emitir propuestas que permitan contar con el personal idóneo, según los requerimientos reales de la Institución para el cumplimiento de sus objetivos.
8. Emitir políticas y lineamientos relacionados con la verificación del cumplimiento de la normativa legal y administrativa en materia de administración del recurso humano.
9. Velar por el correcto control y actualización de la relación de puestos y su contenido económico.
10. Administrar los sistemas de información que permitan la inspección y control del recurso humano del Ministerio.
11. Coordinar el sistema de control interno de la Dirección de Recursos Humanos.
12. Velar por la correcta aplicación de los movimientos de personal que se realizan en el Ministerio.
13. Velar por la aplicación de los trámites de incentivos y beneficios, así como el desarrollo de los mismos en aras de promover la calidad de vida.
14. Atender cualquier otra actividad propia de su competencia.

El proceso de reclutamiento de una institución como lo es el Ministerio de Seguridad Pública es fiscalizado por el Servicio Civil, que es: "...sistema que se encarga de regular la administración pública y las labores que realizan los servidores públicos, el objetivo principal del Servicio Civil es buscar la manera de garantizar la transparencia y eficiencia del empleo público, las normas y leyes que rigen el reclutamiento, selección, capacitación y crecimiento de los empleados públicos se dicta mediante la Ley de Servicio Civil, ley que buscar

colocar en el sector público las personas más calificadas y de buena competencia.” (Dirección General de Servicio Civil, 2024)

Otro de los procesos de importancia, que se deben conocer a fondo es el de la inducción del personal a la organización, un paso que debe ser infalible para que el candidato seleccionado se coloque como un empleado conocedor de la institución donde se encuentra laborando y que conozca cada uno de los pasos importantes que se llevan a cabo dentro de la institución.

Inducción

Uno de los procesos clave para garantizar una incorporación efectiva y exitosa de nuevos empleados en una organización es la inducción.

Este proceso no solo facilita el ajuste del empleado a su nuevo entorno de trabajo, sino que también es fundamental para asegurar que comprenda las expectativas, responsabilidades y cultura de la empresa desde el principio. A continuación, se presenta la definición de inducción y su importancia dentro del ámbito organizacional.

La inducción es un proceso que tiene como objetivo facilitar la integración del nuevo empleado a la organización, ayudándole a entender su rol, las expectativas de la empresa y la cultura organizacional.” (David Torrington, Laura Hall y Stephen Taylor, 2011)

Ya teniendo claro lo que es el proceso de reclutamiento y con la inducción del personal ya contratado, se da por terminado el proceso de contratación de personal.

“Un programa de inducción efectivo no solo ayuda a los empleados a entender mejor su rol y las expectativas de la empresa, sino que también

fortalece la relación entre la organización y el nuevo trabajador, lo que aumenta la satisfacción, el compromiso y la retención de empleados." (Erdogan, 2021)

La inducción como etapa del proceso de reclutamiento cumple con una misión importante, lo que trae un listado de beneficios que se pueden resumir en los siguientes:

- La adaptación rápida del empleado a la nueva cultura de la empresa y el entorno al que se va a enfrentar.
- Conocimiento más apegado a la realidad de los roles y responsabilidades del puesto de trabajo.
- El compromiso que van a conseguir los empleados con respecto a los valores de la empresa les va a permitir estar más motivados con el entorno en el que se va a desenvolver.
- Un aumento de la productividad al conocer la información necesaria del puesto desde el inicio.
- Desarrollo de las redes de apoyo dentro de la empresa, donde las relaciones con los compañeros van a ser claves para un buen entorno y desarrollo de las labores.
- Conocimiento de las normas y políticas de la institución para evitar problemas legales.

En el MSP la inducción la realiza cada oficina, en caso del personal de Fuerza Publica la inducción la llevan a cabo los policías en la Academia Nacional de Policías que se encuentra en Pococí, el cual tiene una duración de 7 meses con la finalidad que los estudiantes/personal logren obtener la formación académica más completa posible, donde los policías tengan acceso

a conocimiento de armas, orden público y áreas relacionadas a los Derechos Humanos.

La Academia Nacional de Policía se creó bajo la Ley 9552, la cual dice:

ARTÍCULO 1-Se crea la Academia Nacional de Policía, como una Dirección General del Ministerio de Seguridad Pública, la cual llevará el nombre de Francisco José Orlich Bolmarcich, y que en adelante se denominará "La Academia". Su naturaleza será policial y estará encargada de brindar e impartir el proceso educativo de los diferentes cuerpos de policía a nivel nacional con enfoque de derechos humanos.

Cabe mencionar que la información mencionada en el marco teórico será la base fundamental para desarrollar la investigación actual, donde cada uno de los temas se van a desarrollar de la manera más profunda para que el lector pueda conocer más a fondo la realidad de la institución, además de poder plantear las recomendaciones pertinentes al proceso actual de contratación que se realiza en el MSP.

CAPÍTULO III: Marco Metodológico

Información importante del sujeto de estudio

Nombre de la Institución

Ministerio de Seguridad Pública

Misión

Servir y proteger a las personas en el goce de sus derechos y garantías individuales, preservar la democracia y soberanía costarricense

Visión

Ser una institución eficiente y eficaz, con recurso humano profesional, comprometido y confiable, integrada a la sociedad en el marco de cultura de seguridad ciudadana.

Valores

- Honestidad
- Disciplina
- Servicio
- Respeto
- Compromiso

Ejes y objetivos estratégicos

- Prevención
 - Fortalecer la gestión preventiva de la policía para mejorar la seguridad y convivencia ciudadana.
- Lucha contra el delito
 - Implementar la Política Educativa Policial Costarricense, para mejorar las capacidades en el cumplimiento de la gestión policial.
 - Fortalecer la trazabilidad de las armas para mejorar el control sobre la adquisición, tenencia, portación y tráfico de armas de fuego, municiones y materiales relacionados en el mercado de la legislación vigente.
 - Articular la Rectoría del Sector Seguridad Ciudadana y Justicia para Mejorar la seguridad ciudadana.
 - Fortalecer el accionar policial para brindar una respuesta oportuna y efectiva a la ciudadanía.

- Gestión administrativa
 - o Transformar los modelos de gestión para lograr una mayor eficiencia.

Enfoque de la investigación

La investigación en desarrollo se realiza con un enfoque cualitativo, el mismo con la finalidad de comprender de buena manera y de formar contextualizada las acciones que surgen y laten del proceso de contratación de mujeres y hombres dentro del Ministerio de Seguridad Pública, en su división de Fuerza Pública.

La investigación cualitativa tiene como objetivo descubrir un fenómeno, en el cual se busca la realidad por medio de todas las cualidades, ya que se permite a la investigación desarrollar entrevistas, descripciones y opiniones de investigaciones y que la recopilación de datos (experiencias, emociones y diversos aspectos subjetivos) incluye hacer preguntas generales y abiertas por medio del lenguaje verbal. (Polanía, 2020)

La definición de enfoque cualitativo se entiende como la siguiente:

“El enfoque cualitativo es un método de investigación que se centra en comprender fenómenos sociales desde la perspectiva de los participantes. Se basa en la recolección de datos no numéricos, utilizando técnicas como entrevistas, grupos focales y observación, con el objetivo de explorar significados, experiencias y contextos.” (Flick, 2018)

El llevar a cabo este enfoque resulta esencial ya que el proceso en estudio no solamente se basa en números o datos de relevancia numérica, sino que gran parte de la información envuelve gran cantidad de factores culturales y sujetos a la expresión de la persona involucrada, como lo que puede ser la

percepción de género, el estereotipo social y todas las barreras culturales que se puedan enfrentar en un proceso de contratación de una institución o un ministerio como el que se estudia en esta investigación.

El interpretar un proceso de contratación no es solamente realizar una comparación entre el reclutamiento de hombres vs mujeres y analizar las estadísticas, sino que se debe interpretar cada pensamiento, perspectiva y sentir de las personas que han vivido este proceso y han funcionado como actores (candidatos, encargados del proceso del MSP, jefaturas, etc.) además de profundizar como las políticas de la Fuerza Pública y el MSP menoscaban de manera distinta a las mujeres en comparación a los hombres.

El enfoque cualitativo permite en esta investigación el comprobar cuales han sido y cuáles son los patrones de las actitudes que las mujeres reciben en su entorno de desarrollo laboral el Fuerza Pública y como estas actitudes se reflejan en el proceso de contratación y de esta manera enfocar e interpretar si las políticas y valores del MSP han de crear y contribuir en desigualdades de género, como investigación cualitativa y su centro de comprender de una forma más integral las actitudes y movimientos del proceso termina de ser la manera más adecuada de obtener la observación más profunda y real del proceso, para que de esta manera se vuelva una comprensión más rica y amplia de todos los contextos involucrados en el proceso.

Por ende, como parte fundamental y crucial el enfoque cualitativo se propone como medio de exploración completa y detallada del proceso de contratación de mujeres y hombres en la Fuerza Pública, ya que se da una interpretación social del proceso social y cultural que influye en la toma de decisiones de los encargados del proceso.

Método de la investigación

Riessman, C. K. (2022). *Narrative Methods for the Human Sciences*. SAGE Publications, en este libro, Riessman detalla cómo el método inductivo permite la recolección de datos observables y en la formulación de hipótesis generales a partir de esos datos.

A diferencia del método deductivo, que parte de principios generales para llegar a conclusiones específicas, el inductivo va de lo específico a lo general.

Por lo tanto, el trabajo de investigación utiliza este método inductivo en su proceso porque reconoce las siguientes características claves, las cuales son descritas por Roberto Hernández, Carlos Fernández y Pilar Baptista en su libro *Metodología de la investigación* (5ª ed.):

- Observación: Recolección de datos específicos, casos o fenómenos.
- Patrones: Identificación de patrones o regularidades en los datos.
- Generalización: Derivación de conclusiones generales basadas en esos patrones.

Fuentes de información

Fuentes de información primaria

Las fuentes de información primaria es toda aquella información que proviene de documentos, objetos o registros que proporcionan los datos de manera directa, son datos que no son interpretados de manera anticipada. Estas fuentes permiten obtener información de primera mano que reflejan el

contexto, los hechos y las perspectivas originales y reales de los participantes dentro del proceso o evento que se investiga.

Según Berg y Lune (2021) las fuentes primarias son aquellas que ofrecen datos sin procesar o que no han sido interpretados, como las entrevistas directas, los registros de campo y otros documentos originales que proporcionan evidencia directa y auténtica de los fenómenos que se investigan. Estas fuentes son esenciales en investigaciones cualitativas y cuantitativas, ya que permiten al investigador trabajar directamente con el material original. (Berg, 2021)

Como fuentes de información primarias y de base primordial para investigación se utilizan libros de autoría reciente que permitan a la investigación conocer los más complejos detalles de los conceptos necesarios para brindarle al lector la mayor capacidad de conocimiento, también por parte de encuestas al personal policial de Costa Rica para traer la realidad y veracidad de las situaciones a la investigación, utilizando como campo de investigación potencial el cuerpo de la policía.

De igual manera se utiliza la información que sea brindada directamente por el personal encargado del MSP, la misma será la base primordial para que la investigación abarque la información más directa y real posible, donde al lector se le permita conocer de primera mano los detalles de cómo funciona el proceso de reclutamiento de hombres y mujeres en la Fuerza Pública.

Fuentes de información secundarias

Las fuentes secundarias de información son todos aquellos documentos o materiales que no son de mano directa, sino que en estas fuentes se interpreta la información de fuentes primarias, la diferencia principal con las

fuentes primarias es que las secundarias no provienen directamente del fenómeno en estudio, sino que son interpretativas de la visión de los datos originales.

Por su parte, Creswell, J.W (2018) menciona en su libro *Qualitative Inquiry and Research Desing* que las fuentes secundarias son aquellas que proveen análisis o resúmenes de datos originales, como libros, artículos de revistas académicas, y estudios previos que interpretan o contextualizan la información obtenida de fuentes primarias. Estas fuentes son esenciales para construir el marco teórico de una investigación y comprender el estado actual del conocimiento sobre un tema.

Por su parte, las fuentes secundarias son tomadas de igual manera como una referencia importante, siendo estas objeto de la información que la investigación va a necesitar para seguir complementando su desarrollo, por ejemplo, informes de los procesos de contratación en fuerza pública.

Los reportajes que hayan hecho en el departamento de comunicación y prensa del MSP con respecto a la contratación de los policías también puede utilizarse como fuentes secundarias, tomando en cuenta que pueden ser realidades que le permitan al lector conocer más a fondo lo que viven los y las policías del país.

Otro ejemplo de las fuentes secundarias de información son las diferentes herramientas de elaboración para esta investigación que se utilizan para llevar acabo la investigación, tales como cuestionarios y entrevistas, estas fuentes ayudan a recopilar información de diferentes lugares y personas, además son considerados como un intermediario entre la información y el proyecto, esto a razón que es el medio por el que la misma es recopilada.

Las fuentes secundarias son fundamentales para poner los datos de una investigación en perspectiva, comparar resultados y proporcionar un análisis más global de los temas que se están investigando.

