



REPÚBLICA DE PANAMÁ

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, EMPRESARIALES Y DE
NEGOCIOS**

**ESTRATEGIAS DE MEJORA EN EL PROCESO DE INDUCCIÓN DE LOS
NUEVOS COLABORADORES EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE
SEGURIDAD FÍSICA EN LA CIUDAD DE PANAMÁ**

**PROYECTO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN EL
MBA CON ÉNFASIS EN GERENCIA DEL TALENTO Y RECURSOS HUMANOS**

Tutor: Magíster Ariatna Bustamante

Autores: Licenciado Christopher Rivera,

Magíster Stacy Barrantes

Ciudad de Panamá, 25 de abril 2026



REPÚBLICA DE PANAMÁ

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, EMPRESARIALES Y DE
NEGOCIOS**

**ESTRATEGIAS DE MEJORA EN EL PROCESO DE INDUCCIÓN DE LOS
NUEVOS COLABORADORES EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE
SEGURIDAD FÍSICA EN LA CIUDAD DE PANAMÁ**

**PROYECTO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN EL
MBA CON ÉNFASIS EN GERENCIA DEL TALENTO Y RECURSOS HUMANOS**

Autores: Licenciado Christopher Rivera

Magíster Stacy Barrantes

Ciudad de Panamá, 25 de abril 2026



Ciudad de Panamá, 25 de abril de 2026

Profesor

Héctor Mazurkiewicz

Coordinador del Comité de Titulación de Estudios de Grado y Postgrado

Presente

En mi carácter de Tutor del Proyecto de Graduación presentado por el Licenciado Christopher Rivera Adames y la Magíster Stacy Barrantes, para optar al grado de Magíster en el MBA con énfasis en Gerencia del Talento y Recursos Humanos, considero que el trabajo: reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del Jurado examinador que se designe.

Atentamente,

Ariatna Bustamante

Magíster Ariatna Bustamante

Línea de Investigación:

Gestión Estratégica del Talento Humano.



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, EMPRESARIALES Y DE
NEGOCIOS

INFORME DE ACTIVIDADES DE TUTORÍA

Estudiantes: Licenciado Christopher Rivera, Magíster Stacy Barrantes

Tutor (a): Magíster Ariatna Bustamante

Correo electrónico de los participantes:

christopherriveraj8@gmail.com

Stacydenisse38@gmail.com

SESIÓN	FECHA	HORA REUNIÓN.	ASPECTO TRATADO	OBSERVACIÓN
1.	27/01/2026	7:00 p.m.	Diseñar el título y línea de investigación.	Se crea la primera línea de trabajo a seguir.
2.	3/02/2026	7:00 p.m.	Organizar los parámetros fundamentales.	Se establece una guía estructurada para el trabajo.
3.	10/02/2026	7:00 p.m.	Analizar los avances.	Revisión del progreso obtenido en la estructura completa del trabajo.
4.	24/02/2026	7:00 p.m.	Revisar la estructura del trabajo.	Sugerencia de mejoras en los diferentes puntos del trabajo.
5.	24/03/2026	7:00 p.m.	Revisión del contenido del trabajo.	Observaciones de mejoras en el

				capítulo 3 y 4.
6.	31/03/2026	7:00 p.m.	Diseñar tablas de datos	Implementación de cuadros de medición de la evaluación del desempeño.
7.	14/04/2026	7:00 p.m.	Analizar los avances	Organización de toda la información del trabajo.
8.	21/04/2026	7:00 p.m.	Revisión Final	Ajustar detalles para finalización del trabajo.

Título tentativo del proyecto de graduación: **“ESTRATEGIAS DE MEJORA EN EL PROCESO DE INDUCCIÓN DE LOS NUEVOS COLABORADORES EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE SEGURIDAD FÍSICA EN LA CIUDAD DE PANAMÁ”**

Línea de Investigación: Gestión Estratégica del Talento Humano

Título definitivo: **ESTRATEGIAS DE MEJORA EN EL PROCESO DE INDUCCIÓN DE LOS NUEVOS COLABORADORES EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE SEGURIDAD FÍSICA EN LA CIUDAD DE PANAMÁ**

Comentarios finales acerca de la investigación: Declaramos que las especificaciones anteriores representan el proceso de dirección del proyecto de graduación arriba mencionado.

Ariatna Bustamante

Mgr. Ariatna Bustamante

Stacy Barrantes

Mgr. Stacy Barrantes

Christopher Rivera

Lic. Christopher Rivera

DEDICATORIA

Este proyecto se lo dedico primeramente a Dios por darme las fuerzas y sabiduría necesarias para terminarlo. Lo quiero dedicar en segunda instancia a mi madre que ha puesto toda su confianza en mí y me ha brindado su apoyo para poder culminar mi carrera profesional.

Se lo dedico a la Universidad Internacional de Ciencia y Tecnología por su formación académica y todos los docentes que estuvieron instruyéndome a lo largo de mi carrera profesional para lograr mi objetivo.

Licenciado Christopher Rivera

AGRADECIMIENTO

Estoy agradecido con Dios, por haberme dado la perseverancia, por haberme dado las fuerzas necesarias para culminar esta etapa de mi vida,

A mi madre Elizabeth Adames por su comprensión, confianza y por siempre haberme motivado a seguir adelante hasta terminar mis estudios,

A mis profesores de la Universidad por haberme inculcado sus enseñanzas y en especial a la Profesora Ariatna Bustamante por brindarnos de su tiempo y conocimientos profesionales para terminar con éxito nuestro proyecto de graduación.

Licenciado Christopher Rivera

DEDICATORIA

A Dios por ser mi fortaleza para no desistir de realizar las metas que me he propuesto.

A mi familia por ser siempre mi mayor apoyo y motivación en mis propósitos.

A mi hijo, por ser lo que me inspira cada día.

Magíster Stacy Barrantes

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradezco a nuestro Señor, quien ha sido mi guía y fortaleza en todo momento. Gracias por darme la fuerza necesaria para no rendirme ante las dificultades, por acompañarme cada día en este camino y por brindarme la perseverancia para seguir luchando hasta alcanzar esta meta. Sin su apoyo espiritual, no habría sido posible llegar hasta aquí.

También deseo expresar mi más sincero agradecimiento a cada uno de los miembros de mi familia. Gracias por su amor, apoyo y palabras de aliento en todo momento. Ustedes siempre me han recordado lo importante que es seguir adelante, no rendirse y aprovechar cada oportunidad que la vida nos presenta. Su motivación ha sido fundamental para continuar y culminar este logro.

Asimismo, agradezco a mis compañeros de la carrera, quienes fueron una gran ayuda durante este proceso. En los momentos en que algunas tareas se volvían complicadas, siempre estuvieron dispuestos a apoyar, compartir conocimientos y brindar ánimo. Su compañerismo hizo este camino más llevadero y enriquecedor.

De igual manera, agradezco a los profesores de la Universidad Internacional de Ciencia y Tecnología (UNICyT), quienes con su dedicación y profesionalismo han contribuido a mi formación académica. En especial, agradezco a la profesora asesora de este trabajo por su tiempo, paciencia y compromiso, siempre procurando que todo saliera de la mejor manera posible. Su orientación ha sido clave en el desarrollo y culminación de esta tesis.

A todos ustedes, muchas gracias.

Magíster Stacy Barrantes

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Desglose del Marco Normativo y Regentes de la Seguridad que se usaron en este proyecto.....	40
Tabla 2 Clasificación de Competencias	47
Tabla 3 Vinculación de los KPI's basados en la seguridad	49
Tabla 4 Diagnóstico de Brechas de Competencia Críticas	54
Tabla 5 Comportamiento de la Rotación Prematura (0-3 meses) en el periodo Enero - Abril 2025.....	55
Tabla 6 Resultados de la Lista de Cotejo Normativo (Cumplimiento DIASP y MITRADEL)	57
Tabla 7 Desglose de Factibilidad	58
Tabla 8 Desglose del análisis realizado	61
Tabla 9 Pilares de la Norma ISO 18788.....	63
Tabla 10 Itinerario de lo que se espera dar en la Propuesta.....	66
Tabla 11 Cronograma establecido	67
Tabla 12 Presupuesto de Implementación del Programa.....	69
Tabla 13 Proyección de Ahorro y Retorno de Inversión (Trimestral).....	69

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Pilares del Work Engagement.....	34
Figura 2 Explicación del Concepto Normativo.....	39
Figura 3 Vista del Orden de lo Observado y la Ubicación de cada categoría	60

ÍNDICE GENERAL

	Páginas
PORTADA.....	1
PORTADA INTERNA	2
CARTA DE APROBACIÓN DEL TUTOR.....	3
INFORME DE ACTIVIDADES.....	4
DEDICATORIA	6
AGRADECIMIENTO	9
ÍNDICE DE TABLAS	10
ÍNDICE DE FIGURAS	11
ÍNDICE GENERAL.....	12
RESUMEN	17
ABSTRACT	18
INTRODUCCIÓN	19
CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	21
1.1 Enunciado o Definición del Problema	22
1.2. Antecedentes de la Situación Problemática	23
1.3. Delimitación del Problema.....	25
1.3.1 Pregunta de Investigación	26
1.4. Objetivos Generales y Específicos.....	26
1.4.1 Objetivo General.....	26
1.4.2 Objetivos Específicos	26
1.5. Justificación.....	27
1.6 Línea de Investigación	28
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO Y NORMATIVO.....	29
2.1. Antecedentes de la Investigación.....	30

2.2. Bases Teóricas	31
2.2.1 Eje Fundamental en la Gestión, “La Inducción”	31
2.2.2. La Motivación Humana y Estrés Laboral	33
2.2.3. El Compromiso Laboral (<i>Work Engagement</i>) en Entornos de Alta Exigencia	34
2.2.4. La Extensión entre la Ética y la Delegación del Uso de la Fuerza	35
2.2.5. Componentes y Amenazas de la Seguridad Física Moderna	35
2.3. Glosario de Términos	36
2.4 Marco Normativo	37
2.4.1 Regulación de las Agencias de Seguridad Privada y el papel de la DIASP	37
2.4.2 Entramado Jurídico: Decreto 21 de 1992 vs. Ley 56 de 2011	38
2.4.3 Estándares Internacionales y la Norma ISO 18788	39
2.5 Riesgos Psicosociales, donde se involucra el compromiso y la deserción laboral	40
2.5.1 Los Riesgos Psicosociales en el Puesto de Trabajo y su Impacto en la Deserción	41
CAPÍTULO III METODOLOGÍA	42
Diagnóstico	43
3.1 Paradigma, Diseño y Tipo de Investigación	43
3.1.1 Tipo de Investigación	43
3.2 Población y Muestra	44
3.3 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	44
3.3.1 Validez de los Instrumentos	45
3.3.2 Confiabilidad de los Instrumentos	45
3.3.3 Identificación de competencias críticas	47