Variables o unidades de análisis

Tabla 1

Descripción de las variables de la investigación.

| Objetivo | Variable | Indicador | Def. Conceptual | Instrumentalización |
|--|---|---|---|---|
| Comparar cómo se ha desarrollado la participación laboral de las mujeres en La Fuerza Pública de Costa Rica, frente a la participación masculina, para lograr evidenciar este comportamiento durante los años 2022 y 2023. | - Participación laboral de las mujeres en la Fuerza Pública de Costa Rica | -Cantidad de hombres contratados vs mujeres. -Número de solicitudes de ingreso de mujeres. | La Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2018) indica: La participación laboral se refiere al comportamiento de los individuos con respecto a su involucramiento en actividades laborales, ya sea trabajando o buscando empleo activamente. La tasa de participación laboral puede variar según factores como el género, la edad, el nivel educativo, entre otros. | Entrevista y cuestionario. Se aplicarán instrumentos como la entrevista y cuestionario para la recolección de información sobre la participación de las mujeres en Fuerza Pública. Del cuestionario se utilizarán la (as) pregunta (as): - Número 5 - Número 7 De la entrevista se utilizarán la (as) pregunta (as): - Número 1 - Número 3 - Número 5 |
| Demostrar los principales cambios en la contratación femenina, en comparación a la masculina, dentro de la Fuerza Pública de Costa Rica, durante los | -Cambios en la contratación laboral dentro de Fuerza Pública. | -Número de nuevas contrataciones femeninas y masculinas por año (2022/2023 vs años previos). -Porcentaje de variación en la contratación | Giddens A, Duneier M (2017) definen: El comportamiento es considerado como la manifestación observable de los procesos mentales o biológicos de un individuo, que se | Entrevista y cuestionario. Se aplicarán instrumentos como la entrevista y cuestionario para la recolección de información sobre la participación de las mujeres en Fuerza Pública. Del cuestionario se utilizarán la (as) pregunta (as): - Número 1 - Número 4 |

| | | | | |
|--|---|---|--|---|
| años 2022 y 2023 en comparación a la historia preliminar de dicho proceso. | | femenina frente a la masculina durante los años 2022-2023 | pueden entender como el resultado de la interacción de factores internos (como motivaciones, emociones, creencias) y externos (como influencias sociales, culturales o ambientales). | De la entrevista se utilizarán la (as) pregunta (as): - Número 1 - Número 2 - Número 4 |
| Describir el proceso la contratación laboral femenina dentro de la Fuerza Pública de Costa Rica, durante los años 2022 y 2023 para encontrar posibles puntos de mejora según los diferentes factores que influyen en su participación. | -Factores que afectan la contratación femenina (culturales, sociales, económicos, etc.) | -Barreras culturales, sociales y económicas en la contratación femenina en la FP. -Proceso de contratación laboral femenino. | Según la Real Academia Española (RAE) se dice: Contratación: El verbo "contratar" se refiere a establecer un contrato, ya sea laboral, comercial, o de cualquier otro tipo, entre dos o más partes. Implica un acuerdo formal en el que se pactan condiciones y obligaciones recíprocas. | Entrevista y cuestionario. Se aplicarán instrumentos como la entrevista y cuestionario para la recolección de información sobre cómo se observan los puntos de mejora en el proceso de contratación de Fuerza Pública. Del cuestionario se utilizarán la (as) pregunta (as): - Número 2 - 3 - Número 6 - Número 7 - 8 De la entrevista se utilizarán la (as) pregunta (as): - Número 4 - Número 7 - Número 9 |

Instrumentos para la recolección de información

Cuando se desarrolla un trabajo de investigación es de suma importancia que se seleccionen los instrumentos más adecuados para lograr recolectar la información necesaria que le permita al trabajo responder las preguntas que se hayan realizado al inicio de su desarrollo.

En el caso de esta investigación se llevan a cabo entrevistas y cuestionario como los procedimientos de recolección de información y datos, brindándole a la investigación y su desarrollo la capacidad de que obtenga la

información necesaria tanto de manera cuantitativa como cualitativa, esto como camino necesario para lograr los objetivos planteados en la investigación.

La entrevista

Se caracteriza la entrevista como una herramienta de recolección de datos de manera cualitativa, teniendo como característica que el contacto con los participantes será de manera directa, por lo que este método le permite a la investigación contar con una percepción, opinión y experiencia más real, este instrumento puede adoptar diversas formas, como lo son estructuradas, semiestructuradas o no estructuradas, dependiendo todo de la flexibilidad de las preguntas y el tipo de información que se desee obtener.

Según Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2014), la entrevista es un proceso de comunicación en el que se obtiene información de una persona o grupo mediante preguntas, que puede ser utilizada para conocer sus puntos de vista, opiniones, comportamientos o experiencias sobre un tema en particular. (Hernandez Sampieri, 2014)

La entrevista utilizada será la semiestructurada, ya que este estilo combina la flexibilidad en las preguntas, este tipo de entrevistas tiene una guía para realizar las preguntas, pero brinda la libertad de adaptar un orden que así decida la persona que la ejecuta.

El cuestionario

Según Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2014), el cuestionario es un instrumento de recolección de datos compuesto por preguntas estandarizadas que buscan obtener información específica de los sujetos de estudio, permitiendo que los datos sean analizados de manera sistemática y objetiva. Es utilizado principalmente en investigaciones

cuantitativas, ya que facilita la recopilación de datos de manera rápida y eficiente, y permite realizar análisis estadísticos.

Un cuestionario es una herramienta que como instrumento se utiliza principalmente para la recolección de datos, la manera estructurada de sus preguntas es una característica importante, ya que la esta característica permite obtener información específica de los participantes sobre un tema determinado.

Proceso para la aplicación de los instrumentos

Muestra

La muestra total del cuestionario será tomada principalmente del cuerpo policial de Fuerza Pública, con la posibilidad de contar con la participación de otros cuerpos policiales, pero los cuales han vivido y viven un proceso de contratación igual al de FP.

En cuanto a la cantidad de participantes del cuestionario será de 25 personas, las cuales contestaran un cuestionario de manera anónima y vía remota, el cual contiene 10 preguntas combinadas entre cerradas y abiertas.

Será una muestra no probabilística, con motivo de que los datos y resultados no sean generalizados en la población total de la Fuerza Pública, sino más bien direccionados a la población femenina con motivo de profundizar un grupo específico.

Las entrevistas se aplican a 3 personas en específico que cumplen con requisitos de conocer el diario vivir y realidad de las mujeres policías, contar con más de 5 años de trabajo en el MSP, relacionarse directamente con las mujeres policías y el proceso de contratación, entre ellas están 1 persona encargada del área administrativa del MSP, 1 periodista del área de prensa del

MSP, 1 persona que haya trabajado en la oficina de equidad de género y 1 mujer policía de alto rango.

CAPÍTULO IV: Análisis de resultados

El análisis de la presente investigación se divide en dos partes, donde una parte del análisis es basado en las respuestas obtenidas de las 4 entrevistas que se realizan (1 periodista MSP, 1 ex funcionaria de la oficina de igualdad y equidad de género, 1 funcionario de la parte administrativa de RH y a 1 policía de alto rango) y seguidamente se realiza el análisis enfocado en la información recolectada del cuestionario que se aplicó a una muestra de 20 mujeres policías.

Este enfoque de combinar ambos instrumentos y su análisis permite que se obtenga una comprensión más profunda de los resultados y que se abarque tanto los aspectos subjetivos que surgen del contexto laboral y personal de las mujeres en el ámbito policial.

Al momento de analizar y describir las diferentes variables y las preguntas del cuestionario se procede con la sección que contempla la interpretación de los resultados. Este segmento tiene como objetivo la vinculación de las variables y las respuestas de los entrevistados, lo anterior con el fin de abordar el problema de la investigación.

Con siguiente a la vinculación de las variables y las respuestas de los participantes en la recolección de información y con el fin de brindar una respuesta al problema se procede a desarrollar una propuesta de mejora para el proceso de reclutamiento para las futuras mujeres que decidan ser policías en Costa Rica.

Análisis de resultados basados en las entrevistas

A continuación se lleva a cabo un análisis de las respuestas brindadas por los entrevistados del Ministerio de Seguridad Pública de Costa Rica, con la finalidad de evaluar y comparar los resultados obtenidos con respecto a las variables que fueron previamente planteadas. Se utilizará método cualitativo para identificar patrones, tendencias y posibles divergencias entre las diferentes opiniones de los entrevistados.

El análisis por otra parte se centra en la evaluación del grado de cumplimiento de las directrices del Ministerio, identificando las áreas de mejora y las sugerencias que sean necesarias para optimizar el funcionamiento de la institución.

Cuando se comparan las respuestas de los entrevistados con respecto a las variables definidas, se podrá obtener información valiosa sobre la eficacia de las políticas implementadas, la percepción que los empleados y su compromiso responden con las metas del MSP, y cómo esas respuestas pueden contribuir al fortalecimiento de la seguridad del país.

Variable 1: Participación laboral de las mujeres en la Fuerza Pública de Costa Rica

Descripción: esta variable se refiere al nivel de involucramiento, presencia y desempeño de las mujeres en el ámbito de la seguridad pública y las diversas unidades que conforman el cuerpo policial. La variable abarca diversos aspectos como el número de mujeres que forman parte de la Fuerza Pública, la distribución en diferentes rangos y puestos de responsabilidad, también como las oportunidades de desarrollo profesional que tienen las mujeres dentro de la Fuerza Pública.

Además esta variable está vinculada a la evaluación de las políticas de igualdad de género implementadas por la institución, las que buscan fomentar la inclusión y superar barreras que han existido a través de la historia que han limitado acceso de las mujeres a ciertos roles dentro de la FP, la variable incluye el análisis de la capacitación, trato igualitario, acceso a oportunidades de liderazgo y la percepción que tienen las mujeres sobre su integración vs la integración de los hombres.

Análisis: históricamente la participación laboral femenina en Fuerza Pública se ha visto reducida en su comparación a los hombres, esto se puede evidenciar por diversos factores que son claros y que son muy marcados, por ejemplo, desde el inicio de las fuerzas policiales los trabajos, puestos y acciones fueron diseñados para el género masculino, impidiéndole a la mujer tomar un rol de protagonismo desde un inicio.

Un claro ejemplo de que las mujeres han visto reducida históricamente su participación es tan sencillo como analizar los datos brindados por la señora Melissa Mora el día 18 de Febrero del 2025, quien trabaja en el Departamento de Control y Documentación de Recursos Humanos del Ministerio de Seguridad Pública, donde se puede observar de manera muy fría y clara como las mujeres son apenas un aproximado del 27,9% de la totalidad del cuerpo policial, a continuación se muestran los números para demostrar el porcentaje mencionado:

Tabla 2

Cantidad de ingresos a Fuerza Pública en el 2024.

| Sexo | Año 2024 |
|---------|----------|
| Hombres | 10504 |
| Mujeres | 2932 |

Cantidad de hombres y mujeres activas en Fuerza Pública al cerrar el año 2024

Esta variable es posible analizarla en su parte también por las respuestas recibidas de parte de algunos de los entrevistados, específicamente en la pregunta número 3, donde se menciona y se indica que la participación femenina en su participación laboral es super diferenciada al hombre en grandes números y por diversas razones, a continuación las palabras de una de las personas entrevistadas

- *“Actualmente no hay proporcionalidad entre hombres y mujeres, del 100%, solamente un 23% corresponde a mujeres; a las mujeres se les sigue asignando más trabajo de oficina y a los hombres en puestos operativos; no se ha logrado una equidad aparente entre responsabilidades y cargos entre hombres y mujeres; actualmente, a la mujer se le dificulta acceder a altos mandos, esto por los estereotipos y roles sociales. (Entrevistado #1)*

Por su parte, otra de las respuestas que se brindaron a razón de esta pregunta es la siguiente:

- *Existe un factor muy vinculante y es que la población femenina en los cuerpos policiales es solamente un 10%; lo que significa que, a menor cantidad de mujeres, menor número de mujeres logran ascender en*

comparación con la cantidad de hombres: el 90% del cuerpo policial.

(Entrevistado #2)

Las respuestas brindadas por los entrevistados reflejan una clara preocupación sobre la falta de equidad en cuanto a la participación laboral femenina en FP, si bien es cierto las personas no manejan un porcentaje específico e igual, si reconocen que la diferencia entre hombres y mujeres es notable, demostrando una desproporción de género.

Esta disparidad en la representación femenina es uno de los puntos clave de la variable, ya que una de las principales áreas de análisis es la distribución de mujeres en distintos roles y rangos dentro de la Fuerza Pública.

Por su parte, una de las respuestas es tajante y subraya como las mujeres en FP se enfrentan a la asignación desproporcionada de trabajos de oficina, mientras que los hombres son asignados a puestos operativos, esto se vuelve un patrón que refleja un desequilibrio en las responsabilidades y funciones que se les otorgan, lo que también está relacionado con la desigualdad de oportunidades y la falta equidad de género en la institución. Esto también pone de manifiesto que las mujeres podrían estar siendo excluidas de ciertas áreas operativas claves, las cuales son cruciales para el ascenso y desarrollo profesional dentro del cuerpo policial de Fuerza Pública.

El entrevistado #1 con su respuesta menciona que las mujeres encuentran dificultades para acceder a altos mandos debido a los estereotipos de género y los roles sociales tradicionales, este elemento está

relacionado con la percepción y cultura organizacional, donde las normas de género afectan directamente las oportunidades de las mujeres para ascender a posiciones de liderazgo.

Variable 2: Cambios en la contratación laboral dentro de Fuerza Pública.

Descripción: esta variable se establece como referencia a los cambios, movimientos o tendencias que se observan en la cantidad de personal que ingresa, sale o se mantiene en la Fuerza Pública a lo largo del tiempo, pero específicamente en este estudio, la variable se basa en los años 2022 y 2023.

Algunos de los factores que pueden influenciar en el cambio o no de la variable serían:

- Deserción: es un aspecto importante especialmente en el caso de las mujeres, en el análisis de la variable se explica con números oficiales la importancia de este factor para una mejor comprensión.
- Causa de factores externos: los factores pueden verse influenciados por temas socioeconómicos, políticos, de seguridad o administrativos que afecten la incorporación a la FP.
- Género de los nuevos reclutados: con los números que se presentan en el análisis de la variable se evidencia como ha sido el comportamiento de los nuevos ingresos, egreso y demás según cada género.
- El aumento o disminución de integrantes: este factor permite comprender los números y observar si la FP ha sufrido aumento o reducción, lo que ayuda a indicar la variación que exista en demanda.

Al ya conocer los datos la variable se puede estudiar a partir de la dinámica que existe con los miembros activos, nuevos miembros y los que se van, evidenciado también por el tipo de género y su comportamiento.

Análisis: la variable analizada le ofrece al lector una visión interesante sobre cómo se comporta y como se da el tema de la contratación y la equidad de género dentro de la Fuerza Pública.

A continuación, se presentan números e información brindada por Departamento de Control y Documentación de Recursos Humanos del Ministerio de Seguridad Pública, con los cuales se realiza el análisis correspondiente a la variable.

- Cantidad hombres y mujeres en los años 2022 y 2023

Tabla 3

Descripción de la cantidad de hombre y mujeres que ingresaron a FP en 2022 y 2023.

| Año | Hombres | Mujeres | Total |
|-------------|----------------|----------------|--------------|
| 2022 | 10200 | 2567 | 12767 |
| 2023 | 10226 | 2704 | 12930 |

- Cantidad de mujeres que desertaron la función policial durante los años 2022 y 2023.

Tabla 4

Cantidad de mujeres que salieron de la función policial durante los años 2022 y 2023.

| Año | Cantidad |
|-------------|-----------------|
| 2022 | 374 |
| 2023 | 507 |

Como se observa en la prima tabla de este análisis, se observa como de año a año ha existido un crecimiento gradual, lo que indica que la información de reclutamiento está llegando a los interesados como debe de ser, ya este aumento es señal de que ha existido un movimiento que le permite a los costarricenses conocer del proceso que se debe llevar a cabo para formar parte de la Fuerza Pública.

Con respecto al tema de los géneros y el comportamiento de la contratación de ellos si demuestra un cambio severamente significativo, ya que demuestra cómo la población femenina es una minoría marcada en el cuerpo policial más grande de Costa Rica.

La participación de las mujeres en Fuerza pública ha sido siempre marcada y claramente identificada como una menor parte frente a los hombres, en el año 2022 su presencia representaba solamente un 20.1% de la totalidad del cuerpo policial y en 2023 si bien es cierto se da un aumento, no es un cambio que modifique la situación de realidad que enfrentan las mujeres en comparación a los hombres, donde ellos si han presentado siempre un 79% al 80% del personal.

En términos generales, la diferencia entre mujeres y hombres es sumamente grande, la diferencia en 2022 es de 5066, donde los hombres son mayoritariamente la fuerza principal, si se analiza la línea del 2023 se encuentra la misma característica, donde los hombres son 4818 más que las mujeres policías, la brecha disminuye, pero no de manera significativa, lo que demuestra que las mujeres son una población sumamente reducida.

Si, por otra parte, se analiza la segunda tabla de este análisis se puede observar cómo durante los años 2022 y 2023 se dio un aumento en la deserción de las mujeres en la función policial, la misma se incrementó un porcentaje sumamente alto si se compara con el ingreso que hubo año a año, ya que el aumento de salidas fue de un 35,6%, ya que en 2022 se retiraron 374 y en 2023 salieron de función 507 mujeres.

Con la salida de mujeres de fuerza pública tan alta se pueden reflejar diversos factores, como la falta de apoyo o condiciones de trabajo que favorezcan la permanencia de ellas en el cuerpo de policía, así también como problemas que tienen que ver con discriminación de género o pocas políticas de retención para el personal femenino.

En la entrevista realizada a la viceministra Lys Espinoza se refleja como el MSP busca atraer nuevas mujeres mediante métodos de atracción en las redes sociales con publicidad con ese motivo, la respuesta a la pregunta #1 fue la siguiente:

- *En realidad, nosotros tratamos de promoverlo a través de publicidad, haciendo que las mujeres se animen y se acerquen, esto ha hecho de alguna forma que exista más representación en los procesos de reclutamiento, lo hacemos por medio de la publicidad en redes sociales*

tratando de captar a ese sector de la población, recordándole a las mujeres que también pueden ser parte de este proceso.

- *Si considero que las nuevas políticas y técnicas de atracción de personal femenino ha sido efectivas, porque en comparativa con muchos años atrás a la actualidad, la participación de la mujer se incrementado significativamente, antes los grupos de mujeres eran muy pequeños y hoy en día hemos llegado a obtener un 50% de cantidad de mujeres y un 50% de cantidad de hombres en un grupo de trabajo policial*

Por su parte, otra de las personas entrevistadas, la cual es funcionaria de la Oficina de igualdad y equidad de género respondió a la pregunta #1 lo siguiente:

- *Dentro de la Política de Igualdad y Equidad de Género del MSP, si existen indicadores para el proceso de selección femenina dentro de la FP.*
- *Si, son efectivos, pero no como se desea.*

Con las respuestas recibidas anteriormente escritas se puede reconocer como ambos participantes reconocen que el MSP si cuenta con políticas para fomentar la participación femenina dentro del proceso de reclutamiento a Fuerza Pública, por su parte, en ambas participaciones se reconoce que ha sido favorable la aplicación de las políticas o acciones que llevan a cabo, pero si se reconoce que el resultado no es el esperado al 100%.

Por su parte, otra de las preguntas de la entrevista que pueden servir para el análisis es la número 2, en la cual la Sra. Lys Espinoza respondió:

- *Claro, por ejemplo, los ascensos, este es un tema que se ha trabajado mucho, hoy en día es algo que se ha estado promoviendo gracias a que también tenemos una subdirectora de Fuerza Pública mujer, entonces ya hay representación en altos mandos, lo que ha hecho que dentro del MSP quede huella de la labor de la mujer, que denote el trabajo, la valentía, el esfuerzo de la mujer policía.*
- *Reconozco que falta, claro que nos falta, porque este tema ha sido trabajado por muchísimos años, sin embargo, hacer un cambio significativo es muy difícil, pero si nos falta.*

Por su parte, la funcionaria de la Oficina de igualdad y equidad de género respondió a la pregunta #2 lo siguiente:

- *La institución es muy vertical, existe mucho machismo, estereotipos sociales, no hay corresponsabilidad entre la vida laboral y familiar.*

Entonces, como dicen los participantes anteriormente, es claro que dentro de la institución existen muchos estereotipos sociales y machismo que han impedido durante muchos años que la participación de la mujer sea igual a la del hombre, uno de los factores que pueden evitar que la igualdad sea mayor es la falta de responsabilidad que existe entre la vida laboral y familiar, lo que se puede interpretar que la mujer no puede llevar de la mano o de manera correcta ambas vidas, lo que perfectamente puede ser un ejemplo de que esta profesión en Costa Rica sigue estando diseñada en su mayoría para hombres.

Parte del cambio que ha tenido la inserción de la mujer en puestos de alto nivel es resultado de un movimiento que surgió en la Fuerza Pública a

favor de ellas, el cual merece una mención honorífica en el análisis, ya que sin ellas probablemente la situación de las mujeres en FP sería aún más desfavorable.

El movimiento se llama “Las Panchas”, es un programa de mentoría que va dirigido a las mujeres policías, el mismo es dirigido por mujeres que ostentan un alto rango policial dentro de la jerarquía y el objetivo es brindarles a las mujeres que se encuentran en niveles más bajos una guía de habilidades, las cuales puedan ayudarles a desarrollarse profesional y personalmente.

El programa “Las Panchas” y su contenido es basado en las experiencias, procesos y dificultades que enfrentaron las mujeres mentoras para alcanzar el puesto con el que cuentan hoy en día. (Cubillo, 2025)

Variable 3: Factores que afectan la contratación femenina (culturales, sociales, económicos, etc.)

Descripción: esta variable le presenta al lector la referencia sobre como existen distintos elementos que influyen en la incorporación de las mujeres al ámbito policial, específicamente a la Fuerza Pública, los factores que pueden influenciar en la contratación femenina pueden ser de origen cultural, social, económica, política y estructural, la descripción de cada categoría de los factores es la siguiente:

- Factores culturales: la percepción de los roles laborales en muchas de las profesiones, como la policial, pueden ser vistas como más masculinizadas o apropiadas para hombres, lo que pueden crear barreras para las mujeres, por su parte, las normas y estereotipos de género también se encuentran presentes en muchas culturas, donde los roles han sido muy marcados, por ejemplo las mujeres son vistas como

amas de casa solamente, lo que les limita su participación en diversos sectores.

- Factores sociales: la falta de modelos femeninos en muchos campos laborales han afectado la participación femenina, suelen ser en minoría las figuras femeninas que han tomado el lugar de inspiración para que las mujeres ingresen en diferentes campos. La familia muchas veces es un factor importantísimo, ya que no se transforman muchas veces en una red de apoyo sino que por el contrario pueden volverse un freno o un impedimento mayor.
- Factores económicos: el contar con acceso limitado a los recursos educativos o a la nula capacitación hace que las mujeres encuentren una debilidad enorme en alcanzar oportunidades para ser contratadas, lo que con su parte puede traer consigo una brecha salarial marcada, que si bien es cierto en el MSP no se da, en muchos otros mercados laborales si se da.
- Factores estructurales de las instituciones: como lo mencionó anteriormente una participante de las entrevistas, específicamente la que trabaja en la oficina de Igualdad y equidad de género, muchas veces las instituciones son muy verticales y no han de cambiar drásticamente lo que históricamente han hecho, lo que puede presentar una discriminación laboral y una falta de políticas de inclusión y equidad.

Históricamente la contratación femenina se ha visto influenciada y manipulada por una red de factores culturales, económicos, sociales, etc, lo que han sido una barrera cultural y estructural que no solamente afectan el

número de mujeres en cantidad de postulación, sino que las condiciones en las que se desarrollan también se ven afectadas.

Análisis: dentro de las culturas, como la costarricense, siempre ha existido históricamente una división de roles entre hombres y mujeres, siempre ha existido la creencia que las mujeres deben ocuparse de labores más domésticas o más administrativas y los hombres de lo más activo o “fuerte”. Históricamente esto ha afectado la contratación de las mujeres dentro de muchas instituciones y como en la Fuerza Pública siguen siendo minoría marcada, ya que lamentablemente se mantiene la idea, en menor manera que antes, de que el trabajo policíaco es para hombres principalmente.

Esto dicho anteriormente es confirmado en la respuesta que la persona de la Oficina de igualdad y equidad de género brindó a la entrevista y específicamente a la pregunta número 4:

- *Considero que no existe corresponsabilidad entre la vida familiar y laboral; por ende, a las mujeres se les sigue asignando roles de trabajadora, madre, cuidadora, etc. Las mujeres que actualmente cuentan con altos rangos de la FP, han tenido que romper el paradigma del estereotipo social y dejar a sus hijos/as a cargo de terceras personas.*

La señora Lys Espinoza, viceministra de seguridad menciona el problema en una de sus respuestas a la pregunta número 4 de la entrevista, donde ella menciona:

- *La parte de la formación policial ha sido históricamente muy masculinizada, siempre se ha puesto la característica masculina como razón de inicio, además que se creído que las mujeres no*

son capaces de realizar actividades de perseguir un sospechoso, de realizar trabajos de entrenamiento físico duros para lograr un puesto en FP, pero la mujer ha demostrado que si se puede y con la eliminación de brechas ha demostrado que esa percepción era errónea.

La declaración de la viceministra refleja que históricamente ha existido una realidad en la formación policial que la ha presentado o que es un ámbito dominado por características masculinas, una realidad lamentable que ha llevado a la mujer a recibir una exclusión marcada y una subestimación de sus capacidades.

También las mujeres han demostrado con el paso de los años que cuentan con las habilidades para enfrentar este tipo de retos, como el policial, con éxito y salir adelante a pesar de las dificultades, este avance trae consigo el rompimiento de brechas de género en los procesos de formación y selección, permitiéndole a muchas mujeres alcanzar puestos de relevancia dentro del cuerpo de Fuerza Pública en Costa Rica.

Existen artículos que se han encargado en discutir cómo y porque los factores de organización institucional afectan la equidad de género, donde se hace un énfasis en las barreras que las mujeres han enfrentado y que enfrentan actualmente, por ejemplo Robert Meyer (2019) en su libro *“Igualdad de género en el trabajo, desafíos para las políticas públicas”* explica como en una institución las políticas públicas pueden mejorar la participación de las mujeres en el trabajo, además menciona como se pueden implementar diversas acciones que permitan o busquen garantizar que ellas reciban una

mayor inclusión en los trabajos de alto rango que normalmente han sido ocupados por hombres.

Análisis de resultados con base al cuestionario

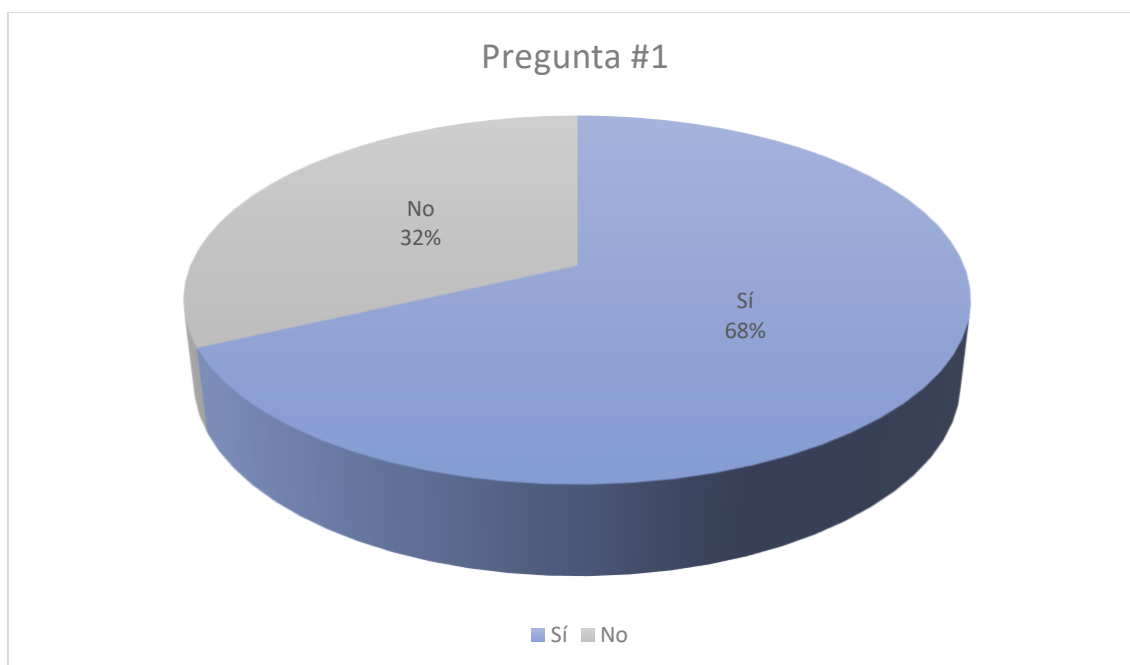
Pregunta #1:

¿Está al tanto de los procedimientos utilizados para la contratación de personal en la Fuerza Pública de Costa Rica?

Con la pregunta anterior, la primera del cuestionario se pretende identificar y conocer que tan enteradas están en Fuerza Pública con respecto a los procedimientos que el Ministerio lleva a cabo para contratar personal para los diferentes cuerpos policiales del país, finalmente, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Figura 1

Cantidad de participantes con conocimiento de los procedimientos utilizados en la contratación de personal en Fuerza Pública.



Fuente: elaboración propia

Como se observa en el gráfico, las respuestas de los participantes demuestran una tendencia positiva al conocimiento de los procesos de contratación que se dan en el MSP para la selección de personal de Fuerza Pública.