3.3.4 Implicaciones para la Gestión del Talento en Seguridad.....	49
3.4 Criterios Operativos para el Diseño de la Propuesta: Modelos de Servicio de Seguridad Física	49
3.5 Técnicas de Análisis de Datos	51
3.6 Sobre la Ética y Confidencialidad.....	51
CAPÍTULO IV ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	53
4.1 Introducción a los resultados obtenidos	54
4.2. Presentación de Resultados	54
4.2.1 Resultados Cuantitativos sobre el desempeño (Tasa de Rotación).....	54
4.2.2 Resultados de la Lista de Cotejo Normativo (Cumplimiento DIASP y MITRADEL).....	56
4.2.3 Factibilidad de implementación	58
4.3 Triangulación de Hallazgos: Teoría de Competencias vs. Realidad Operativa	58
4.4 Análisis del Impacto Demográfico y Psicosocial	59
4.5 Visión Estratégica General y Retorno de la Inversión	59
4.6 Síntesis de la Transformación Normativa y Ética.....	60
4.7 Estrategia y Retorno	61
CAPÍTULO V PROPUESTA.....	62
5.1 Formulación de la Propuesta	63
5.2 Propuesta: Programa de Inducción "Seguridad Integral Panamá"	63
5.3. Objetivos del Programa.....	64
5.3.1. Objetivo General.....	64
5.3.2. Objetivos Específicos	64
5.4. Estructura Modular y Contenidos	64
5.5. Cronograma de Implementación	66
5.6. Sistema de Evaluación y Seguimiento de KPI's	68

5.7 Presupuesto Monetario y Retorno de Inversión	68
CONCLUSIONES	71
Referencias.....	73
Anexo - A	76



REPÚBLICA DE PANAMÁ

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS,
EMPRESARIALES Y DE NEGOCIOS**

**ESTRATEGIAS DE MEJORA EN EL PROCESO DE INDUCCIÓN DE
LOS NUEVOS COLABORADORES EN UNA EMPRESA DE
SERVICIOS DE SEGURIDAD FÍSICA EN LA CIUDAD DE PANAMÁ**

Autores: Licenciado Christopher Rivera

Magíster Stacy Barrantes

Tutor (a): Magíster Ariatna Bustamante

Año: 2026



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA
MAESTRÍA ÉNFASIS EN GERENCIA DEL TALENTO Y
RECURSOS HUMANOS

ESTRATEGIAS DE MEJORA EN EL PROCESO DE INDUCCIÓN DE LOS
NUEVOS COLABORADORES EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE
SEGURIDAD FÍSICA EN LA CIUDAD DE PANAMÁ

Tutor: Mgtr. Ariatna Bustamante

Autores: Lic. Christopher Rivera

Mgtr. Stacy Barrantes

RESUMEN

La industria de la seguridad privada en Panamá ha experimentado una evolución estructural significativa, transitando hacia sistemas complejos de gestión de riesgos; sin embargo, los procesos de inducción han permanecido reduccionistas. Esta precariedad en la etapa de ingreso cataliza una inestabilidad operativa que se manifiesta en una tasa de deserción prematura del 38% durante los primeros tres meses, afectando especialmente a un segmento demográfico de hombres mayores de 50 años que enfrentan estrés ante la falta de un apoyo técnico robusto. Ante una realidad nacional donde el 17% del agotamiento laboral se atribuye a la falta de claridad en las funciones, el objetivo de esta investigación bajo un diseño de "Proyecto Factible" y enfoque metodológico mixto, fue evaluar y optimizar dicho proceso. Mediante el análisis documental, encuestas y un muestreo intencional de 75 agentes, se diagnosticaron deficiencias en competencias tecnológicas y regulatorias. Como respuesta, este proyecto propone el programa "Seguridad Integral Panamá", una estrategia de 40 horas dividida en seis módulos que integran el blindaje legal bajo el Decreto 21, la DIASP y MITRADEL, junto a la capacitación en malicia profesional y el uso de biometría. Se concluye que al implementar este modelo y la técnica de "shadowing", la inducción transitará de ser un costo operativo a una inversión estratégica que fomente el work engagement, garantizando que el agente sea un verdadero cortafuego humano capaz de proteger con ética los activos del país.

Palabras clave: Normativo, inducción, seguridad física, gestión, riesgos.

Línea de Investigación: Gestión Estratégica del Talento Humano.



**INTERNATIONAL UNIVERSITY OF SCIENCE AND TECHNOLOGY MASTER'S
DEGREE WITH EMPHASIS IN TALENT MANAGEMENT AND HUMAN
RESOURCES**

**IMPROVEMENT STRATEGIES FOR THE INDUCTION PROCESS OF NEW
EMPLOYEES IN A PHYSICAL SECURITY SERVICES COMPANY IN PANAMA
CITY**

Tutor: Mgtr. Ariatna Bustamante

Authors: Lic. Christopher Rivera
Mgtr. Stacy Barrantes

ABSTRACT

The private security industry in Panama has undergone a significant structural evolution, transitioning towards complex risk management systems; however, induction processes have remained reductionist. This precariousness during the entry stage catalyzes operational instability that manifests itself in a premature desertion rate of 38% during the first three months, particularly affecting a demographic segment of men over 50 years of age who face stress due to the lack of robust technical support. Given a national reality where 17% of occupational burnout is attributed to a lack of clarity in functions, the objective of this research, under a "Feasible Project" design and mixed methodological approach, was to evaluate and optimize this process. Through documentary analysis, surveys, and a purposive sampling of 75 agents, deficiencies in technological and regulatory competencies were diagnosed. In response, this project proposes the "Integral Security Panama" program, a 40-hour strategy divided into six modules that integrate legal shielding under Decree 21, DIASP, and MITRADEL, along with training in professional malice and the use of biometrics. It is concluded that by implementing this model and the "shadowing" technique, induction will transition from an operational cost to a strategic investment that fosters work engagement, guaranteeing that the agent is a true human firewall capable of ethically protecting the country's assets.

Keyword: Regulatory framework, induction, physical security, management, risks

Research Line: Talent Development and Management.

INTRODUCCIÓN

La industria de la seguridad privada en la República de Panamá ha experimentado una metamorfosis estructural, evolucionando hacia un ecosistema de gestión de riesgos complejos y protección de activos críticos en sectores como la banca y la logística. No obstante, este progreso operativo no ha sido correspondido por una evolución en los procesos de socialización, donde la inducción se ha limitado a una metodología reduccionista basada en la simple entrega de uniformes y equipos.

Esta precaria etapa de ingreso es el principal catalizador de la inestabilidad operativa, manifestándose en una tasa de deserción prematura del 38% que afecta especialmente a hombres mayores de 50 años, quienes enfrentan estrés y desorientación ante la falta de un apoyo técnico y psicológico robusto.

Considerando que el 17% del agotamiento laboral en el país se atribuye directamente a la "falta de claridad en las funciones", el presente proyecto propone el programa "Seguridad Integral Panamá", una estrategia de 40 horas diseñada para transformar este costo hundido en una inversión estratégica.

A través de seis módulos, buscamos garantizar el blindaje legal bajo el Decreto 21 de 1992 y las exigencias de la DIASP y el MITRADEL, integrando tecnologías modernas y capacitación en malicia profesional contra la ingeniería social. El objetivo final es fomentar un estado de work engagement caracterizado por el vigor y la dedicación, asegurando que el agente no sea un recurso aislado, sino un "cortafuegos" humano capaz de proteger con ética y profesionalismo la continuidad de los negocios en nuestra nación.

A nivel metodológico, el presente trabajo investigativo se desarrolló bajo la modalidad de Proyecto Factible con un diseño documental y de campo. Se empleó un paradigma de investigación mixto (cuantitativo y cualitativo), de nivel descriptivo y explicativo, lo que permitió no solo auditar el cumplimiento normativo de la empresa, sino también medir el impacto estadístico de la rotación temprana del personal.

Para facilitar su comprensión, el informe se encuentra organizado en cinco capítulos. El Capítulo I expone el planteamiento, delimitación y objetivos de la investigación. El

Capítulo II desarrolla el marco teórico y el entramado normativo vigente que rige la seguridad privada. El Capítulo III detalla los criterios y herramientas metodológicas empleadas en el diagnóstico. El Capítulo IV presenta la triangulación y análisis de los resultados obtenidos. Finalmente, el Capítulo V despliega la propuesta integral del programa de inducción, su factibilidad y cronograma, cerrando con las conclusiones y recomendaciones pertinentes a la organización.

CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Enunciado o Definición del Problema

La industria de la seguridad privada en la República de Panamá ha transitado por una metamorfosis estructural en las últimas décadas, evolucionando de un modelo de vigilancia estática y reactiva hacia un ecosistema de gestión de riesgos complejos y protección de activos críticos. Sin embargo, este crecimiento tecnológico y operativo no ha sido acompañado por una evolución correspondiente en los modelos de inducción y socialización del capital humano.

La inestabilidad en la etapa inicial de ingreso de los empleados es la causa inmediata de la ruptura operativa, manifestándose en altas tasas de deserción inicial que comprometen la viabilidad financiera de las empresas y la calidad de los servicios prestados a los clientes en el futuro. En Panamá, la seguridad privada no ha sido un asunto de lujo, sino un factor crítico en el proceso de continuidad de los negocios en las áreas de logística, banca y comercio. La seguridad pública era proporcionada por las agencias de aplicación de la ley (policía), pero eso no ha podido ser suficiente porque es en esencia una forma de control estatal.

Dicha problemática ha sido abordada por empresas privadas mediante la gestión autónoma de riesgos; no obstante, la dificultad para cubrir las vacantes operativas ha derivado en una reducción de la exhaustividad del proceso de inducción para satisfacer la demanda inmediata de personal.

Desde una perspectiva demográfica, el sector de la seguridad privada está integrado en su mayoría por hombres mayores de 50 años. Si bien este grupo se distingue por ser altamente responsable y seguro de sí mismo, esas cualidades no los eximen de la vulnerabilidad que implica un nuevo ingreso; por el contrario, la falta de un soporte técnico y psicológico estructurado desde el primer día los expone a una desorientación temprana y a una fatiga física acelerada. Al no contar con una inducción adecuada, el colaborador debe suplir las carencias del sistema con un esfuerzo personal excesivo, lo cual resulta en el agotamiento prematuro del compromiso y la energía de este capital humano especializado.

El núcleo del problema identificado es el enfoque simplista del proceso de ingreso, percibido por la organización como un gasto inevitable y no como un proceso administrativo de valor añadido. Actualmente, la bienvenida al colaborador se limita a la entrega de implementos básicos, dejando un vacío de conocimientos que impide al

personal comprender y gestionar las responsabilidades reales de sus posiciones de vigilancia, lo que compromete la eficiencia operativa desde el primer día.

La carencia de capacitaciones robustas en la etapa de inicio deriva en fallas operativas graves. La "indefinición de funciones" ha sido señalada como una de las causas principales del síndrome de agotamiento profesional o burnout en Panamá.

Según datos del estudio denominado "Burnout 2025" de la firma Konzerta, el 79% de los trabajadores panameños experimenta síntomas de este síndrome, y un 17% de esta población atribuye su malestar directamente a la falta de claridad en las tareas asignadas. En el sector de seguridad, donde el margen de error es mínimo, esta falta de claridad se traduce en parálisis operativa o, en el peor de los casos, en decisiones erróneas que exponen a la empresa a riesgos legales y reputacionales significativos.

1.2. Antecedentes de la Situación Problemática

El término inducción, proviene del latín inductio – ōnis, cuyo significado es “acto y efecto de inducir” y se compone del prefijo in (hacia adentro) y el verbo ducere (guiar o conducir). Dicho esto, Tello (1993) es su tesis denominada Manual Técnico para la Selección de Personal hace hincapié en el valor de una inducción de personal consciente; es decir, aquella diseñada para lograr un mejor efecto en la adaptación y asimilación de las funciones.

La importancia de estructurar este proceso de ingreso trasciende lo puramente administrativo para convertirse en el pilar del rendimiento operativo. Tal como lo respaldan investigaciones recientes publicadas en la revista académica Vanguardia Jurídica, la inducción es una estrategia fundamental para impulsar el desempeño del recurso humano. De acuerdo con Velásquez y Baquerizo Ortiz (2024), cuando el proceso de acogida incluye de manera estricta programas de seguridad laboral y capacitación clara, se impacta de manera directa en el ánimo, la motivación y la protección del colaborador. El desempeño del agente mejora notablemente gracias a la confianza que genera contar con una base sólida sobre las tareas y responsabilidades que debe cumplir.

En consecuencia, es a través de la provisión de una inducción integral en el talento humano y el desempeño laboral que la empresa puede lograr sus objetivos al retener un equipo estable y eficiente, lo que a su vez minimiza la rotación prematura.

Desafortunadamente, en el campo de la seguridad privada en Panamá, el concepto y la ejecución de tal iniciativa parecen mostrar un enfoque anticuado. La realidad del sector indica que se aplican tres puntos principales:

- Vulnerabilidad demográfica: El trabajo suele ser ocupado por personal de 50 años o más que, debido a la falta de preparación suficiente, se sienten estresados por el rigor físico del trabajo.
- Inducción precaria y rápida: La presión por llenar todas las vacantes de inmediato relega la inducción a un papel secundario y la mayoría de las empresas han visto la inducción como un gasto en lugar de la inversión necesaria para crear una inversión en una organización en el futuro.
- Perfilado ambiguo: la selección no siempre considera las capacidades para la gestión de conflictos o el desarrollo de habilidades blandas que son fundamentales en la seguridad moderna.

En las generaciones recientes, ha sido un problema. Sin una estrategia firme, la industria está en extremo riesgo de rotación, donde muchos agentes renuncian después de tres meses en el sistema. Este fenómeno ignora la dimensión psicológica y motivacional del trabajador. Como indican Schaufeli y Bakker (2002), el compromiso laboral requiere de un estado mental positivo y satisfactorio, caracterizado por el vigor y la dedicación; una coyuntura que el sistema de inducción actual —a menudo limitado a una entrega de uniformes— no logra fomentar.

Complementando esta visión, David C. McClelland (1999) resalta que la gestión por competencias basada en la motivación es el estímulo clave para el logro de objetivos. Aplicar esta teoría permite que el colaborador no solo aprenda tareas técnicas, sino que encuentre en su labor un motivo de superación personal que reduzca la desertión.

Más allá del rendimiento administrativo, el papel de las agencias de seguridad conlleva una responsabilidad legal profunda. Arias (2009) plantea que esta actividad

se ubica dentro del espacio jurídico de la seguridad pública al realizar tareas inherentes al Estado. Por ello, la inducción deja de ser un paso administrativo y se convierte en una garantía de que la delegación del uso legítimo de la fuerza se manejará con ética y profesionalismo.

Los hallazgos sugieren que la problemática trasciende el nivel operativo, impactando directamente en la responsabilidad legal de la organización. La presión por "poner a alguien en el puesto" provoca que se ignoren pasos básicos de control.

Esta preocupación es validada por reportes del diario Panamá América (Morán, Francisco Rodríguez, 2024) donde se mencionan incumplimientos en la legislación laboral, falta de capacitación en armas de fuego y contrataciones irregulares. Este punto es crítico: sin una estrategia de inducción que filtre y prepare al colaborador desde el primer día, las empresas incurren en irregularidades normativas. No se trata solo de la ubicación del guardia en su puesto, sino de asegurar el cumplimiento estricto de lo exigido por la DIASP y el Ministerio de Trabajo para evitar sanciones legales o la asignación de personal no apto para portar armas.

Finalmente, esta realidad local se alinea con la visión regional de expertos como Jefferson Simoes, presidente de la World Security Federation, quien en La Estrella de Panamá (2024) señaló que la inseguridad jurídica y la falta de marcos normativos sólidos son retos compartidos en Latinoamérica que frenan la formalización de las compañías. Por lo tanto, mejorar las estrategias de inducción es una respuesta directa a la necesidad de elevar los estándares de la industria, pasando de un modelo de vigilancia improvisado a uno basado en el cumplimiento normativo y la interacción efectiva con las entidades.

1.3. Delimitación del Problema

Para asegurar la viabilidad y el rigor académico de nuestra investigación, hemos definido los alcances de este proyecto bajo los siguientes criterios de delimitación:

- **Delimitación Espacial:** Se centra exclusivamente en el entorno operativo de una empresa de servicios de seguridad física ubicada en la Ciudad de Panamá. Tomando en cuenta que el análisis considera que las dinámicas del mercado nacional y las normativas de la República de Panamá, el alcance de la

investigación y la recolección de datos se limitan a las instalaciones y procesos de este proyecto en específico.

- Delimitación Temática: Nos enfocamos específicamente en la línea de investigación del Proceso de Inducción y Gestión del Talento. Nuestra prioridad es analizar y optimizar la fase de ingreso del colaborador, abarcando desde la alineación con la cultura organizacional hasta la capacitación específica necesaria para corregir el conocimiento deficiente en protocolos de emergencia y marcos legales que actualmente afecta al sector.

1.3.1 Pregunta de Investigación

¿De qué manera el diseño e implementación de estrategias de mejora en el proceso de inducción fortalecerá la adaptación, el cumplimiento normativo y la retención de los nuevos colaboradores en una empresa de servicios de seguridad física en la Ciudad de Panamá?

1.4. Objetivos Generales y Específicos

1.4.1 Objetivo General

Proponer estrategias integrales de mejora para el proceso de inducción de los nuevos colaboradores en el sector de seguridad privada en Panamá, con el fin de optimizar su desempeño operativo, garantizar el cumplimiento normativo y reducir los índices históricos de deserción laboral documentada durante los primeros meses de servicio.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Auditar el estado actual de los manuales, protocolos de ingreso y expedientes de capacitación que aplican las agencias de seguridad privada en el país, para identificar las deficiencias documentales que generan conocimientos vagos o débiles en el personal.
- Analizar las métricas históricas de Recursos Humanos y los reportes de liquidación (bajas) para identificar la tasa real de rotación prematura (0 a 3 meses) y sus causales documentadas, cuantificando el impacto operativo y legal de una mala inducción.

- Diseñar una estructura de inducción que combine la capacitación técnica en protocolos de emergencia con el desarrollo de habilidades blandas y el conocimiento del marco legal vigente, asegurando una transición profesional al puesto de trabajo.
- Validar la viabilidad de las estrategias propuestas mediante el criterio de expertos y el análisis de compatibilidad con las normativas estatales (DIASP/MITRADEL) que rigen en Panamá.

1.5. Justificación

La relevancia de este proyecto de graduación se sustenta en la necesidad de profesionalizar el ingreso del capital humano para garantizar la sostenibilidad del negocio. Desde una perspectiva económica, la rotación de personal en los primeros tres meses representa un costo hundido masivo. Cada agente que deserta antes de los 90 días implica la pérdida de la inversión realizada en reclutamiento, pruebas psicométricas, uniformes, exámenes médicos y los trámites de idoneidad ante la Dirección Institucional en Asuntos de Seguridad Pública (DIASP).

En la dimensión legal, la inducción es una garantía de cumplimiento normativo. El Ministerio de Trabajo y Desarrollo Laboral (MITRADEL) exige que el empleador informe de manera fehaciente al trabajador sobre los riesgos inherentes a su labor y los protocolos de seguridad industrial desde el primer día de funciones. Omitir este paso no solo facilita irregularidades laborales, sino que deja a la empresa desprotegida ante demandas por riesgos profesionales.

Asimismo, dado que la seguridad privada implica una delegación del uso legítimo de la fuerza, la inducción es el espacio ético donde se debe formar al agente en los límites de su autoridad y en el respeto irrestricto a los derechos humanos.

- Teórica:

Desde un punto de vista académico, esta investigación propone cerrar la brecha existente en la documentación de recursos humanos aplicada a la seguridad privada panameña. Apoyándose en referentes teóricos, el estudio busca fomentar el compromiso laboral, contrastando con las metodologías de inducción deficientes que generalmente prosperan en las agencias que proveen estos servicios.

La importancia de esta investigación radica en que la gestión del talento no puede ser un proceso aislado. Siguiendo el planteamiento de Peretti (1998), la dirección de las competencias y el empleo debe fundamentarse en un marco de referencia que integre la formación, la motivación y la remuneración del trabajador. Tal como destaca Alles (2005), estos componentes son esenciales para asegurar que el desarrollo y la movilidad del personal sean cónsonos con las necesidades de la empresa.

En el contexto de la seguridad privada en Panamá, aplicar este enfoque permite que la inducción deje de ser un trámite 'vago' y se convierta en una estrategia de formación y motivación que garantice la estabilidad del agente desde su ingreso.