Del total de las respuestas (25) se observa como el 68% (17) de las participantes tiene conocimiento de los procedimientos, mientras que el 32% (8) indican lo contrario, el conocimiento de las 17 personas pueden transmitir a la investigación ciertas implicaciones, una de las implicaciones puede ser la conciencia pública, que el MSP ha realizado un esfuerzo grande para comunicar sus procesos de selección y contratación y se ha realizado de una manera positiva y acertada, ya que el 68% de las personas participantes afirman conocerlo.

Al comprender que las 17 personas respondieron positivamente también resalta que existe un acceso a la información fácil, ya sean campañas de reclutamiento, materiales en redes sociales o incluso información de las mismas personas que se encuentran dentro de la institución.

Con los datos recolectados se visualizan algunas áreas de mejora que se pueden dar, por ejemplo que la información tenga un acceso más fácil y sencillo para alguna parte de la población a la que la información no le llega, lo que indica que pueda aun faltar más y mejor difusión de la misma.

La misma viceministra administrativa en la entrevista mencionó que una de las metas principales del MSP actualmente es que sus procedimientos de contratación de manera general sea más reconocidos por el costarricense, lo que permitiera que las mujeres alcanzaran un grado mayor de participación.

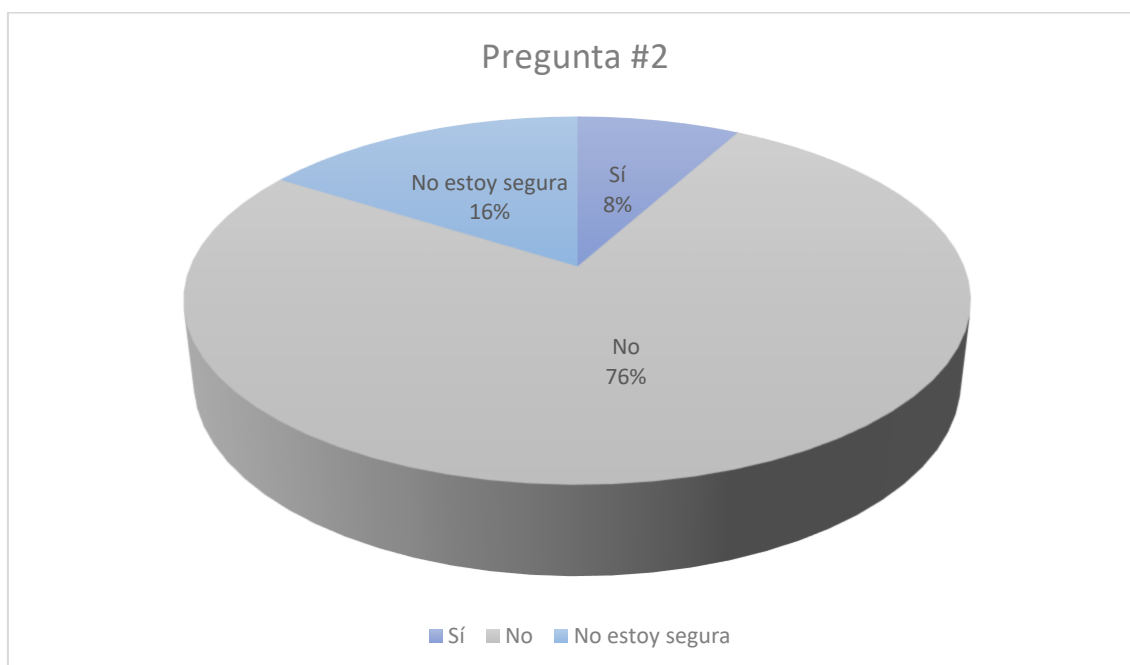
Pregunta #2

¿Considera que existe alguna diferencia en el proceso de selección entre mujeres y hombres para formar parte de la Fuerza Pública?

Con la segunda pregunta del cuestionario se busca estudiar y conocer la percepción que tienen los participantes sobre el proceso de selección, reconociendo si se presenta alguna diferencia entre la participación de las mujeres con la participación de los hombres, desde el día 1 hasta el momento final de la inducción, el resultado obtenido de la pregunta son:

Figura 2

Cantidad de participantes que consideran que existe alguna diferencia en el proceso de selección entre mujeres y hombres para formar parte de la Fuerza Pública



En esta pregunta, la mayor cantidad de los encuestados (19) consideran que no existe diferencia alguna en el proceso de selección para hombres y

mujeres para formar parte de Fuerza Pública, este grupo de participantes representa un 76% del total de participantes en el cuestionario.

La respuesta del grueso de participantes demuestra que la percepción en su mayoría es que durante el proceso de selección no se denota una diferencia en cuanto al género y que el proceso es igualitario tanto para hombres como para mujeres.

Por su parte, un 16% (4) de las participaciones responde que no sabría indicar si existe o no existe tal diferencia en el proceso, mientras que solamente un 16% (2) confirma y considera que, si existe una diferencia entre los géneros durante el proceso de selección, cabe indicar que muchas de las participantes se mostraron inseguras de su participación por algún tipo de miedo a que sus respuestas fueran ventiladas.

El hecho de que un 76% de las respuestas sean negativas transmite la idea que la mayoría de las entrevistadas perciben que los procesos de selección que se implementan para ingresar al MSP y a Fuerza Pública son equitativos en cuanto al aspecto de género, es una señal positiva de que las políticas de igualdad de género que implementa la oficina de Igualdad y Equidad de Género están funcionando, permitiéndole al participante, sin importar su género, sentir la seguridad de que se aplica un proceso inclusivo donde tanto hombres como mujeres tienen las mismas oportunidades.

Si se analiza la cantidad de respuestas positivas se denota que, existe un porcentaje pequeño que considera que, si existen algunas diferencias en el proceso entre hombres y mujeres, lo que podría significar que se notan algunos estereotipos de género, los que permitirían que impacten algunos sesgos o estereotipos de género dentro del proceso de selección. También es posible

que se enfrenten las mujeres a diversos aspectos que presenten una dificultad adicional, como pueden ser los requisitos físicos o la falta de representación femenina en los altos mandos encargados del proceso, lo que se reconocen como algunas barreras estructurales por la forma en la que el cuerpo policial y el propio ministerio se conforman, esto es parte de lo mismo que la participante de la entrevista (funcionaria de la oficina de Igualdad y Equidad de Género) comentó.

Otro reflejo en las respuestas es la incertidumbre, temor o la poca información que pueden tener algunas de las participantes al momento de enfrentarse al proceso de selección, esto como resultado de la falta de información completa o conocimiento sobre como el MSP gestiona los procesos de selección.

Pregunta #3

Si respondió afirmativamente a la pregunta anterior, ¿qué diferencias ha observado en el proceso de selección?

La pregunta #3 es una continuación de la pregunta #2, ya que en esta pregunta solamente participaban las participantes que contestaran de manera afirmativa, en esta pregunta se debe mencionar cuales son las diferencias que observaron en el proceso de selección.

Las respuestas recibidas son la siguientes:

- Se contrata menos mujeres si tienen hijos pequeños.
- La cantidad de mujeres no es la misma que de hombres.
- Son diferencia por edad, pero también ay desigualdad, se supone que si las mujeres quieren ingresar al ministerio al menos deben ajustarse a los

lineamientos no andar como perros por su casa. En otras palabras, hay más desventaja para las mujeres que para los hombres.

Al analizar la primera respuesta se encuentra como percepción que las mujeres con hijos pequeños tienen menos probabilidades de ser contratadas, lo que sugiere un sesgo relacionado con la maternidad, es una observación que permite la idea de que las mujeres con responsabilidades maternas o familiares no pueden ser tan comprometidas como un hombre para un trabajo exigente como el policial, este tipo de comportamientos podrían presentar y reflejar una discriminación indirecta, ya que no es explícito en las políticas de contratación, pero sí puede manifestarse en el proceso.

En el análisis de la segunda respuesta se resalta un desbalance que existe en tema de género en el proceso de selección y contratación de Fuerza Pública, donde algunas participantes denotan la diferencia en la representación de mujeres, la respuesta es un reflejo de la brecha de género histórica, denotando una estructura de género desigual desde el inicio del proceso de contratación.

La tercera respuesta es un poco compleja desde el punto de vista que implica que dentro del proceso de contratación la mujer no solo se enfrenta una diferencia por edad, sino que existe una presión por ajustarse a las normas, comportamiento y presentación que normalmente no se aplica de la misma forma hacia los hombres. Esta presión adicional para las mujeres puede llegar a sentirse en las mujeres como una acción de injusticia o desventaja frente a los hombres, donde ellos no tienen que cumplir con tales expectativas por el simple hecho de ser hombres.

Sin duda, a pesar de que son pocas las respuestas positivas, ellas son suficientes para demostrar problemas importantes a los que hay que prestarles atención, problemas que se han dado desde siempre contra las mujeres y que hoy en día se están intentando erradicar con políticas de equidad de género.

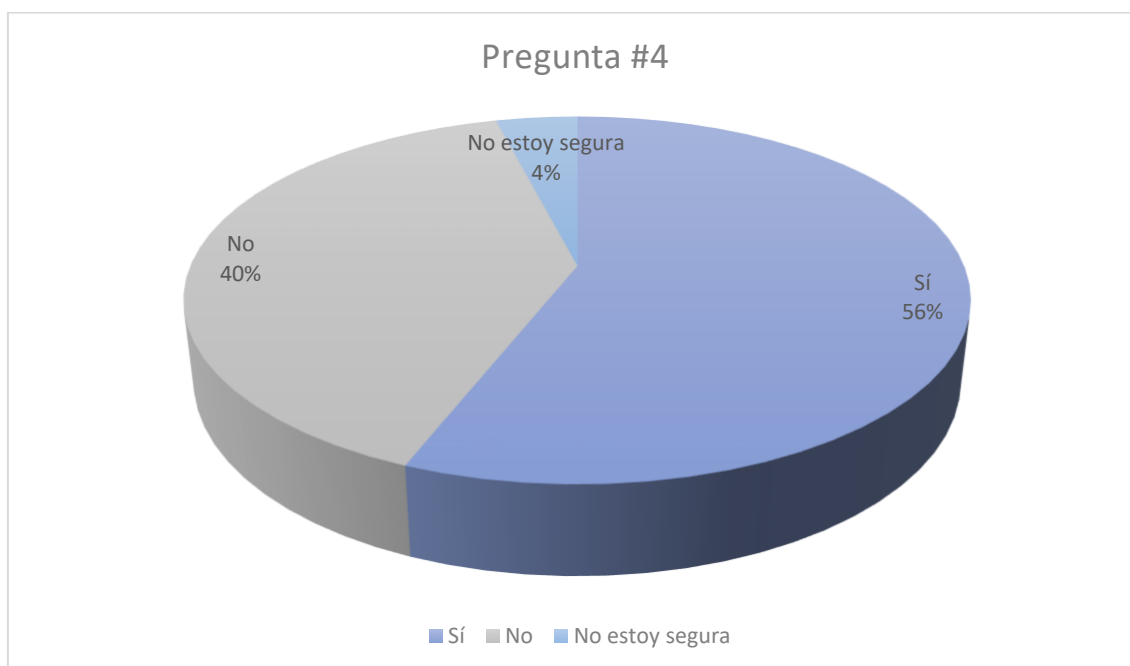
Pregunta #4

¿Cree que la Fuerza Pública tiene políticas específicas para promover la inclusión de mujeres en su cuerpo de trabajo?

Con esta pregunta y sus respuestas se busca conocer e interpretar que tan efectivos han sido los programas que la oficina encargada a implementado no solamente en el MSP y su parte administrativa, sino como han funcionado sus políticas en el campo policial, por consiguiente se obtienen los siguientes resultados:

Figura 3

Cantidad de participantes que consideran si la Fuerza Pública tiene políticas específicas para promover la inclusión de mujeres en su cuerpo de trabajo



La pregunta en análisis tiene como objetivo conocer la percepción de las mujeres policías con respecto a si la Fuerza Pública tiene o cuenta con políticas que se dediquen a promover la inclusión de las mujeres en el campo laboral.

En tendencia mayoritariamente es positiva, esto por el número de participantes que respondieron de manera positiva, donde las participantes consideran que la FP tiene en ejecución políticas para promoción de inclusión de las mujeres.

Los resultados de esta pregunta son:

Sí: 14 participantes, lo que es un 56%.

No: 10 participantes, lo que es un 40%.

No estoy segura: 1 participante, lo que es un 4%.

Si bien es cierto, las respuestas reflejan que existe una percepción de que en la Fuerza Pública se está trabajando para incluir más mujeres en sus filas y que ellas no sufran de barreras innecesarias para lograr sus objetivos, pero a pesar de esto aún hay escepticismo y al parecer desinformación sobre la efectividad y existencia de esas políticas, otra de las hipótesis que se puede mencionar es que las políticas si existen pero que no están siendo suficientemente impactantes sobre la inclusión de las mujeres en todos los niveles o departamentos.

El 40% que representa a las 10 respuestas de "NO" es considerable en cantidad, lo que refleja como un grupo considera que no hay políticas claras para que se dé una inclusión correcta de las mujeres en la FP, lo anterior es reflejo de que, aunque existan iniciativas, políticas formales y demás, quizás no

son suficientemente visibles o aplicadas correctamente para que su funcionamiento sea el correcto.

La respuesta de la mayoría de las participantes fue positiva y consideran que dentro de FP si existen políticas de inclusión, pero el hecho de que exista un número considerable de que no crea esto es un indicador que las políticas no están bien comunicadas, no son suficientes o no tienen un impacto claro en todos los ámbitos de la Fuerza Pública.

A pesar de que se apliquen las políticas en Fuerza Pública, aún se pueden presentar obstáculos estructurales o culturales que van a dificultar que se de la integración de las mujeres y aquí es donde se pueden enfrentar las mujeres de Fuerza Pública a los estereotipos de género o la falta de oportunidad en puestos de liderazgo.