- Práctica:

Finalmente, al igual que con la investigación documental y el análisis de métricas (HR KPIs), eliminamos los sesgos de percepción subjetiva y nos centramos en datos estadísticos objetivos de la organización. Podemos diagnosticar el problema desde la etapa administrativa, demostrando que los manuales de inducción y las regulaciones DIASP no solo son deberes legales, sino que son instrumentos cuantificables que ayudan a reducir los costos operativos derivados de la rotación, que son altos.

1.6 Línea de Investigación

Este proyecto se encuentra en la Línea de Investigación de Desarrollo y Gestión del Talento Humano. Está en el campo de la investigación, diseño y desarrollo para mejorar las capacidades de los empleados desde su ingreso a la organización a través del diseño para el análisis y diseño de prácticas organizacionales.

Como punto básico, la noción detrás de esta investigación es que la inducción es una herramienta estratégicamente diseñada que conduce a una adaptación óptima, minimiza las tasas de rotación temprana y optimiza la efectividad operativa.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO Y NORMATIVO

2.1. Antecedentes de la Investigación

La base teórica de este proyecto debe involucrar teorías de motivación y compromiso laboral y una investigación rigurosa que nos permita dar sentido a la evolución de la seguridad privada en Panamá como ley y como la de todos los demás. No se puede argumentar la inducción que podría justificarse mejor sin tener el marco legal que necesitamos para decidir quién puede ser un agente de seguridad y en qué condiciones.

En el contexto nacional, Mendoza Santos de Muy, I., (2023) desarrolló una investigación titulada “Diseño de un modelo de manual de reclutamiento y selección para los agentes de seguridad privada en el distrito de Panamá”, que tenía como objetivo, el de estandarizar los procesos de ingreso basándose en competencias operativas y legales. Sin embargo, a conclusión de dicha investigación es que la falta de parámetros claros y rigurosos en las etapas primarias de contratación tiene efecto sobre la calidad del servicio y la vulnerabilidad que enfrentan en la operatividad de estas empresas.

En el ángulo de esta investigación, el aporte que nos brinda a este proyecto es importante, porque nos confirma que la ambigüedad en el perfilamiento es un problema que es visible en el entorno operativo, y que es una falla que debe corregirse.

En el mismo enfoque del desarrollo personal, Tejedor V. y otros (2023) en su artículo “La inducción como factor de importancia para el éxito y productividad de las empresas en el sector industrial del distrito de Panamá”, donde determinaron que una inducción sólida y bien estructurada es vital para los nuevos colaboradores se integren correctamente, se aclimaten a sus responsabilidades y se identifiquen con la cultura empresarial. Encontramos que este trabajo respalda el planteamiento de que la inducción no debe ser catalogada como un gasto sin importancia o llevarla a cabo de manera acelerada, más bien verla como herramienta que influye directamente en la productividad y el talento humano.

Desde el enfoque internacional, Chang Camacho y otros (2023) en su estudio denominado “*Engagement laboral y factores de riesgos psicosociales en guardias de seguridad de una empresa privada*”, analizaron cómo los compromisos laborales enfocados en patrones como el vigor, dedicación y absorción de información se diezman ante las exigencias físicas y el estrés inherente al puesto de vigilancia. Esto muestra un aspecto importante para este trabajo que implica proponer estrategias que conduzcan a mejoras, ya que visibiliza la dimensión humana del agente; es decir, asevera que la contratación de personal vulnerable (arriba de 50 años), sin conocimiento de sus funciones, sin preparación mental ni física y que, ante estas circunstancias, fomenta la fatiga y las renunciaciones.

Finalmente, en cuanto a la optimización de procesos y bienestar, Garcerán (2025), en su estudio para la UNICYT titulado *Medidas de seguridad laboral y bienestar del trabajador en el área de la construcción y servicios*, aborda cómo la carencia de capacitaciones iniciales y el desconocimiento de protocolos generan ineficiencias operativas y un aumento en la tasa de deserción. Sus conclusiones sobre la eliminación de “desperdicios” operativos y la prevención de riesgos respaldan la justificación práctica de este proyecto, al confirmar que dotar al colaborador de conocimientos técnicos —como protocolos de emergencia y normativas— desde el primer día no solo protege a la empresa legalmente, sino que reduce la ansiedad del trabajador en su nuevo entorno.

2.2. Bases Teóricas

La problemática de la rotación y el impacto de la correcta integración con el sector de la seguridad física requieren de un análisis de conceptos a cabalidad y que son imperantes para regir en la gestión moderna del talento humano.

2.2.1 Eje Fundamental en la Gestión, “La Inducción”

Los sectores operativos con alta demanda históricamente suelen reducir el ingreso de personal a un simple trámite administrativo. En este punto, Tello (1993) define la inducción como un proceso cuyo objetivo fundamental es lograr la adaptación y asimilación de funciones para el nuevo colaborador. No es solo entregar uniformes o

designar funciones, es la posibilidad de facilitar una transición psicológica y operativa del colaborador en un entorno diferente.

Por otro lado, Peretti (1998) indica que el lugar de trabajo debe proveer formación, motivación y por supuesto remuneración. De acuerdo con lo revisado y consultado, que la precaria inducción puede elevar los niveles de ansiedad y desorientación, siendo estos los principales factores de la deserción laboral antes de los primeros 3 meses.

La Inducción debe considerarse como un eje estratégico que brinde al agente de seguridad la tranquilidad mental y las herramientas necesarias para afrontar la labor diaria.

El personal o agentes de seguridad en Panamá con frecuencia está compuesto por personas de más de 50 años, los cuales requieren de un panorama que va más allá de solo el cumplimiento de órdenes. La gestión por competencias, según el modelo de Alles (2005), establece que el desempeño superior de un colaborador depende de la alineación entre sus capacidades y los objetivos estratégicos de la empresa.

En el ámbito de la seguridad, estas competencias se dividen en técnicas (conocimiento de armamento, primeros auxilios) y conductuales (malicia profesional, manejo de conflictos). La inducción es el momento crítico donde se debe iniciar este desarrollo de competencias.

Siguiendo la teoría de David McClelland, el comportamiento humano en el trabajo está impulsado por las necesidades de logro, afiliación y poder. Una inducción efectiva debe satisfacer estas necesidades:

- Necesidad de Logro: Al proporcionar al nuevo agente victorias tempranas, como el dominio de un software de control de accesos.
- Necesidad de Afiliación: Al presentar al agente no como un "guardia" aislado, sino como parte de un cuerpo de seguridad con una misión honorable.
- Necesidad de Poder: Al instruir al colaborador sobre su autoridad delegada y los protocolos para ejercerla de manera legítima y ética.

2.2.2. La Motivación Humana y Estrés Laboral

¿Cómo podemos estudiar la motivación de los agentes de seguridad para dejar el trabajo prematuramente, así como su comportamiento desde el lado psicológico y emocional? Y entendemos que nunca podemos motivar a alguien bajo tanta presión. Como muestra la hipótesis de Núñez Soriano y Valencia Chávez en su trabajo denominado *Relación entre el estrés laboral y la motivación laboral* (2022), el estrés es inverso al trabajo, y a medida que el estrés dentro del trabajo aumenta debido a presiones externas o fallas de la organización, la relación disminuye.

Un hallazgo como este es uno de los aspectos más importantes para entender la deserción. Cuando un agente recibe una inducción débil y es enviado a su perímetro sin claridad de sus funciones, se le somete a una carga mental paralizante. Esta falta de preparación técnica y legal (como el manejo ante la DIASP) dispara su estrés operativo y anula cualquier nivel de motivación inicial.

Tal como concluyen Núñez Soriano y Valencia (2022), "las empresas deben tomar conciencia sobre la importancia de cuidar la salud mental de sus trabajadores y generar un ambiente de trabajo motivante, ya que esto beneficia la productividad individual y colectiva".

Por ende, sostenemos que el proponer un modelo de inducción integral de seis módulos no es únicamente una herramienta de transmisión de conocimientos técnicos, sino una intervención directa en la motivación humana del trabajador para que se considere a futuro en cuanto a los cambios de estructuras que pueden surgir.

Al dotar al agente de seguridad de habilidades blandas, inteligencia emocional y protocolos claros desde el día uno, la empresa neutraliza la ansiedad inicial, protegiendo su salud mental y fomentando un verdadero compromiso laboral.

2.2.3. El Compromiso Laboral (*Work Engagement*) en Entornos de Alta Exigencia

La seguridad requiere de fortaleza mental y física, por los turnos y las demás exigencias propias de esa labor, por lo que es recomendable implementar el concepto de *Work Engagement*. Kahn (1990), quien fue uno de los primeros en idealizar el *engagement*, menciona esto como una sensación holística cuando las personas están implicadas totalmente en lo que realizan, por lo que se concibe a la energía abstraída enfocándola hacia las metas organizacionales.

Es decir, de esta manera se conecta el individuo cognitiva y emocionalmente en el lugar donde esté empleado.

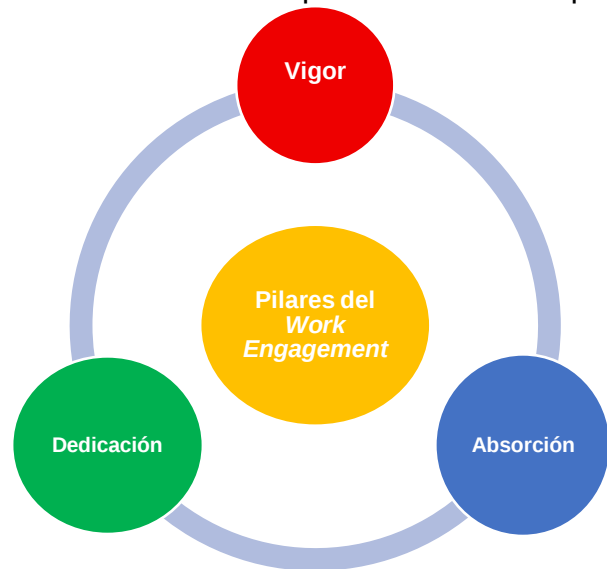


Figura 1 Pilares del Work Engagement

El concepto de *Work Engagement*, propuesto por Schaufeli y Bakker (2002), define un estado mental positivo caracterizado por el vigor, la dedicación y la absorción en el trabajo. El análisis sugiere que la inducción precaria es la antítesis del *engagement*. Al enviar a un agente a su puesto sin preparación, se genera un estado de ansiedad que precede al agotamiento.

Por el contrario, un agente que recibe una inducción técnica y emocionalmente sólida desarrolla una resiliencia mayor ante las exigencias físicas y psicológicas del puesto.

El presente proyecto establece que la actual inducción, al ser ausente o acelerada, impide que el agente de seguridad alcance el estado mental ideal. Lo ideal sería integrar estrategias de mejora desde su ingreso, desarrollando el *engagement*, es decir reforzando a ese personal vulnerable por los factores que se han planteado con anterioridad, puede obtener la fortaleza psicológica para enfrentar los desafíos de la labor.

2.2.4. La Extensión entre la Ética y la Delegación del Uso de la Fuerza

La gestión del talento en seguridad privada posee una arista que la diferencia de cualquier otra industria: la responsabilidad legal y social. Arias (2009) advierte que la seguridad privada opera dentro del espacio jurídico de la seguridad pública, realizando actividades inherentes al Estado, lo que implica una delegación del monopolio del uso legítimo de la fuerza hacia entidades comerciales.

Bajo este precepto teórico, la inducción adquiere un peso crítico. Capacitar al nuevo colaborador en el manejo de conflictos, habilidades blandas y uso de normativas (como las dictadas por la DIASP) no es una opción pedagógica, es una garantía ética y legal.

La correcta inducción asegura que el agente comprende la magnitud de la autoridad delegada, protegiendo tanto la integridad ciudadana como la responsabilidad jurídica de la empresa contratante.

2.2.5. Componentes y Amenazas de la Seguridad Física Moderna

Para que el proceso de inducción propuesto sea verdaderamente efectivo, debe responder a la realidad operativa del entorno corporativo actual. De acuerdo con *SafetyCulture*¹, firma global especializada en tecnología de inspección y gestión de riesgos operativos, la seguridad física moderna trasciende la simple vigilancia estática y se fundamenta en la integración de componentes clave: la seguridad perimetral, los controles de acceso tecnológico (como biometría o tarjetas electrónicas) y los sistemas de vigilancia ininterrumpida.

Asimismo, para que un agente logre consolidar su permanencia en el puesto, debe estar capacitado para enfrentar los riesgos reales del mercado. *SafetyCulture* categoriza las amenazas contemporáneas en siete frentes principales: robos, vandalismo, intrusiones, catástrofes naturales, sabotaje, violencia en el lugar de trabajo y amenazas internas. En nuestra investigación, sostenemos que una inducción precaria que omite la instrucción sobre estos factores (especialmente las amenazas internas y la violencia laboral, que suelen ser ignoradas), eleva la

¹ *SafetyCulture* es una plataforma líder en gestión de operaciones y seguridad laboral, especializada en la digitalización de inspecciones y la mitigación de riesgos en entornos industriales y de servicios globales.

vulnerabilidad de la empresa y detona el estrés que causa la deserción temprana del colaborador.

2.3. Glosario de Términos

1. Conocimiento Débil: Significa una integración fragmentada de protocolos por parte del empleado en el proceso de inducción, lo que significa que son capaces de memorizar cosas en el idioma de la inducción y, por lo tanto, no son conscientes de nada sobre su implementación y el procedimiento.
2. Rotación Prematura: Renunciar involuntariamente al trabajo (el trabajo y generalmente dentro de los primeros 3 meses) desde mi primera contratación, a menudo debido a la falta de aprendizaje para afrontar el cambio, el estrés o una mala inducción.
3. DIASP (Dirección Institucional en Asuntos de Seguridad Pública): Dependencia del Ministerio de Seguridad Pública de Panamá encargada de regular, fiscalizar y emitir las normativas que rigen el funcionamiento de las agencias de seguridad privada y el porte de armas de fuego.
4. *Engagement* (Compromiso Laboral): Estado mental positivo y satisfactorio hacia el trabajo, caracterizado por el vigor, la dedicación y la absorción. El empleado se siente involucrado y motivado con sus responsabilidades, lo cual es fundamental para reducir el estrés y evitar la deserción temprana.
5. Inducción Organizacional: Proceso formal mediante el cual una empresa facilita la integración de un nuevo colaborador, proporcionándole la información técnica, legal, cultural y operativa necesaria para que desempeñe sus funciones de manera segura y eficiente desde el primer día.
6. Riesgos Psicosociales: Una situación laboral en la que el estilo de trabajo elegido, el contenido del trabajo y la ejecución de tareas impactan en la salud y el bienestar del trabajador (por ejemplo, estrés, aislamiento y carga mental).
7. Rotación de Personal: La rotación de trabajadores en una organización u otro entorno; es decir, el número de empleados involucrados en la

organización/empresa en un momento dado. La alta rotación es un riesgo operativo y estratégico en la naturaleza de la seguridad.

8. Seguridad Física: Un conjunto de medidas, protocolos y recursos humanos que deben estar en su lugar y en su lugar que puedan proteger y prevenir a las personas de peligros en un área con cierta seguridad y protección de las instalaciones, activos: la integridad de las personas y la seguridad de los edificios o personas que viven dentro de un área establecida y límites.
9. *Shadowing* (Acompañamiento): Método de entrenamiento en el puesto de trabajo donde el nuevo colaborador aprende observando de cerca y acompañando a un empleado experimentado (agente senior o mentor) durante la ejecución real de sus labores operativas.
10. *Síndrome de Burnout* (Agotamiento Laboral): respuesta prolongada al estrés crónico en el trabajo, agotamiento emocional, despersonalización (cinismo hacia el trabajo) y una disminución en la eficacia profesional.

2.4 Marco Normativo

Un punto de confusión recurrente en la industria de la seguridad panameña es la base legal vigente. El marco jurídico que regula la seguridad privada en Panamá se fundamenta en los Decretos Ejecutivos 21 y 22 de 1992. Dichas normas mantienen plena vigencia jurídica y constituyen el marco de referencia obligatorio para la fiscalización ejercida por la Dirección Institucional en Asuntos de Seguridad Pública (DIASP). La presente investigación se rige por estos instrumentos, los cuales dictan los estándares mínimos de formación, conducta profesional y uso de protocolos operativos, garantizando así la seguridad jurídica de las empresas y sus colaboradores en la Ciudad de Panamá.

2.4.1 Regulación de las Agencias de Seguridad Privada y el papel de la DIASP

La Dirección Institucional en Asuntos de Seguridad Pública (DIASP), adscrita al Ministerio de Seguridad Pública de la República de Panamá, constituye el ente rector encargado de la fiscalización, regulación y supervisión de las empresas dedicadas a

la prestación de servicios de seguridad privada. Su función primordial es asegurar que dichas entidades operen bajo el estricto cumplimiento de los estándares legales establecidos, con el fin de garantizar la seguridad jurídica y la integridad ciudadana. De acuerdo con los Decretos Ejecutivos 21 y 22 de 1992, los cuales mantienen plena vigencia, la DIASP ejerce las siguientes facultades dentro de su rol regulador:

- **Fiscalización Operativa:** Auditoría constante sobre los protocolos de vigilancia, el uso de armamento y la capacitación técnica que reciben los agentes de seguridad.
- **Verificación de Idoneidad:** Control riguroso sobre la documentación del personal operativo, verificando la ausencia de antecedentes penales y asegurando que cuenten con el aval para el porte de armas de fuego.
- **Seguridad Jurídica:** Supervisión de que las empresas cumplan con la prohibición de contratar a miembros activos de la Fuerza Pública y que sus titulares cumplan con los requisitos de nacionalidad y capacidad legal exigidos por la norma.

En el marco de esta investigación, se identifica que el papel de la DIASP trasciende la función administrativa; representa el garante de que la delegación del uso legítimo de la fuerza —cedida por el Estado a los privados— sea ejercida bajo estándares de profesionalismo, ética y respeto irrestricto a los derechos humanos. Por consiguiente, cualquier estrategia de inducción propuesta debe considerar la alineación con los requerimientos de la DIASP no como una opción, sino como un requisito de cumplimiento obligatorio para la sostenibilidad del negocio.

2.4.2 Entramado Jurídico: Decreto 21 de 1992 vs. Ley 56 de 2011

La seguridad privada en Panamá se fundamenta en los Decretos Ejecutivos 21 y 22 de 1992, los cuales constituyen el marco técnico y operativo vigente para la fiscalización ejercida por la Dirección Institucional en Asuntos de Seguridad Pública (DIASP). Si bien el sistema legal ha sido complementado posteriormente por instrumentos como la Ley 56 de 2011 y sus reformas, es preciso señalar que los Decretos de 1992 conservan su plena validez en cuanto a la regulación de los estándares mínimos de formación, protocolos de conducta y uso de equipo.

En el contexto de esta investigación, la operatividad del 'Cortafuegos Humano' se alinea con estas normativas, reconociendo que el cumplimiento del Decreto 21 no es opcional, sino una obligación vinculante que define la responsabilidad legal de la empresa frente a terceros y al Estado. Por tanto, la gestión del talento en esta organización debe garantizar que cada colaborador no solo cumpla con las funciones del puesto, sino que integre en su ejercicio profesional los mandatos legales que garantizan la seguridad jurídica de la operación."

2.4.3 Estándares Internacionales y la Norma ISO 18788

Para elevar la calidad del servicio más allá del cumplimiento legal básico, la gestión de operaciones de seguridad debe alinearse con la norma ISO 18788. Este estándar internacional establece un marco de gestión para operaciones de seguridad privada basado en el respeto a los derechos humanos y la gestión de riesgos.

Figura 2 Explicación del Concepto Normativo



Fuente: Elaboración propia

La integración de la ISO 18788 en el programa de inducción ofrece beneficios tangibles:

1. Gobierno Corporativo: Establece canales de rendición de cuentas claros desde el primer día.
2. Consistencia Operativa: Asegura que todos los agentes, independientemente de su puesto, manejen los mismos estándares de calidad y ética.
3. Protección de la Reputación: Capacita al personal para actuar de manera que proteja no solo la integridad física, sino la imagen de la empresa y del cliente contratante.

Tabla 1 Desglose del Marco Normativo y Regentes de la Seguridad que se usaron en este proyecto

Estándar / Norma	Enfoque Principal	Aplicación en la Inducción
Decreto 21 y 22 de 1992	Legalidad y Regulación Nacional (DIASP).	Requisitos de idoneidad, licencias y uso legítimo de la fuerza.
Legislación Laboral (MITRADEL)	Bienestar y Salud Ocupacional.	Notificación de Riesgos Profesionales y protocolos de seguridad.
Ley 6 de 2014	Actualización de los servicios de seguridad privada.	Restablecimiento y marco jurídico del funcionamiento de agencias.
ISO 18788	Gestión de Operaciones y Derechos Humanos.	Ética profesional, manejo de riesgos y rendición de cuentas.

Fuente: Elaboración propia

2.5 Riesgos Psicosociales, donde se involucra el compromiso y la deserción laboral

Se determina que la falta de una inducción estructurada genera un desconocimiento técnico que impacta de manera profunda en la estabilidad del trabajador, detonando en un abandono de puesto garantizado.