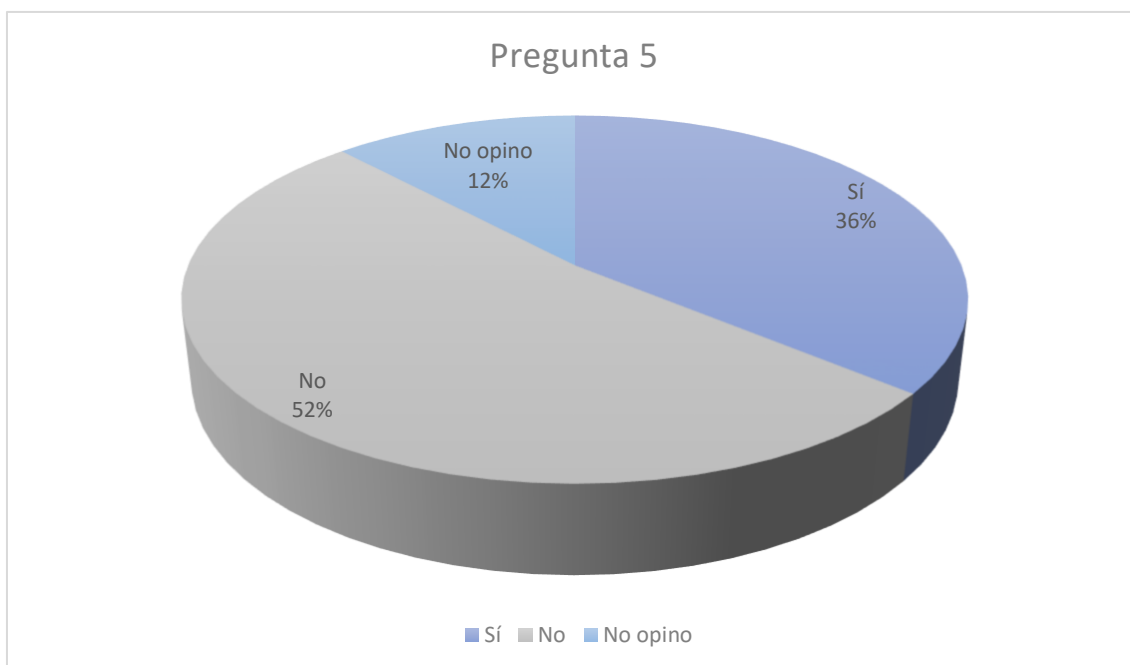
Pregunta #5

¿Considera que la cantidad de mujeres contratadas en la Fuerza Pública en los años 2022 y 2023 ha sido suficiente en comparación con la cantidad de hombres?

La pregunta #5 es una pregunta dirigida para conocer la percepción de las participantes sobre la proporción de las mujeres contratadas en relación a los hombres en la Fuerza Pública durante los años 2022 y 2023, es decir la pregunta busca conocer si las mujeres en Fuerza Pública considera que la cantidad de contrataciones femeninas ha sido equilibrada a la de los hombres y los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Figura 4

El siguiente gráfico presenta la cantidad de participantes que consideran si es o no es equitativa la cantidad de mujeres contratadas en comparación a los hombres en la Fuerza Pública durante los años 2022 y 2023.



En los resultados de esta pregunta se evidencia que la mayoría de las participantes (13) considera que la cantidad de mujeres contratada no ha sido suficiente en comparativa con los hombres, resultado que indica que la proporción de mujeres en FP demuestra una desigualdad en tema de contrataciones y que las mujeres están siendo contratadas en menor cantidad que los hombres para ingresar a este cuerpo policial.

Por otra parte, 9 participantes consideran que ha sido suficiente, este número aunque es menor que la respuesta negativa, siempre refleja que algunas mujeres consideran y perciben que hay una representación femenina equilibrada o que la situación ha mejorado en los años descritos en la pregunta y cuando se habla de la minoría faltante (3) se interpreta que existe aún un grado de incertidumbre o de falta de información sobre la comparación de las

contrataciones entre hombre y mujeres, se podría decir que algunas participantes no tienen acceso a los datos o no están informadas sobre cómo se maneja la contratación y sus políticas.

Si bien es cierto la tendencia general de estas respuestas es negativa, lo que refleja una posible percepción de las participantes de desigualdad de género en el proceso, lo que por lo general podrí estar relacionado con algunos factores como estereotipos de género, prejuicios estructurales o la poca efectividad de las políticas de inclusión que hay en Fuerza Pública y el MSP.

La tendencia negativa también puede estar relacionada con la histórica minoría representativa de mujeres en las fuerzas armadas y de seguridad pública, lo que recientemente puede seguir reflejándose en las contrataciones, a pesar de los avances a la igualdad de género en el MSP con su oficina y por ende en Fuerza Pública la percepción de que las mujeres son menos contratadas que los hombres podría estar relacionada con la cultura organizacional de la institución, la cual sigue favoreciendo a los hombres en diferentes roles y especialmente en roles policiales que han sido dominados por ellos históricamente.

Si se analiza la diferencia entre las respuestas “SI” y “NO”, se puede sugerir que, aunque algunas de las personas consideran que las contrataciones de mujeres son adecuadas, existe siempre una generalización de que la representación equitativa aún está largo de alcanzarse en la Fuerza Pública, los datos referentes a esta respuesta los reafirma la sra. Hannia Cubillo, comisionada de Fuerza Pública, la cual en la entrevista realizada para conocer sobre “Las Panchas” comenta lo siguiente:

“Estamos contentas y agradecidas por el avance que hemos tenido en los campos de equidad de género, pero aun nos falta, nos falta alcanzar una equidad en número y en cargos, porque a pesar del avance continuamos siendo minoría, pero una minoría representativa que quiere ser el par con el hombre”

En conclusión, el indicador que la desigualdad en la contratación de mujeres en Fuerza Pública sigue presente es claro, la cantidad de respuestas positivas a esta pregunta lo demuestra y por otro lado, sugiere analizar las áreas de mejora que se necesiten para que la promoción de la inclusión y representación femenina sea acorde a la realidad que se busca como Ministerio.

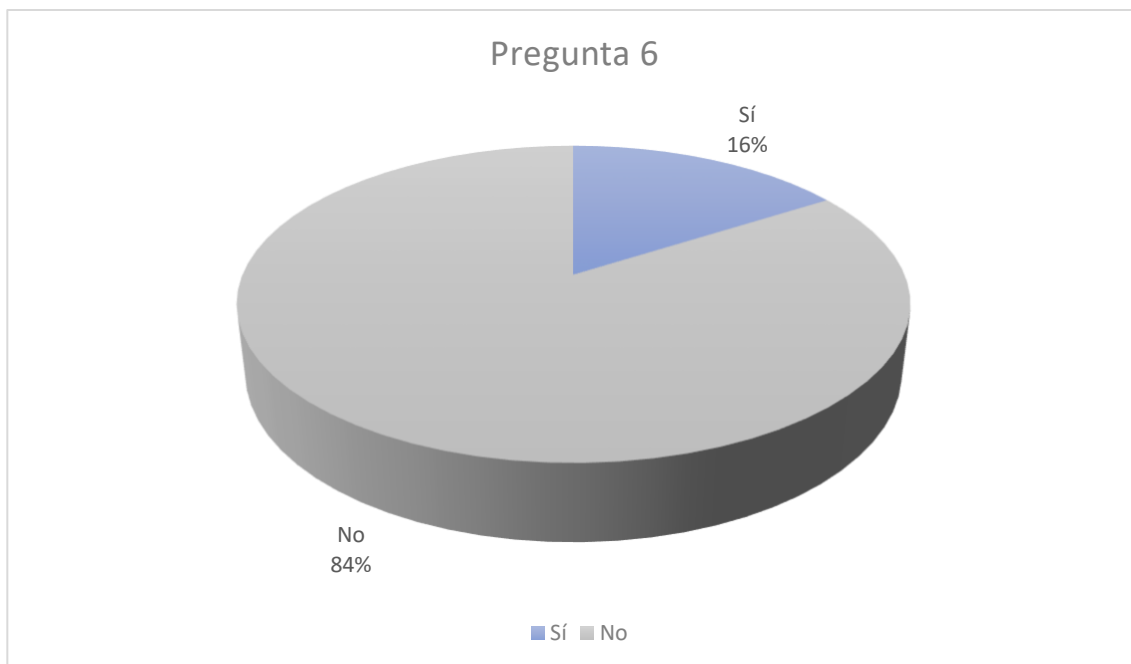
Pregunta #6

¿Ha percibido alguna barrera o discriminación de género en el proceso de contratación para mujeres dentro de la Fuerza Pública?

La pregunta anterior tiene como finalidad conocer si las mujeres participantes consideran que han experimentado o perciben algún tipo de barrera o discriminación de género en la contratación que lleva a cabo el MSP para ingresar a Fuerza Pública, lo que puede implicar obstáculos que ella enfrentan al ingresar a la institución, el análisis de los resultados obtenido es el siguiente:

Figura 5

Demostración de la cantidad de mujeres que considera haber recibido discriminación en Fuerza Pública.



El análisis de los resultados permite comprender como la mayoría de las participantes no han percibido barreras ni alguna discriminación de género durante el proceso de contratación, lo que sugiere que para la mayor cantidad de policías participantes los procesos de contratación parecen ser equitativos.

Sin embargo, como en todo el proceso, se ha reconocido como un grupo si percibe como existen barreras o discriminación durante el proceso, lo que demuestra que, aunque es un numero pequeño es una participación significativa desde el punto de vista que revela un aspecto importante, existen experiencias personales de discriminación o de dificultades adicionales que enfrentan las mujeres al ser contratadas.

Los resultados contienen una tendencia positiva, con el resultado que la mayoría de las participantes no han experimentado discriminación, lo que podría sugerir que, el proceso de contratación del MSP para ingreso a Fuerza Pública ha mejorado en termino de inclusión y equidad de género, sin embargo,

las 4 respuestas afirmativas pueden demostrar que aún existen algunas barreras estructurales o culturales que no son tan marcadas para todas, pero que si son percibidas por alguna minoría.

Como responsabilidad, las mujeres que dieron un “NO” como respuestas pueden sentir que, en su caso, se ha llevado a cabo un proceso justo y que ha garantizado igualdad de oportunidades, pero no ellas no pueden obviar que hay 4 compañeras que si han experimentado dificultades adicionales o sesgos de género en el proceso de contratación, por lo que como mujeres deben prestar una atención más detallada para dar con los factores que pueden estar provocándolo.

Es importante tener en cuenta que las mujeres que no han percibido o que aseguran no haber recibido discriminación podrían estar basando su opinión en una experiencia personal, lo que podría limitar que reconozcan las barreras que pueden haber percibido las demás participantes, las cuales señalan un problema sistemático que se debe ser tratado con cuidado.

Pregunta #7

¿Cree que las mujeres enfrentan más dificultades para ser contratadas en la Fuerza Pública que los hombres?

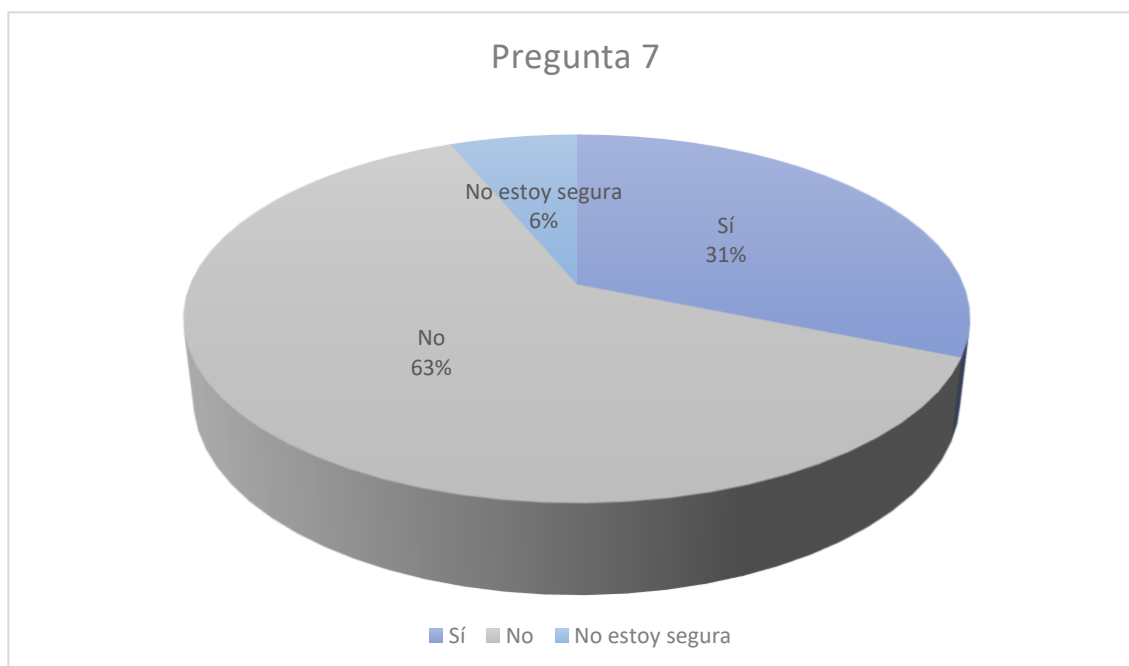
La pregunta anterior se caracteriza por abordar en cuestión la equidad de género en FP, principalmente porque buscar conocer las posibles barreras o dificultades que enfrentan las mujeres en comparación con los hombres al momento de ser contratados.

La pregunta plantea un análisis, para conocer si existen factores culturales, sociales o estructurales que puedan influir en la percepción de las

mujeres de que ellas enfrentan más obstáculos que los hombres, los resultados obtenidos para esta respuestas fueron:

Figura 6

Consideracion si las mujeres enfrentan más dificultades para ser contratadas en la Fuerza Pública que los hombres



Las respuestas de esta pregunta, demuestra como en su mayoría (14) las participantes han reaccionado al “no”, lo que demuestra que la percepción es significativa a que las mujeres no enfrentan más obstáculos que los hombres para ser contratadas en Fuerza Pública, lo anterior indica que, para este grupo de participantes las condiciones de contratación se perciben como equitativas entre mujeres y hombres, es decir, que la barrera de género no es marcada para este proceso.

No obstante, una cantidad numerosa también (7) revela que si existe un percepción de desigualdad en el proceso de contratación, lo que puede dar a una reflexión de que si son posibles algunas discriminaciones de

género y que aún pueden estar presentes en las instituciones como el Ministerio de Seguridad Pública los perjuicios o estereotipos de género.

El restante de respuestas son de participantes que no tienen una opinión concreta de su respuesta acorde a la pregunta, esta cantidad de mujeres policías pueden estar reflejando una falta de información o de conciencia sobre los procesos de contratación del MSP para el ingreso a Fuerza Pública, o bien, demostrando si existen dudas sobre la existencia de una discriminación de género en este contexto, este grupo podría beneficiarse de más información o de un análisis más profundo del tema.