2.5.1 Los Riesgos Psicosociales en el Puesto de Trabajo y su Impacto en la Deserción

Es un hecho que la labor del agente de seguridad conlleva altos niveles de estrés. Las agencias suelen contratar a personas que pueden lidiar con la presión de ambientes estresantes (en teoría), sin las adecuaciones necesarias.

Esto es una realidad que se refleja en las cifras que reflejan que el desgaste emocional en el país ha crecido. Según datos del estudio sobre el Burnout 2025 del portal de Konzerta (citado en Centroamérica 360, 2025) el 79% de los empleados panameños experimenta síntomas de este síndrome.

Estos datos, no dejan de sorprendernos. De ese total, el 17% corresponde al agotamiento derivado de la “falta de claridad en las funciones”, siendo esta una consecuencia directa y notable de un proceso de inducción mínima. El recibir solo un uniforme y desconocer las normas y protocolos, se expone a una carga de estrés innecesaria. Considerando esto a la presión constante (14%) y las deficiencias en el trato y maneras de liderazgo (24%), hemos considerado que la deserción laboral antes de los 3 meses no es un acto sorpresivo.

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

Diagnóstico

La presente investigación se rige bajo la modalidad de Proyecto Factible, sustentada en un diseño de investigación documental y de campo a nivel administrativo, basado en una investigación institucional dentro de una empresa de servicios de seguridad física en la Ciudad de Panamá. Desde nuestra perspectiva, somos responsables de auditar todos los procesos internos aprovechando lo que sabemos desde el punto de vista de Recursos Humanos para encontrar fallas estructurales (es decir, datos y regulaciones) y eliminar cualquier sesgo en las perspectivas subjetivas.

3.1 Paradigma, Diseño y Tipo de Investigación

La presente investigación se enmarca en un paradigma mixto (cuantitativo-cualitativo). Se justifica su uso debido a que el fenómeno de la deserción laboral en la seguridad privada requiere un abordaje integral: desde el enfoque cualitativo se analizan los manuales, normativas legales (Decreto 21, DIASP, MITRADEL) y el impacto psicológico del estrés; mientras que desde el enfoque cuantitativo se miden las métricas de Recursos Humanos, específicamente la tasa de rotación prematura mediante indicadores estadísticos (KPIs).

3.1.1 Tipo de Investigación

Siguiendo las Normas de Opción de Titulación de Maestrías, la investigación se clasifica de la siguiente manera:

1. Según el propósito: Es una investigación Aplicada, bajo la modalidad de "Proyecto Factible", ya que busca resolver un problema práctico de la organización mediante el diseño de una propuesta de inducción.
2. Según el nivel de profundidad: Es de carácter Descriptivo y Explicativo, ya que detalla cómo es el proceso actual de ingreso y explica las causas que generan la alta rotación.
3. Según la manipulación de variables: Es No Experimental, puesto que los datos de rotación y los manuales se auditaron en su estado natural (enero-abril 2025) sin alteración de las variables por parte de los investigadores.
4. Según la inferencia: Utiliza un método Deductivo, partiendo de normativas generales (ISO 18788, leyes nacionales) para aplicarlas a la realidad particular de la empresa.

5. Según los tipos de datos empleados: Utiliza Datos Mixtos (documentales para la auditoría de manuales, y de campo/estadísticos extraídos de los reportes de Recursos Humanos).
6. Según la temporalidad: Es de corte Transversal y Retrospectiva, ya que se recolectaron datos históricos correspondientes a un periodo específico (enero a abril de 2025).

3.2 Población y Muestra

- Población (Universo): La población objeto de estudio está constituida por el total de la fuerza operativa activa de la empresa de servicios de seguridad física. Actualmente, la organización cuenta con una plantilla total de 212 agentes de seguridad desplegados en la Ciudad de Panamá.
- Muestra y Criterios de Inclusión: Debido a la delimitación del problema, se utilizó un método de muestreo intencional o por conveniencia. La muestra humana seleccionada corresponde a los expedientes de 75 agentes de nuevo ingreso contratados durante el primer cuatrimestre (enero a abril de 2025).
- Criterio de Inclusión: Agentes que iniciaron labores en 2025 y cuya antigüedad en la empresa oscilaba entre 0 y 90 días (periodo de prueba).
- Muestra Documental: Estuvo conformada por el manual de procedimientos de inducción vigente de la empresa, los protocolos de ingreso y los registros de liquidación/bajas del departamento de Recursos Humanos de los 75 expedientes mencionados.

3.3 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Para levantar el diagnóstico y evitar sesgos subjetivos, se diseñaron y aplicaron tres instrumentos específicos:

1. Matriz de Auditoría Documental: Rejilla de cotejo para evaluar el manual de inducción vigente.
2. Ficha de Análisis de Rotación: Herramienta cuantitativa para tabular las 29 bajas sobre los 75 ingresos, calculando la tasa de deserción mensual.
3. Lista de Verificación Normativa: Instrumento basado en el Decreto 21 de 1992 y requerimientos de MITRADEL.

$$\text{Índice de Rotación} = \frac{\text{Total de Bajas en el Período}}{\text{Promedio de Trabajadores en el Período}} \times 100$$

Para fundamentar cualitativamente las causas de la rotación prematura, no solo se contabilizaron las bajas, sino que se realizó un análisis de contenido sobre las 'Entrevistas de Salida' y los reportes formales de terminación laboral archivados por el departamento de Recursos Humanos. De estos documentos oficiales se extrajeron y categorizaron las justificaciones textuales o empíricas brindadas por los agentes y supervisores al momento de la desvinculación, otorgando así validez documental a los motivos de la deserción.

3.3.1 Validez de los Instrumentos

Para garantizar que los instrumentos diseñados midieran correctamente lo que se pretendía investigar, se aplicó la prueba de Validez de Contenido mediante el Juicio de Tres Expertos. Los instrumentos (la Matriz de Auditoría, la Ficha de Análisis y la Lista de Verificación) fueron sometidos a la revisión de tres profesionales especializados: un experto en Metodología de la Investigación, un especialista en Gerencia de Recursos Humanos y un consultor en Seguridad Física y Normativa Legal. Las observaciones de los expertos fueron incorporadas para refinar los ítems antes de su aplicación final en el diagnóstico.

3.3.2 Confiabilidad de los Instrumentos

La confiabilidad se define como el grado en que la aplicación repetida de un instrumento al mismo sujeto u objeto produce resultados consistentes y coherentes. Para el presente estudio, la confiabilidad del Formulario de Evaluación de Desempeño se determinó a través del método de Consistencia Interna, utilizando el coeficiente Alfa de Cronbach (α).

Este coeficiente es la técnica más idónea para instrumentos con respuestas de escala tipo Likert, ya que permite promediar las correlaciones entre todos los ítems que componen el formulario, asegurando que todos midan el mismo constructo. De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2006), el cálculo se rige por la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum V_i}{V^t} \right)$$

Para la obtención del índice de confiabilidad, se realizó una prueba piloto aplicada a una muestra de 15 agentes de seguridad de la empresa bajo estudio, quienes poseen características sociodemográficas y profesionales equivalentes a la población objetivo. Este procedimiento permitió verificar la claridad de los ítems y la operatividad del instrumento antes de su aplicación masiva.

Los datos recolectados en la prueba piloto fueron tabulados y procesados mediante herramientas estadísticas (Microsoft Excel), arrojando los siguientes valores técnicos extraídos del análisis de varianza sobre la escala de valoración ponderada (60-100 puntos):

- Suma de varianzas de los ítems ($\sum V_i$): 1076.19
- Varianza de los totales de la escala (V^t): 3768.57
- Resultado del Coeficiente Alfa de Cronbach: 0.785

a) Interpretación del Coeficiente

Para la interpretación del resultado, se empleó la escala de valoración propuesta por George y Mallery (2003), la cual establece los siguientes niveles de consistencia:

- > 0.90: Excelente.
- > 0.80: Buena.
- > 0.70: Aceptable.
- < 0.60: Inaceptable.

El valor obtenido de $\alpha = 0.785$ sitúa la confiabilidad del instrumento en un nivel estadísticamente "Bueno/Aceptable". Esto indica que los 11 ítems que integran el Formulario de Evaluación de Desempeño poseen una sólida y genuina correlación interna. Dicho resultado confirma empíricamente que el instrumento carece de redundancia extrema (efecto techo) y es una herramienta precisa, libre de errores aleatorios, e idónea para la evaluación operativa en esta investigación.

$$\alpha = \frac{11 - (1 - 1076.19)}{11 - 1} = \frac{1075.19}{10} = 107.519$$

$$\alpha = 1.1 \times 0.71443$$

$$\alpha = 0.7858$$

3.3.3 Identificación de competencias críticas

Para que un instrumento sea fiable, cada ítem debe representar un aspecto del constructo "desempeño del guardia". En un formulario de 11 ítems, la distribución de los reactivos debe cubrir las áreas de mayor impacto en el servicio. La siguiente tabla detalla la estructura recomendada para un instrumento de evaluación integral, fundamentada en la clasificación de competencias para el personal operativo de seguridad.

Tabla 2 Clasificación de Competencias

Dimensión	Ítem	Descripción del Criterio de Evaluación	Justificación Técnica
Operatividad	1	Puntualidad y asistencia al puesto de servicio.	Medida básica de disciplina y responsabilidad contractual.
Operatividad	2	Uso correcto del uniforme y equipo de protección.	Refleja la imagen corporativa y el respeto por las normas de seguridad.
Conocimientos	3	Conocimiento y aplicación de consignas específicas.	Evalúa la capacidad de seguir protocolos ante situaciones de rutina.
Conocimientos	4	Manejo de sistemas tecnológicos (CCTV, alarmas).	Crucial en el entorno de seguridad integrada moderno.

Dimensión	Ítem	Descripción del Criterio de Evaluación	Justificación Técnica
Habilidades	5	Calidad y precisión en la redacción de informes.	La documentación de incidentes es la base de la inteligencia de seguridad.
Habilidades	6	Capacidad de vigilancia y detección de riesgos.	Es la función núcleo del servicio preventivo.
Habilidades	7	Reacción y control ante situaciones de emergencia.	Evalúa el desempeño bajo presión extrema y estrés psicológico.
Actitudes	8	Trato y atención al cliente o visitante.	Los agentes actúan frecuentemente como la primera cara pública de la organización.
Actitudes	9	Trabajo en equipo y colaboración con colegas.	La seguridad es un esfuerzo coordinado, no individual.
Actitudes	10	Integridad y adhesión al código ético.	La confianza es el activo más valioso en los servicios de protección.
Desarrollo	11	Iniciativa y proactividad en el servicio.	Capacidad de anticipar problemas antes de que se conviertan en incidentes.