Las respuestas a esta pregunta sugieren que, aunque existe una mayoría que no percibe dificultades para que las mujeres sean contratadas también hay un grupo considerable que percibe que si existen posibles dificultades, lo que refleja que la experiencia de las mujeres en el ámbito laboral de la Fuerza Pública puede ser compleja y que va a variar según sean los factores que se hayan vivido de manera personal, institucional o social.

Pregunta #8

En su opinión, ¿cuáles son los principales retos que enfrentan las mujeres que buscan ingresar a la Fuerza Pública?

Con la pregunta anterior, se busca obtener una visión más profunda de los desafíos específicos que las mujeres enfrentan al momento de enlistarse en el proceso de incorporación a Fuerza Pública, es esperable que algunos de estos desafíos estén relacionados con normas de género, expectativas de lo que las mujeres puedan hacer en las áreas que han sido dominadas

históricamente por los hombres o incluso, las limitaciones en los procesos de reclutamiento.

El análisis de las respuestas recibidas es el siguiente:

Como un común denominador se percibe como las participantes responden y reconocen que hay un reto predominante al que se enfrentan las mujeres y es el hecho de que no pueden tener una conciliación entre la vida laboral y familiar, principalmente con el cuidado de los hijos pequeños, ya que se menciona en diferentes respuestas que el cuidado de los hijos, principalmente para madres solteras, es un desafío significativo, ya que este reto se relaciona con la dificultad que se encuentra para equilibrar las responsabilidades laborales con las responsabilidades que provienen con la familia, principalmente se manifiesta en mayor parte cuando las mujeres no cuentan con una red de apoyo.

Algunas de las mujeres policías también respondieron que el equilibrio entre la relación laboral y familiar se ve truncada por las condiciones en las que deben enfrentar su trabajo, la ubicación del puesto es otra razón, ya que en ocasiones deben estar lejos del hogar y no siempre se cuenta con un sistema de permisos flexible para adaptarse a la situación familiar.

Por su parte, también se reconoce en las respuestas que las mujeres policías reconocen como la cultura organizacional y el machismo en la Fuerza Pública son unos de los principales retos a los que se enfrenta, ya que comentan que a pesar de las directrices que buscan la equidad de género, el machismo sigue siendo un obstáculo grande, principalmente en las jefaturas y la cultura para organizar la institución, ya que la igualdad de género no siempre se aplica de manera práctica y se queda muchas veces

en el papel y en la boca cuando se dice lo que se debería hacer, pero que no se hace.

El machismo lamentablemente sigue siendo predominante, lo que sugiera que a pesar de las políticas de equidad aún se siguen presentando barreras históricas para las mujeres, especialmente en reconocimiento y oportunidades de crecimiento laboral.

Otro de los aspectos que se reconoce en diferentes respuestas es el reto al que se enfrentan las mujeres con respecto a la exposición al riesgo y condiciones laborales complicadas, donde se menciona que las mujeres se enfrentan a condiciones laborales complicadas, lo que podría estar relacionado con el tipo de tareas o áreas de trabajo a las que se les asigna y que normalmente son percibidas como más peligrosas o demandantes.

Las condiciones físicas y las pruebas de aptitud es también un tema recurrente en las respuestas, quizás no se menciona de manera de generalizada como un obstáculo para ingresar, pero si algunas mujeres policías mencionan que las pruebas físicas pueden ser más desafiantes para ellas por un tema natural, la diferencia biológica con los hombres, sin embargo, se reconoce que las pruebas de selección para un ascenso o crecimiento no toma en cuenta las pruebas físicas que las mujeres han ganado o superado con éxito y sino por el contrario, deben enfrentarse a estándares más altos para lograr un posición similar a la de un hombre.

Como un resultado final, se destacan principalmente algunos temas claves, lo cuales reflejan los retos más persistentes que enfrentan las mujeres para ingresar y desarrollarse en la Fuerza Pública:

- Buena relación entre familia y trabajo.

- Cultura organizacional marcada por el machismo.
- Limitación en las oportunidades para liderar y crecer en FP.
- Pruebas físicas diseñadas para biotipo masculino.
- Riesgo y lejanía laboral.

Lo anterior es una prueba de las muchas acciones que se deben mejorar en el cuerpo policial más grande de Costa Rica para que se dejen de afectar las oportunidades a las mujeres y que de esta manera las condiciones laborales sufran un cambio positivo para que las mujeres se desarrollen como desean.

Pregunta #9

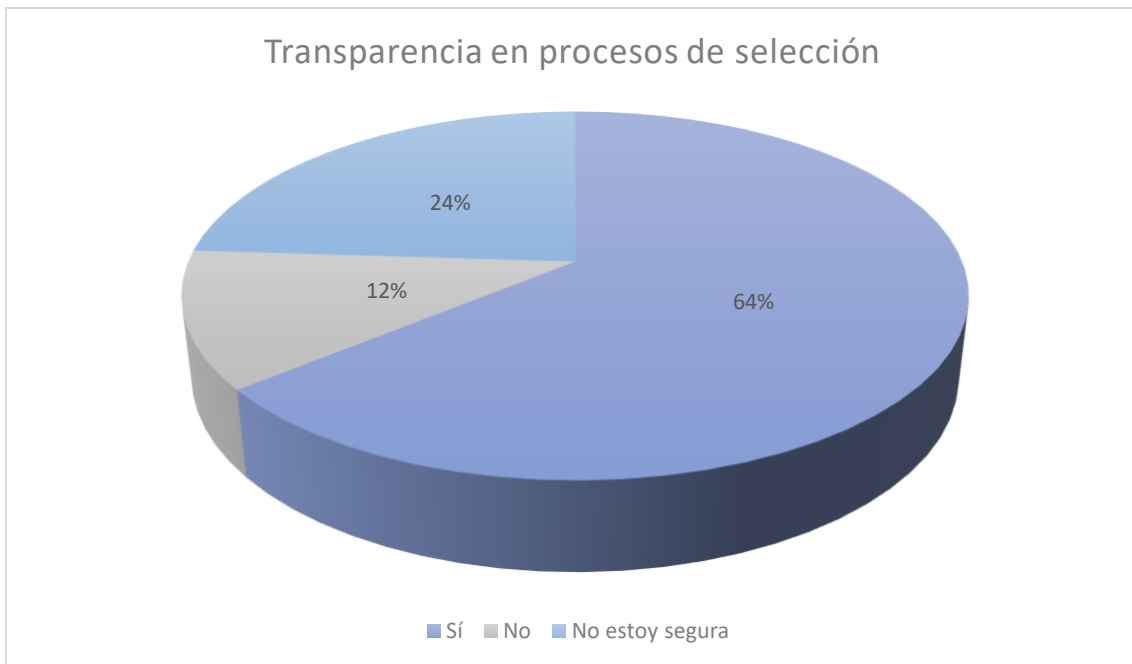
¿Considera que los procesos de selección en la Fuerza Pública en 2022 y 2023 han sido transparentes y justos tanto para hombres como para mujeres?

La pregunta #9 evalúa la idea que las participantes tienen sobre la transparencia y justicia que hay en los procesos de selección en la Fuerza Pública durante 2022 y 2023, esta respuesta es orientada a identificar si los procesos de reclutamiento se han manejado de una manera equitativa, sin discriminación por género.

Con las respuestas a esta pregunta se refleja la versión que tienen las mujeres policías participantes sobre las políticas que se han aplicado para que los procedimientos sean transparentes, lo mismo requiere que se analice si los mismos criterios y estándares se aplican de manera equitativa para hombres y mujeres.

Figura 7

Consideración de transparencia en los procesos de selección en la Fuerza Pública en 2022 y 2023.



De las participantes, 16 respondieron que los procesos han sido transparentes y justos tanto para hombres como para mujeres, lo que demuestra que el proceso se percibe para la mayoría de manera positiva, lo que apunta que, se tiene una percepción favorable sobre los cambios que se han implementado con el paso del tiempo para que se pueda garantizar una equidad de género y transparencia en los procedimientos donde participan tanto hombres como mujeres.

Es importante mencionar que, si las 16 participantes perciben que en Fuerza Pública se ha logrado equilibrar las condiciones de selección para ambos géneros o si es que la igualdad de trato se ha logrado en los aspectos administrativos, con su procesos formales principalmente.

Con respecto a las respuestas negativas (3) se concluye que existe un pequeño grupo que no está convencido que los procesos son igualitarios, esta diferencia de pensamiento refleja que aún existen percepciones de sesgos o falta de equidad de género en algunas de las áreas que se

desarrollan durante el proceso de selección, ya sean pruebas físicas o de evaluación.

El grupo restante de participantes (6) respondió que no se encontraban seguras de contestar la pregunta, lo que refleja que existe un sentimiento de incertidumbre o desconocimiento de la información de cómo se llevaron a cabo los procesos de los años 2022 y 2023, lo anterior probablemente se debe a que las participantes no se han involucrado directa o indirectamente en los procesos de selección mencionados, o bien porque no conocen los detalles totales del mismo, lo que les puede generar inquietud y mejor deciden ser imparciales al opinar.

El grupo de 6 participantes demuestra que la información sobre los procesos de reclutamiento y selección de personal en MSP para el ingreso a Fuerza Pública no es suficiente o no se tiene acceso a la misma, lo que puede significar un área de mejoría para el ministerio en tema de transparencia.

Pregunta #10

¿Qué sugerencias tiene para mejorar la igualdad de oportunidades en el proceso de contratación dentro de la Fuerza Pública?

Como objetivo la pregunta final del cuestionario busca obtener las sugerencias o propuestas de las participantes para mejorar y encontrar en el proceso de contratación una igualdad de oportunidades para las mujeres, esto identificando áreas de mejora según sea la manera en la que se reclutan y se seleccionan los y las participantes, de forma que se puedan eliminar posibles barreras de género, discriminación o injusticias.

Los resultados obtenidos según las respuestas de las participantes son los siguientes:

Las participantes sugieren la creación de guarderías con un horario de 24 horas, lo que resalta la importancia de que el entorno laboral se transforme a un espacio más inclusivo y flexible para las policías madres, ya que un espacio como este le va a permitir a las mujeres trabajar de manera más tranquila desde el punto de vista que no deban preocuparse del cuidado de sus hijos pequeños, lo que actualmente ellas consideran como una barrera importantes para ellas en FP.

Si el Ministerio de Seguridad Pública como institución toma en cuenta este tipo de sugerencias se estaría enfrentando a esfuerzo de equilibrar las necesidades laborales con las necesidades familiares de los mujeres policías, lo que también colabora con la búsqueda de una equidad de género más marcada.

Por otra parte, se reciben respuestas sobre la necesidad que hay de que el proceso de selección se base únicamente en la capacidad y méritos de los y las participantes, que su edad, género o redes de contacto no sea de relevancia para este proceso y su resultado final, las participantes sugieren que el proceso necesita una transparencia y una objetividad mayor, decisiones que puedan garantizar una competencia justa para todos y todas.

Varias respuestas recibidas subrayan que se necesita incluir a más mujeres en el proceso de selección, no solamente como participantes sino como en puestos que tengas la potestad de tomar decisiones sobre este proceso, lo anterior puede ameritar que se modifiquen las estrategias de reclutamiento para que más mujeres se sientan atraídas para participar en

este proceso y también para que las que ya se encuentren dentro del cuerpo policial se sientan más seguras para aplicar por una oportunidad y se pueda acceder a las mismas posiciones que los hombres.

CAPÍTULO V: Conclusiones y Recomendaciones

Como parte indispensable de la investigación se desarrolla este capítulo, en el mismo se desarrollan las conclusiones y recomendaciones. La información de las conclusiones proviene de toda la información recopilada durante el desarrollo de la tesis, basado en análisis y desarrollo de los objetivos específicos planteados en un inicio, de manera similar se da respuesta a al planteamiento del problema y posteriormente, concluido el análisis se brindan las recomendaciones.

Conclusiones

Las conclusiones planteadas en este apartado provienen del análisis e información recolectada a través de la investigación. Las conclusiones que se exponen son considerando los objetivos específicos de esta investigación y luego de estudiar, conocer y conversar con participantes del proceso de reclutamiento de la Fuerza Pública de Costa Rica.

Participación laboral femenina en Fuerza Pública

Se concluye a lo largo del análisis realizado que durante los años 2022 y 2023 se ha presentado una clara disparidad en la cantidad de contrataciones femeninas en comparación a las contrataciones masculinas, donde es clara la diferencia, en 2022 la población femenina significó apenas un 20% de la totalidad del cuerpo policial y en 2023 20.9% en comparación a los hombres.

A pesar de que el Ministerio promueve políticas de inclusión y equidad de género, las cifras revelan lamentablemente que la diferencia se mantiene y que por más que se ha intentado queda mucho por mejorar. Un ejemplo de que la participación femenina sigue en deuda es la comparación que se realiza con el número de jefaturas, donde al momento del desarrollo del trabajo existen en total 261 jefaturas, donde solamente 22 son ocupadas por mujeres, es decir, se llega a la conclusión que solamente un 8,41% de las jefaturas, demostrando que aún quedan muchos sesgos y estereotipos por eliminar, sesgos y estereotipos que han sido y son reconocidos por las mujeres policías o mujeres con jefatura que colaboraron en este trabajo, un claro ejemplo la comisionada Hannia Cubillo, la cual reconoció que les ha costado entrar a un campo y cambiarle el pensamiento a los hombres de que ellas no pueden estar en un cargo de responsabilidad.

Falta de oportunidad para las mujeres

A pesar del esfuerzo continuo para implementar políticas, programas de equidad de género por parte la oficina encargada y demás es claro y evidente como las mujeres siguen enfrentando en Fuerza Pública muchas barreras estructurales y socioculturales que les dificultan el acceso a puestos de mejor rango dentro del cuerpo policial.

Las mujeres están lamentablemente acostumbradas en Fuerza Pública a ver como los hombres logran adquirir un puesto o un rango con mayor facilidad que las mujeres, donde hay mujeres que tienen más años en un rango alto, con la formación completa, la experiencia de los años y de la vivencia policial y pierden la oportunidad de adquirir un puesto cuando un

hombre participa por el mismo puesto, sin importar que este posea menos experiencia que la mujer o menos tiempo de función policial.

Lo anteriormente mencionado demuestra que lamentablemente siguen existiendo prácticas discriminatorias que limitan el acceso a las mujeres a un puesto de jerarquía o de toma de decisión por el simple hecho de “ser mujer”.

Poco acompañamiento a la mujer en labor de madre

Una de las principales conclusiones que se pueden sacar de la investigación es que la relación laboral y familiar para las mujeres es super complicada, ya que se es muy difícil poder llevar de la mano una relación de madre con hijos pequeños por el rol que se tiene en Fuerza Pública.

La dificultad de equilibrar las responsabilidades laborales y familiares, los horarios laborales extensos y las constantes movilizaciones que deben realizar los policías a zonas alejadas representan obstáculos significativos para la mujer policía, ya que ellas deben afrontar la falta de flexibilidad que existe en sus turnos y lo difícil que es enfrentar un traslado lejano, este tipo de circunstancias representan un desgaste físico y emocional, pero también dificulta la participación activa en la crianza de sus hijos y mantenimiento de una vida familiar estable.

Como naturaleza, el trabajo de Fuerza Pública representa un exigencia con horarios irregulares y la necesidad de desplazarse a diversas localidades, trayendo a la postre un conflicto con la necesidad familiar y necesidad laboral. Esta circunstancia presenta una situación que crea una tensión constante para cumplir con los deberes del trabajo y atender las responsabilidades domésticas, lo que puede generar en las mujeres un alto

nivel de estrés y afectar la salud no solo física sino que mental de las personas implicadas en el proceso.

Políticas de equidad de género

La oficina de Igualdad y Equidad de Género del Ministerio de Seguridad Pública es la encargada de crear y aplicar las políticas de equidad e inclusión que han marcado un paso importante en la inclusión de las mujeres dentro de la Fuerza Pública. Durante los años 2022 y 2023 se ha logrado encontrar un avance en la sensibilización sobre la importancia de la igualdad de oportunidades y además en la creación de un marco que promueva la inclusión femenina en los diversos ámbitos dentro de la institución.

Aunque han existido cambios evidentes, como el aumento en la contratación de mujeres, apertura de nuevas oportunidades, la brecha sigue siendo considerable en temas de género, especialmente en lo que respecta a los puestos de liderazgo y puestos que incluyan una toma de decisiones importante. Las políticas aplicadas en los últimos años no han logrado erradicar completamente las actitudes y prejuicios sexistas que persisten dentro de una institución marcada por el machismo históricamente, lo que ha limitado que las medidas adoptadas marquen tendencia y más y mejores cambios.

Es fundamental que la FP y sus altos mandos continúen trabajando en la revisión y adaptación de las políticas de género, todo con una visión más integral y que sea más dirigido a la erradicación de las barreras estructurales que aún mantienen viva la desigualdad contra las mujeres, esto solamente puede ser alcanzado mediante un compromiso sostenido y una

implementación más eficaz de las políticas inclusivas que la oficina de Igualdad y Equidad de Género han de crear para todo el entorno del MSP.

Falta de información accesible

Al realizarse la investigación y con respecto al avance que se obtuvo, se denota de una manera muy amplia que la información sobre los cuerpos policiales de Costa Rica no se encuentra a primera mano o de una manera accesible y sencilla para los participantes.

Con el avance que se obtiene mediante la aplicación de los instrumentos, las participantes denotaban que la información necesaria para conocer sobre el tema femenino en Fuerza Pública era limitada, al igual que limitada la posibilidad de conocer las políticas que se desarrollan actualmente en el MSP para atacar el tema de la discriminación por género.

Otra de las conclusiones es que se denota, es que la parte administrativa del MSP no tiene el conocimiento absoluto, muchas de las personas manejan información diferente a la oficial, lo que genera una desinformación generalizada en la población de Fuerza Pública.

Recomendaciones

Al analizar los objetivos de la investigación y las conclusiones que se plantean anteriormente, es pertinente desarrollar y plantear recomendaciones para cada uno de los puntos observados.

Participación laboral femenina en Fuerza Pública

Es importante y necesario que el Ministerio de Seguridad Pública implemente un ciclo de estrategias más efectivas para que la participación femenina se incremente dentro de la Fuerza Pública, especialmente dentro de los cargos de responsabilidad y liderazgo.

Para lo anterior se recomienda fortalecer los programas de sensibilización y capacitación dirigidos a eliminar los estereotipos de género y fomentar un ambiente de trabajo inclusivo que valore la igualdad de oportunidades, además es sumamente importante que se establezcan metas específicas y que puedan medirse para que se aumente la representación de las mujeres en jefaturas y cargos de tomas de decisiones, lo que permitiría que se realice un cambio de la estructura más profundo.

Es importante también que se creen espacios de mentoría y apoyo para las mujeres, un espacio que apoye y potencialice una estrategia como lo es “Las Panchas”, que es un grupo de mujeres de alto rango en FP que brindan apoyo a las mujeres nuevas o de puestos más bajos que tienen el deseo de avanzar, brindándoles herramientas necesarias para que superen las barreras de género que se les enfrenten.

Falta de oportunidad para las mujeres

La Fuerza Pública debe tener como plan fundamental implementar medidas que sean más rigurosas para garantizar que en los procesos de contratación, selección y ascenso sean de manera real, equitativos y transparentes.

Se recomienda que se analice la creación de un sistema de evaluación que realice una valoración más objetiva a la experiencia, méritos profesionales y formación que tengan los integrantes de la Fuerza Pública, sin permitir que el género influya en la asignación de puestos, además es de suma importancia que, se continúe con la promoción de la capacitación en temas de igualdad de género dentro del MSP y la FP, para que los

responsables de los ascensos y las decisiones de contratación se encuentren sensibilizados sobre la importancia de eliminar las prácticas discriminatorias.

Una decisión que puede buscar la representación equilibrada, es la creación y aplicación de metas claras en cuanto a los números de participación femenina en posiciones de liderazgo, así como que se establezcan sistemas efectivos de monitoreo para que se evalúe el progreso y corregir los posibles sesgos que persistan en los procesos.

Poco acompañamiento a la mujer en labor de madre

La fuerza Pública debe como objetivo fundamental, implementar políticas que favorezcan la conciliación de la vida laboral y familia de las mujeres, especialmente para las mujeres policías que son madres de hijos pequeños principalmente.

Se recomienda la creación de horarios de trabajos que puedan ser más flexibles y que brinde la posibilidad de contar con servicios de apoyo como guarderías o programas de cuidado infantil dentro de la institución, con la finalidad de que la mujer policía que es madre, pueda tener la tranquilidad de llevar de la mano ambas responsabilidades.

Además, es beneficioso si se establecen protocolos en el tema de los traslados, donde los mismos consideren las necesidades familiares que tienen las mujeres, intentando minimizar el desplazamiento a zonas lejanas que les impida estar con sus hijos, o que se pueda garantizar un tiempo de descanso adecuado para que se atiendan las responsabilidades familiar como corresponde, estas medidas no solo ayudaría al bienestar de la policía, sino que buscaría el mejoramiento de su rendimiento laboral, disminuyendo

el nivel de estrés y agotamiento provocado por el intento de equilibrar ambos estilos de vida.

Políticas de equidad de género

Es importante para que la FP continúe avanzando en temas de equidad de género se realice la implementación de políticas con enfoque más integral, donde las mismas se aseguren de que no solamente se promuevan cambios en la contratación, sino que también se garanticen cambios en la cultura organizacional y en todos los procesos de toma de decisiones.

Se le recomienda a la Oficina de Igualdad y Equidad de Género que se fortalezcan los esfuerzos para realizar una sensibilización en todos los niveles de la institución sobre la importancia de la eliminación de sesgos y que se viva acorde a una inclusión real, especialmente a los mandos superiores, para que se garantice que las políticas se implementen de manera efectiva y como corresponde.

Por otra parte, se recomienda la creación de un sistema de evaluación que permita medir el impacto real de estas políticas y realizar ajustes continuos, la creación de los programas de liderazgo para mujeres, además de la inclusión de medidas concretas para eliminar prejuicios y actitudes sexistas, todo lo anterior es esencial para buscar la reducción de brecha de género.

Falta de información accesible

Una recomendación fundamental es mejorar el acceso y la transparencia de la información relacionada con políticas de equidad de género dentro del cuerpo policial de Fuerza Pública.

Una recomendación concisa es que el MSP realice o establezca un sistema centralizado de información accesible para todos y todas las personas que trabajen en este ministerio, donde se tenga acceso a las políticas, normativas y programas en torno a la equidad e inclusión de género.

Por otra parte, se debe buscar la manera de garantizar que la información disponible sea clara, actualizada y comprensible en su totalidad para que los empleados tengan un buen conocimiento de la misma, todo esto puede realizarse mediante plataformas digitales interactivas o con sesiones informativas periódicas que faciliten la difusión de la información.

CAPÍTULO VI: Propuesta

Propuesta de programa de Acción : “Trabajemos en Seguridad pero con Equidad y Oportunidad en la Fuerza Pública”

Objetivo general

Implementar un conjunto de acciones estratégicas dentro del Ministerio de Seguridad Pública para mejorar la equidad de género, aumentar la participación femenina, eliminar barreras estructurales históricas, promover la conciliación de la vida laboral y familiar, garantizar el acceso a una información adecuada para todos los integrantes de la Fuerza Pública.

Objetivos específicos

- Incrementar la participación femenina en los puestos de liderazgo y toma de decisiones dentro de Fuerza Pública.

- Promover la conciliación efectiva de la vida laboral y familiar para las trabajadoras de la Fuerza Pública mediante la implementación de políticas y recursos de apoyo adecuados

1. Programa de sensibilización y capacitación en igualdad de género.

1.1 Talleres de sensibilización sobre la igualdad de género.

Los talleres son dirigidos para todo el personal de Fuerza Pública, donde se brinda un enfoque especial en los altos mandos, los responsables de la contratación y ascensos dentro del MSP, es decir la Oficina de Recursos Humanos, los talleres tendrán como objetivo la eliminación de los estereotipos de género y fomentar un entorno inclusivo en el que las mujeres policías tengan las mismas oportunidades que los hombres para acceder a puestos de liderazgo.

1.2 Capacitación continua sobre equidad y liderazgo femenino

Se plantea la creación de programas de formación y mentoría continua para que las mujeres interesadas en ocupar puestos de liderazgo tengan un desarrollo continuo de sus habilidades y toma de decisiones.

Este modelo de capacitación en liderazgo será planteado a “Las Panchas”, para que se potencialice la mentoría que ella realizan actualmente con ideas frescas.

2. Creación de estrategias para mejorar la participación femenina dentro de Fuerza Pública y que sus oportunidades de ascenso no sean limitadas por su género.

2.1 Revisión y modificación de los procesos de ascenso y selección

Analizar cada uno de los procesos actuales en selección y promoción para conocer cuáles son los portillos que actualmente permiten que los procesos no sean transparentes y objetivamente estructurados, para de esta forma garantizar que sean procesos basados en méritos y no se vean influenciados por prejuicios de género.

2.2 Establecer una meta de inclusión de género en puestos de liderazgo, aumentar la cantidad en el periodo de 1 año.

En este punto, la propuesta se basa en brindarle las herramientas a los directores de la FP y al Ministro de Seguridad para que con esta base ellos establezcan metas claras y alcanzables en la idea de aumentar y mejorar la representación femenina en puestos de toma de decisión.

3. Planteamiento de creación de una red de cuidado para los hijos pequeños de las mujeres policías.

Se analiza plantear una propuesta donde el MSP pueda establecer una red de apoyo para el cuidado de los hijos de las mujeres madres trabajadoras de Fuerza Pública, esto con el fin de facilitar la conciliación entre la vida laboral y la responsabilidad familiar, permitiendo a las mujeres

acceder a un servicio adecuado y confiable para el cuidado de sus hijos durante los turnos de trabajo.

Acciones propuestas:

3.1 Creación de red de cuidado infantil con la colaboración de instituciones clave en Costa Rica:

- PANI (Patronato Nacional de la Infancia): se propone establecer un acuerdo de colaboración con el PANI para promover el acceso a servicios de cuidado infantil, que sea enfocada a los hijos de menor edad de las trabajadoras. El PANI puede proporcionar orientación y recomendar como establecer una estructura adecuada que garantice el bienestar de los menores de edad mientras sus madres cumplen con las funciones policiales.
- CEN-CINAI (Centros de Atención Integral a la Niñez y Adolescencia): realizar una relación de colaboración para que se les pueda ofrecer a las mujeres policías una red de servicio de cuidado para sus hijos, ya sea que se ubiquen en las respectivas localidades o cercanías a las bases policiales, los CEN-CINAI ya cuentan con la experiencia en cuidado y desarrollo infantil que permiten el desarrollo de los niños.
- MEP (Ministerio de Educación Pública): realizar gestión que permita establecer un canal de colaboración con el MEP, donde las trabajadoras tengan acceso a programas de cuidado y de educación temprana en los centros educativos cercanos a sus lugares de trabajo.

3.2 Creación de espacios de atención infantil en las instalaciones del Ministerio de Seguridad Pública:

- Evaluar la posibilidad de crear o habilitar espacios dentro de las instalaciones del MSP, analizar cuáles pueden ser lugares estratégicos donde se concentre una mayor parte de las trabajadoras que necesiten del apoyo. Esto permitiría que las mujeres policías estén cerca de sus hijos mientras cumplen con su jornada laboral, reduciendo costos y dificultades logísticas para el cuidado de los mismos.

3.3 Facilitar el acceso a servicios de cuidado subsidiado:

- Plantear una línea de apoyo económico o subsidios para las mujeres policías que necesiten acceder a servicios privados y donde las opciones públicas no existan o sean difícil de acceder, lo garantizaría que no signifique una carga económica significativa para ellas.

Con esta propuesta es esperable que las mujeres tengan una mejora en su vida, donde ellas puedan desempeñar sus funciones laborales con la mayor tranquilidad posible, ostentando una reducción del estrés y agotamiento, ya que se obtendría una conciliación entre la vida laboral y la vida familiar.

4. Implementación de un sistema centralizado de información accesible

4.1 Planteamiento del desarrollo para crear una plataforma digital que centralice toda la información sobre las políticas, programas y recursos que sean relacionados con la equidad de género.

4.2 Creación de una guía para que los policías y las policías obtengan acceso a la información de manera rápida y sencilla, el uso de redes sociales y teléfonos celulares para si difusión harán de esta propuesta más viable

Tiempo estimado para su aplicación

La propuesta es diseñada para que el equipo encargado de llevarla a cabo se reúna de manera mensual para analizar y conocer el avance y éxito que va teniendo cada uno de los puntos.