Fuente: Elaboración propia

Esta selección de 11 ítems asegura que el instrumento no sea redundante, pero que al mismo tiempo no deje lagunas en la evaluación del perfil del agente. El equilibrio entre estas dimensiones permite que el Alfa de Cronbach capture una consistencia real basada en la interrelación de habilidades profesionales.

3.3.4 Implicaciones para la Gestión del Talento en Seguridad

La validación de la confiabilidad no es un fin en sí mismo, sino un medio para mejorar la eficacia de la seguridad privada. Un instrumento confiable permite alinear el desempeño de los agentes con los Indicadores Clave de Desempeño (KPI) de la organización.

- Vinculación con los KPI de Seguridad

Cuando un formulario de evaluación es estadísticamente sólido, sus resultados pueden cruzarse con métricas operativas directas para obtener una visión 360 grados del servicio.

Tabla 3 Vinculación de los KPI's basados en la seguridad

KPI Operativo	Ítem Relacionado en el Formulario	Impacto de una Medición Confiable
Tasa de Respuesta ante Incidentes	Ítem 7 (Reacción a Emergencias)	Permite identificar si los agentes con mejor nota realmente resuelven incidentes más rápido.
Índice de Siniestralidad	Ítem 6 (Detección de Riesgos)	Valida si el agente tiene la capacidad preventiva necesaria para reducir robos o intrusiones.
Satisfacción del Cliente (NPS)	Ítem 8 (Atención al Usuario)	Asegura que la percepción del cliente coincida con la evaluación del supervisor.
Tasa de Rotación de Personal	Ítem 9 (Trabajo en Equipo)	Ayuda a detectar problemas de clima laboral antes de que generen renuncias masivas.

Fuente: Elaboración propia

3.4 Criterios Operativos para el Diseño de la Propuesta: Modelos de Servicio de Seguridad Física

Necesitamos parámetros claros de evaluación para la auditoría del manual de inducción que se quiere plantear y adecuar el existente para ser objetivos, pero

también medibles. Por lo tanto, la matriz de análisis documental se centraría en diferentes tipos de modelos de servicio que rigen la seguridad privada moderna desde las principales áreas de investigación. El proceso de recolección de datos determinará la fortaleza de la documentación existente informa al nuevo colaborador, así como sus dinámicas operativas.

1. Modelo de Control de Acceso Digital y Biométrico.

Se auditará si el manual actual contiene instrucciones sobre la transición de registros manuales a gestión de software, evaluando la presencia de protocolos para el uso de códigos QR, reconocimiento facial, biometría y registro digital de visitantes.

2. Modelo de Integración de Seguridad Física y Electrónica

Se verificará el proceso documentado de incorporación tal como explica de manera concisa cómo el agente de campo debe integrar e interactuar con ecosistemas tecnológicos como Centros de Monitoreo (CCTV), gestión de alarmas inteligentes y aplicaciones móviles para reportar incidentes en tiempo real.

3. Modelo de Prevención contra la Ingeniería Social (Convergencia Ciber-Física)

Una de las tendencias más críticas en la seguridad corporativa actual es entender que el guardia físico es también el primer "cortafuegos" contra ataques cibernéticos o fraudes. Los delincuentes modernos utilizan la manipulación psicológica (ingeniería social) para que el guardia les permita el acceso a áreas restringidas o redes de la empresa. La inducción debe incluir capacitación en malicia profesional moderna y validación estricta de identidades para prevenir estas brechas corporativas.

4. Modelo de Respuesta a Incidentes y Manejo de Crisis

Enfocado en el nivel de reacción estandarizada. Este modelo requiere que el agente comprenda los procedimientos de escalamiento ante intrusiones, protocolos de tirador activo (*active shooter*)², evacuaciones por desastres naturales y emergencias médicas. Su adecuada inclusión en el proceso de incorporación protege legalmente a una empresa de la parálisis laboral en todas las situaciones de alto riesgo.

² Es un individuo que utiliza armas de fuego (generalmente) y no sigue un patrón en la selección de sus víctimas, buscando causar el máximo daño en un lugar concurrido.

La brecha (o falta) entre estas cuatro categorías básicas y el contenido real del manual de la empresa será examinada para desarrollar los módulos técnicos de la propuesta en la Fase 3.

3.5 Técnicas de Análisis de Datos

La investigación adoptará un enfoque analítico mixto para los datos recopilados durante la fase de auditoría, de modo que sea adecuado para el diseño documental y métrico establecido:

- **Análisis Cualitativo (Análisis de contenido y Contraste Normativo):**
El contenido de estos materiales extraídos a través de la matriz de análisis documental y la lista de verificación normativa habrá sido analizado a fondo. La información operativa en los manuales de inducción actuales de la empresa se comparará con los requisitos legales de su Dirección Institucional de Asuntos de Seguridad Pública (DIASP) y el Ministerio de Trabajo y Desarrollo Laboral. Esta comparación de los datos de la empresa puede utilizarse para identificar debilidades estructurales, "conocimiento débil" y vulnerabilidades legales en el proceso de incorporación.
- **Análisis Cuantitativo:**
Más información de las métricas y KPIs de productividad del trabajador y del departamento de Recursos Humanos (en particular liquidaciones, abandono de trabajo y renuncias de 0-3 meses) se tabulará y procesará utilizando estadísticas descriptivas.

3.6 Sobre la Ética y Confidencialidad

- Dado que este proyecto se centra en la información para la gestión de empresas de seguridad física y sus métricas comerciales externas y procesos internos son relevantes para la calidad de la investigación, esta investigación se realiza dentro del marco de un curso saludable de ética e integridad académica:
- El nombre comercial de la agencia de seguridad para todos los oficios, y cualquier dato sensible que pudiera crear riesgos en la empresa con respecto a este lugar de operación se mantendrá anónimo: protección de la identidad

corporativa: se referirá en una palabra en varios intervalos a lo largo del documento.

- Privacidad y Protección de Datos del Personal: A través de un enfoque macro y agregado, se realizará la auditoría de archivos de capacitación, informes de baja y registros pasados. En ninguna etapa del proyecto se divulgarán nombres, información personal identificativa o datos privados de empleados, ex empleados o personal administrativo.
- Uso Académico Exclusivo: Todos los datos recopilados, así como la auditoría interna, se utilizarán directa y exclusivamente para la investigación e indagación de este Proyecto de Graduación según las pautas éticas y de investigación de UNICyT.

CAPÍTULO IV ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Introducción a los resultados obtenidos

En este capítulo expondremos los hallazgos obtenidos tras la aplicación de los instrumentos de recolección de datos en la empresa de servicios de seguridad física que ha sido el objeto de investigación, enfocándonos en la confidencialidad corporativa en la metodología.

4.2. Presentación de Resultados

Con el fin de fundamentar la propuesta, se propusieron los indicadores de desempeño (KPI's), emitidas por Recursos Humanos en el último cuatrimestre.

Tabla 4 Diagnóstico de Brechas de Competencia Críticas

Modelo Evaluado	Hallazgo en el Manual Actual	Deficiencia Crítica	Vínculo Teórico
Control Digital	Sin protocolos de biometría ni software.	Brecha técnica operativa.	Habilidades y conocimientos (Gruden y Stare, 2018).
Seguridad Electrónica	Omisión de normas para CCTV e informes móviles.	Respuesta limitada en tiempo real.	Capacidad de utilizar conocimientos (Gruden y Stare, 2018).
Ingeniería Social	Omisión total de riesgos de manipulación psicológica.	Vulnerabilidad ante amenazas híbridas.	Habilidad en situaciones complejas (Perrenoud, 1997).
Gestión de Crisis	Sin marco estructurado de respuesta a incidentes (IRP).	Parálisis operativa ante el estrés.	Acción en situaciones impredecibles (Perrenoud, 1997).

Fuente: Elaboración propia

Procedimos con la revisión del manual actual de inducción y entrega de puestos de la empresa. Con esto buscamos el objetivo principal de contrarrestar el contenido documentado frente a las exigencias operativas de la seguridad física moderna, utilizando modelos de servicios definidos en los criterios operativos.

4.2.1 Resultados Cuantitativos sobre el desempeño (Tasa de Rotación)

Para cuantificar el impacto de las deficiencias encontradas en la auditoría documental, se analizaron los reportes estadísticos de liquidaciones y abandonos de puesto

(bajas) de agentes con una antigüedad de 0 a 3 meses, correspondientes al primer cuatrimestre del 2025.

Asimismo, para otorgar contexto a las métricas, se tabularon los motivos de salida documentados formalmente en las entrevistas de desvinculación o en las bitácoras de los supervisores, permitiendo categorizar la causa principal de deserción por mes. Los resultados se detallan en la siguiente tabla.

La interpretación de estos datos sugiere que casi 4 de cada 10 agentes nuevos renuncian o son despedidos antes de cumplir su periodo de prueba. Al profundizar en las causales, la "inadaptación" y el "desconocimiento de protocolos" son recurrentes.

Esta vinculación entre teoría y práctica evidencia que la brecha detectada 38% en la rotación prematura no es solo falta de información, sino carencia de competencias consolidadas durante la etapa de ingreso.

Tabla 5 Comportamiento de la Rotación Prematura (0-3 meses) en el periodo Enero - Abril 2025

Mes	Total de Nuevos Ingresos	Bajas en periodo de prueba (0-3 meses)	Tasa de Deserción Mensual (%)	Motivo Principal Registrado
Enero 2025	20	8	40%	Renuncia por estrés / Fricción con el supervisor
Febrero 2025	15	5	33%	Abandono de puesto / Desconocía el protocolo
Marzo 2025	22	10	45%	Consiguió otra oferta / Agotamiento físico
Abril 2025	18	6	33%	Despido por mal manejo de conflictos
TOTALES	75 ingresos	29 bajas	Promedio: 38%	

Fuente: Elaboración propia

Otro punto de observación es que al abandonar la empresa antes de los 3 meses se puede identificar el fenómeno de “puerta giratoria”, desglosado en estos puntos:

- Impacto Financiero: Cada salida de personal se puede clasificar como costo hundido, y eso se debe a que la empresa no tenga a recuperar una inversión en uniformes, pruebas psicométricas y trámites ante la DIASP.
- Falla en Socialización: es una frecuencia reiterativa de la adaptación (40%) en el mes de enero, lo que sugiere que los agentes no reciben las nociones técnicas, sino un golpe sobre la operatividad para lo que no se está preparado.