Es importante que el grupo encargado del desarrollo de la propuesta se centre y tome en cuenta las ideas y propuestas de las mujeres que actualmente ostenten de un puesto de jerarquía y principalmente de “Las Panchas”, que han sido mentoras en diferentes campos en búsqueda de la equidad de género.

Formulario de inscripción

Formulario de Inscripción a la red de cuidado infantil para madres policías

Este formulario tiene como finalidad registrar a las trabajadoras de la Fuerza Pública que necesiten acceder a la red de cuidado infantil, para facilitar la conciliación de su vida laboral y familiar.

La información proporcionada será utilizada exclusivamente para la asignación de servicios de cuidado infantil.

a. Datos personales

a. ¿Horario en que normalmente se desarrolla su turno de trabajo?

Mañana (6:00am – 2:00pm)

Tarde (2:00pm – 10:00pm)

Noche (10:00pm – 6:00am)

Horario rotativo

Otro (especificar)

b. ¿Está de acuerdo con recibir apoyo para el cuidado de su hijo/a en base a la disponibilidad de espacios y fondos asignados por el programa?

Sí

No

c. Datos de emergencia

1. Nombre completo de la persona de contacto.

2. Relación con la trabajadora

3. Teléfono de contacto.

Firma de la madre:

Fecha:

Este formulario puede ser adaptado a las plataformas digitales del Ministerio de Seguridad Pública o impreso para ser entregado físicamente. Además, puede incluirse un apartado para la verificación periódica de la actualización de la información.

Bibliografía

- Parra, K. G. (1997). *La importancia del proceso de reclutamiento y selección del personal*. Mexico: UNAM.
- Grados, J. A. (2013). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal*. Ciudad de México: El Manual Moderno.
- Galbraith, J. (1996). *Teoría de la organización*. Ciudad de Hidalgo, México.
- Procuraduría General de la República. (10 de 10 de 2024). *Sistema Costarricense de Información Jurídica*. Obtenido de Sistema Costarricense de Información Jurídica:
http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/pronunciamiento/pro_ficha.aspx?param1=PRD¶m6=1&nDictamen=8199&strTipM=T
- Chiavenato, I. (2017). *Gestión de Recursos Humanos*. Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Gamarra, G. (14 de Agosto de 2024). *Factorial*. Obtenido de Factorial HR Blog:
www.factorialhr.es
- Ministerio de Gobernación, Policía y Seguridad Pública. (2024 de Octubre de 18). *Ministerio Seguridad Pública*. Obtenido de Ministerio Seguridad Pública:
<https://www.seguridadpublica.go.cr/estructura/viceministroadm/rh/>
- Dirección General de Servicio Civil. (18 de 10 de 2024). *Dirección General de Servicio Civil*. Obtenido de Dirección General de Servicio Civil:
www.dgsc.go.cr
- David Torrington, Laura Hall y Stephen Taylor. (2011). *Human Resource Management*. Reino Unido: Pearson.

- Flick, U. (2018). *An introduction to qualitative research*. London: Sage.
- Creswell, J. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. Michigan: Sage Publications.
- Robbins, S. (2019). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson Educacion.
- Ryan, R. (2020). *Self determination theory*. Canada: Mineduic.
- Porter, M. (2021). *Competitive Strategy*. Massachusetts.
- Bolaños, M. R. (2019). *Estado y gobierno local en Costa Rica*. San José: Editorial Legislativa.
- Polanía. (2020). *Metodología de Investigación Cuantitativa & Cualitativa* .
- Riessman, C. (2022). *Narrative Methods for the Human Sciences*. SAGE Publications.
- Berg, B. L. (2021). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences (9th ed.)*. Pearson Education.
- Hernandez Sampieri, C. F. (2014). *Metodología de la investigación (6ª ed.)*. McGraw-Hill.
- Parker, R. &. (2020). *Género, feminismos y derechos humanos: Una mirada crítica (1ª ed.)*. Universidad Autonoma Metropolitana.
- Cubillo, C. H. (7 de Marzo de 2025). "Las Panchas". (J. D. R, Entrevistador)
- González, F. (2019). *Derechos laborales: Principios y normas fundamentales*. Editorial Jurídica Nacional.
- Gaucin Basurto, E. G. (2024). *Cultura Organizacional*. Escuela Superior Tepeji del Rfo.

Organización Internacional del Trabajo. (Marzo de 2025). *Organización Internacional del Trabajo* . Obtenido de Organización Internacional del Trabajo .

ONU Mujeres. (2020). *ONU*. Obtenido de ONU: <https://www.unwomen.org/es>
Ministerio de la Condición de la Mujer. (2020). Obtenido de Ministerio de la Condición de la Mujer: <https://www.presidencia.go.cr/gabinete/ministra-de-la-condicion-de-la-mujer>

LEYES, A. L. (s.f.). *LA ASAMBLEA LEGISLATIVA DE LA REPÚBLICA DE COSTA RICA*. Obtenido de LA ASAMBLEA LEGISLATIVA DE LA REPÚBLICA DE COSTA RICA:
<https://www.acnur.org/fileadmin/Documentos/BDL/2007/5206.pdf?view#:~:text=La%20presente%20Ley%20tiene%20como,matrimonio%2C%20e n%20unión%20de%20hecho>

Procuraduría General de la República. (24 de 3 de 2025). *Sistema Costarricense de Información Jurídica*. Obtenido de Sistema Costarricense de Información Jurídica.

Espinoza, L. (2025). Oficina de Igualdad y Equidad de Género del Ministerio de Seguridad Pública. (J. D. Arias, Entrevistador)

Comisión Interamericana de Derechos Humanos . (2019). *Comisión Interamericana de Derechos Humanos* . Obtenido de Comisión Interamericana de Derechos Humanos .

Steinem, G. (2019). *La verdad sobre el poder: Reflexiones sobre el feminismo y la igualdad de género*. Editorial Planeta.

- Organizacion Mundial de la Salud. (2019). *Violencia de género y salud: Conceptos clave*. Obtenido de Organizacion Mundial de la Salud: www.oms.com
- Lopez, M. (2019). *Estereotipos de género: Impacto en las oportunidades y la equidad social*. Mujer y Sociedad.
- Ibarra, C. R. (2020). *Brecha Salarial: Causas y Consecuencias*.
- Armstrong, M. (2019). *Gestion de Recursos Humanos*. Pearson.
- Dessler, G. (2020). *Administración de recursos humanos (15ª ed.)*. Pearson.
- Armstrong, M. (2020). *Gestión estratégica de recursos humanos (13ª ed.)*. Pearson.
- Bersin, J. (2019). *The Future of Work: Attracting, Retaining, and Developing Talent*. Deloitte University Press.
- Stone, D. (2021). *Human Resource Management: A Contemporary Approach*. Pearson Education.
- iCIMS. (24 de Marzo de 2025). *iCIMS*. Obtenido de iCIMS: <https://www.icims.com>
- Erdogan, B. &. (2021). *Análisis de la inducción y la orientación: La integración de nuevos empleados. En Fundamentals of Organizational Behavior*. Pearson.
- Asamblea Legislativa de Costa Rica. (2025). *Ley General de la Administración Pública de Costa Rica (Ley N° 6227)*. San José.
- Aguado, J. F. (2022). *El encuentro de cuatro imperios. El management de españoles, aztecas, incas y mayas*. Kolima.
- Katerine, B., & Augustin, E. (2019). *La realidad del contrato de trabajo y su situación en Suramérica*. Universidad Externado de Colombia.

- Guzmán, J. C. (2022). *El contrato de trabajo y la contratación laboral*.
- Real Academia Española. (2020). *Diccionario de la lengua española*.
- Barrandas, A. U. (2020). *Visiones contemporaneas del derecho a la información*. Tirant Lo Blanch.
- González, L. R. (2021). *Equidad de género en el ámbito laboral en Colombia*. Universidad Católica de Colombia.
- Castillo Mayen, R., & Montes Berges, B. (2017). Análisis de los estereotipos de género actuales. *Anales de Psicología*, 1044-1060.
- Robbins, & Coulter. (2021). *Administración (15 ed.)*. Pearson Education.
- Chiavenato, I. (2020). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill.
- Asana. (2025). *5 necesidades de los empleados que debes abordar para aumentar la satisfacción laboral*.
- Arturo, A. A. (2019). *Reclutamiento y Selección de Personal*. Elearning.
- Sullivan, J. (27 de 2 de 2025). *The 10 Steps of Recruiting Success*. Obtenido de drjohnsullivan.com: <https://drjohnsullivan.com/>
- Bersin, J. (2020). *The Future of Work: Attracting, Retaining, and Developing Talent*. Harvard Business Press.

APÉNDICE

Apéndice 1

Entrevista

Actualmente, se está llevando a cabo un trabajo de investigación para la tesis de grado, como parte del proceso de graduación en la Licenciatura, titulado “Análisis del proceso de contratación femenina en comparación con la contratación masculina dentro de la Fuerza Pública de Costa Rica durante los años 2022 y 2023”, en la Universidad Internacional de las Américas.

En este contexto, es fundamental contar con la participación de personas que tengan conocimiento del tema, ya que el objetivo de la entrevista es obtener información directa sobre el proceso de selección, desarrollo y condiciones laborales de las mujeres dentro de la Fuerza Pública, en comparación con los hombres.

Es importante resaltar que la entrevista será completamente confidencial, y los datos recolectados se utilizarán exclusivamente con fines académicos.

1. ¿Existen programas específicos para que la participación femenina dentro del proceso de selección se fomente de la manera correcta dentro de la Fuerza Pública? ¿Considera que han sido efectivos?
2. Identifique 4 aspectos donde usted considera que existe una diferencia entre hombre y mujeres dentro de Fuerza Pública.
3. ¿Cómo percibe usted la relación de la cantidad de mujeres y hombres dentro de FP en termino de cargos vs responsabilidades? ¿Son equitativas las responsabilidades y cargos que recibe el personal de la FB a pesar de su género?
4. ¿Cuáles son los factores que, en su opinión, podrían haber influido para que las mujeres no alcanzaran una mayor representación en cargos altos dentro de Fuerza Pública en comparación con los hombres?
5. ¿Qué cambios considera necesarios para mejorar la participación de las mujeres en altos cargo dentro de la Fuerza Pública?

6. ¿El Ministerio de Seguridad cuenta con políticas y medidas para promover la igualdad de género dentro de la Fuerza Pública? ¿Cuáles son y como se aplican?
7. ¿Existe diferencia salarial y de responsabilidades entre los oficiales de Fuerza Pública masculinos y femeninos en función de su experiencia y desempeño laboral?
8. ¿Cómo varían las oportunidades de desarrollo profesional y formación continua entre los policías de diferentes géneros?
9. ¿Cuáles son las barreras principales a las que se deben enfrentar las mujeres en Fuerza Pública para ascender en su trabajo?
10. ¿De qué manera las mujeres en la policía contribuyen a mejorar la equidad de género dentro de sus respectivas instituciones y en la sociedad?

Apéndice 2

Cuestionario

Personal de Fuerza Pública

Esta encuesta forma parte de un estudio realizado para la tesis titulada “Análisis del proceso de contratación femenina en comparación con la contratación masculina dentro de la Fuerza Pública de Costa Rica durante los años 2022 y 2023”.

Agradecemos profundamente su participación, ya que sus respuestas son fundamentales para obtener información valiosa que contribuirá al análisis de la igualdad de género en las instituciones de seguridad pública en Costa Rica.

La encuesta es anónima y sus respuestas serán tratadas de manera confidencial, exclusivamente con fines académicos.

1. ¿Está al tanto de los procedimientos utilizados para la contratación de personal en la Fuerza Pública de Costa Rica?

Marca solo uno.

Sí

No

2. ¿Considera que existe alguna diferencia en el proceso de selección entre mujeres y hombres para formar parte de la Fuerza Pública?

Marca solo uno.

Sí

No

No estoy seguro/a

3. Si respondió afirmativamente a la pregunta anterior, ¿qué diferencias ha observado en el proceso de selección?

4. ¿Cree que la Fuerza Pública tiene políticas específicas para promover la inclusión de mujeres en su cuerpo de trabajo?

Marca solo uno.

Sí

No

No estoy seguro/a

5. ¿Considera que la cantidad de mujeres contratadas en la Fuerza Pública en los años 2022 y 2023 ha sido suficiente en comparación con la cantidad de hombres?

Marca solo uno.

Sí
No
No opino

6. ¿Ha percibido alguna barrera o discriminación de género en el proceso de contratación para mujeres dentro de la Fuerza Pública?

Marca solo uno.

Sí
No

7. ¿Cree que las mujeres enfrentan más dificultades para ser contratadas en la Fuerza Pública que los hombres?

Marca solo uno.

Sí
No
No estoy seguro/a

8. En su opinión, ¿cuáles son los principales retos que enfrentan las mujeres que buscan ingresar a la Fuerza Pública?

9. ¿Considera que los procesos de selección en la Fuerza Pública en 2022 y 2023 han sido transparentes y justos tanto para hombres como para mujeres?

Marca solo uno.

Sí
No
No estoy seguro/a

10. ¿Qué sugerencias tiene para mejorar la igualdad de oportunidades en el proceso de contratación dentro de la Fuerza Pública?

Apéndice 3

Infografía para mujeres policías



CONOCE LOS PASOS PARA LOGRAR EQUIDAD EN FUERZA PÚBLICA

1 ASISTIR A LAS CAPACITACIONES SOBRE EQUIDAD
OBJETIVO: desarrollo continuo de habilidades y toma de decisiones.

2 CONOCE LAS LEYES
OBJETIVO: ser consciente de cual es el amparo legal para las mujeres que sufren desigualdad.

¡NO CALLAR!
OBJETIVO: lograr que la mujer sea escuchada siempre, abrir canal de comunicación con jefaturas y puestos de toma de decisiones.

3 ¿NECESITAS APOYO CON EL CUIDO DE TU HIJOS?
-VEN, CONVERSEMOS.
OBJETIVO: facilitar la conciliación entre la vida laboral y la responsabilidad familiar.

4 BUSCA LA INFORMACION NECESARIA SIEMPRE
OBJETIVO: brindar la guía necesaria para que reconozcas cuáles son tus derechos.

5

**“La mujer no quiere ser más que el nombre, quiere ser su par.”
-Hannia Cubillo**