4.2.2 Resultados de la Lista de Cotejo Normativo (Cumplimiento DIASP y MITRADEL)

El tercer componente del diagnóstico consistió en verificar, mediante una lista de cotejo, el grado de alineación del proceso de inducción de la organización con los marcos regulatorios nacionales de carácter obligatorio. Los resultados reflejan deficiencias críticas en la aplicación de la norma:

- Frente a las regulaciones de la DIASP: La auditoría documental confirmó que el proceso de inducción debe alinearse estrictamente con los Decretos Ejecutivos 21 y 22 de 1992, los cuales son los instrumentos vigentes de fiscalización por parte de la DIASP. Aunque se aplican filtros de identidad, la inducción omite la capacitación teórica y ética necesaria para que el agente comprenda que su labor implica una delegación del monopolio del uso legítimo de la fuerza por parte del Estado.

Al ejecutar este proceso de manera precaria y acelerada, la empresa no está garantizando que el manejo de la autoridad y las armas de fuego se realice con el profesionalismo exigido, lo que expone a la organización a contrataciones irregulares y sanciones severas.

- Frente a la Legislación Laboral del MITRADEL: La revisión evidenció una omisión sistemática de los derechos informativos del trabajador. El Ministerio de Trabajo establece el deber ineludible de informar al colaborador sobre los riesgos inherentes a su labor y los protocolos de emergencia desde el inicio de sus funciones. Sin embargo, la lista de cotejo demostró que esta etapa es la que más se omite en las inducciones actuales.

Esta negligencia no solo facilita irregularidades laborales, sino que fomenta la inseguridad jurídica que actualmente frena la profesionalización del sector.

Al auditar el manual de la empresa, se constató que el documento omite la enseñanza de este ciclo de vida. Los agentes de nuevo ingreso no reciben capacitación escalonada sobre cómo detectar y clasificar una amenaza, ni sobre las tácticas de contención inmediata (como el aislamiento de perímetros o bloqueos de acceso) requeridas antes de la llegada de las autoridades.

Asimismo, la redacción de reportes post-incidente no se enseña como una herramienta de retroalimentación estratégica. Esta ausencia de un modelo IRP formalizado explica la parálisis operativa documentada en los guardias novatos ante situaciones de alto estrés, como intrusiones severas, protocolos de tirador activo (active shooter) o emergencias médicas.

Tabla 6 Resultados de la Lista de Cotejo Normativo (Cumplimiento DIASP y MITRADEL)

Ítem Evaluado en el Proceso de Inducción	Normativa de Referencia	Estado de Cumplimiento	Porcentaje (%)
1. Explicación de los límites legales del uso de la fuerza.	Decreto 21 y 22 de 1992 (DIASP)	No Cumple	0%
2. Verificación de idoneidad y récord policivo al ingreso.	Decreto 21 de 1992 (DIASP)	Cumple Totalmente	100%
3. Información formal sobre Riesgos Profesionales en el puesto.	Legislación Laboral (MITRADEL)	Cumple Parcialmente	25%
4. Capacitación teórica sobre Derechos Humanos y ética.	ISO 18788	No Cumple	0%
5. Instrucción sobre protocolos de evacuación y manejo de crisis.	Legislación Laboral (MITRADEL)	No Cumple	10%

Fuente: Elaboración propia basada en la auditoría documental de la empresa.

4.2.3 Factibilidad de implementación

La implementación de este programa requiere un compromiso de la alta dirección para permitir que los nuevos ingresos dediquen sus primeros 5 días laborables exclusivamente a la formación, antes de ser facturables al cliente.

Tabla 7 Desglose de Factibilidad

Fase	Duración	Actividades Clave	Responsable
Planificación	2 semanas	Actualización de materiales didácticos, guías técnicas de biometría y videos institucionales.	Gerente de RR.HH. y Líderes de Área (Expertos Técnicos).
Formación de Mentores	1 semana	Capacitación a supervisores y agentes senior en técnicas de enseñanza y uso del nuevo formulario de evaluación.	Consultor Externo o Especialista de Capacitación.
Ejecución Piloto	1 mes	Aplicación integral del programa a los nuevos ingresos y seguimiento mediante la técnica de Shadowing.	Especialista de Inducción.
Evaluación	Trimestral	Análisis comparativo: Tasa de rotación histórica versus resultados de las Evaluaciones de Desempeño.	Analista de Datos y Gerencia Operativa.

Fuente: Elaboración propia

4.3 Triangulación de Hallazgos: Teoría de Competencias vs. Realidad Operativa

En este punto, la investigación ha revelado la existencia de una desconexión crítica entre el “saber” y el “hacer” sobre el puesto de vigilancia. Con los datos de la Tabla 5 (Capítulo 4) determinan una tasa de rotación prematura del 38%, lo cual encuentra su explicación científica en la teoría de Perrenoud (1997).

De acuerdo con este autor, la competencia se muestra ante situaciones estresantes e impredecibles. El análisis documental mostró evidencias que el manual de inducción que se mantiene vigente omite protocolos de respuesta ante incidentes (IRP) y amenazas de Ingeniería Social. Esto se reduce a que el agente no cuenta con la capacidad para gestionar lo impredecible desde que ingresa, exponiendo los factores como estrés y renuncia.

Por otro lado, bajo la óptica de Gruden y Stare (2018), la competencia requiere la unión de conocimientos y características personales. El diagnóstico demuestra que la empresa posee una brecha técnica del 85% en el manejo de biometría. Este porcentaje se obtuvo al tabular los resultados del Formulario de Evaluación de Desempeño (sección de aptitud técnica), donde se evidenció que 64 de los 75 agentes de nuevo ingreso reprobaron los ítems relacionados al uso de software de acceso, bitácoras digitales y registro facial, confirmando que la capacitación inicial en este rubro es deficiente o nula.

4.4 Análisis del Impacto Demográfico y Psicosocial

Un hallazgo significativo es el impacto en la población masculina mayor de 50 años. Esta demografía, aunque responsable, enfrenta una desorientación inicial debido a la falta de claridad en las funciones, factor que la observación que resalta la investigación denominada "Burnout 2025" de Konzerta señala como causante del 17% del agotamiento laboral en Panamá.

Al contrastar esto con la teoría del *Work Engagement* de Schaufeli y Bakker (2002), se concluye que la precaria socialización del agente inhibe el desarrollo del vigor y la dedicación. El sentimiento de incompetencia técnica al no dominar sistemas modernos de seguridad electrónica anula la motivación intrínseca, transformando el nuevo empleo en una fuente de ansiedad en lugar de un factor de estabilidad.

4.5 Visión Estratégica General y Retorno de la Inversión

Para desarrollar el programa "Seguridad Integral de Panamá" se requiere transformar la inducción dentro de la percepción administrativa, limitando la idea de que solo es algo rutinario, un mecanismo que involucra el ahorro operativo y financiero. La principal meta es de disminuir la tasa de rotación del 38% al 20%, como límite para la ejecución del plan de un año.

Con esta disminución, se busca lograr un ahorro significativo en costos como el reclutamiento, uniformes y trámites ante la DIASP, por el contrario, se busca lograr que se pueda proteger los activos críticos con una competencia técnica validada mediante indicadores de desempeño.

Lejos del aspecto de las métricas financiera para que este diseño sea exitoso, radicaría en fortalecer el *Work Engagement*, incrementando los niveles de vigor y dedicación, adicionando el entusiasmo para contrarrestar todos los puntos que se detallaron como debilidad y ausencia dentro de los estatutos de la seguridad física. En conclusión, este modelo permite que los datos hablen por sí mismos: una mayor inversión en la preparación inicial del talento humano se traduce directamente en una mayor estabilidad jurídica, operativa y reputacional para la empresa.

Figura 3 Vista del Orden de lo Observado y la Ubicación de cada categoría



Fuente: Elaboración propia solo para fines ilustrativos

4.6 Síntesis de la Transformación Normativa y Ética

Finalmente, el análisis de la lista de cotejo normativo revela que la empresa opera en una zona de vulnerabilidad legal. Al no instruir al personal en la norma ISO 18788 y el Decreto 21 de 1992, se ignora el carácter ético de la delegación del uso legítimo de la fuerza.

El diseño propuesto soluciona este riesgo al transformar la inducción en un espacio de formación ciudadana y legal. El agente deja de ser un "guardia de uniforme" para convertirse en un profesional consciente de su autoridad y sus límites, lo que reduce las probabilidades de incidentes críticos que afecten la reputación corporativa ante sectores de alta exigencia como el bancario y logístico.

En conclusión, la integración de los datos cuantitativos con el respaldo teórico confirma que el fortalecimiento de la etapa de ingreso es la única vía para garantizar un equipo de seguridad resiliente, ético y productivo.

4.7 Estrategia y Retorno

Desde una perspectiva gerencial, los datos "hablan" sobre la ineficiencia del modelo actual. Se ha determinado que cada baja antes de los 90 días representa un costo hundido inasumible.

Tabla 8 Desglose del análisis realizado

Categoría de Costo	Impacto de la Rotación (38%)	Beneficio del Programa (20%)
Inversión Inicial	Reclutamiento, uniformes y trámites perdidos.	Preservación del activo humano y equipo.
Curva de Aprendizaje	Interrumpida, generando parálisis operativa.	Acelerada mediante el acompañamiento senior.
Seguridad Jurídica	Riesgo de demandas por omisión informativa.	Blindaje bajo Decreto 21 y MITRADEL.

Fuente: Elaboración propia

La meta de reducir la rotación al 20% no es solo un objetivo de Recursos Humanos, sino un imperativo financiero. El ahorro proyectado en trámites ante la DIASP y el Ministerio de Trabajo justifica plenamente la inversión de 40 horas en el programa "Seguridad Integral Panamá".

CAPÍTULO V PROPUESTA

Desarrollo de la Propuesta

Basado en el diagnóstico y la triangulación de resultados presentados en el capítulo anterior, se desarrolla a continuación la propuesta técnica orientada a profesionalizar el ingreso del talento humano y mitigar los riesgos operativos de la organización.

5.1 Formulación de la Propuesta

La propuesta se define como una Intervención Sistémica de Socialización Técnica y Ética. Este diseño trasciende la inducción tradicional de "bienvenida" para convertirse en un ecosistema de aprendizaje de 40 horas que garantiza la transición efectiva del colaborador al entorno de seguridad física moderna. Se fundamenta en el concepto del "Cortafuegos Humano", donde el agente es capacitado como la primera barrera de defensa contra riesgos físicos, legales y de ingeniería social.

5.2 Propuesta: Programa de Inducción "Seguridad Integral Panamá"

Para revertir estos indicadores, se propone la implementación de un programa de inducción estructurado en seis módulos, con una duración total de 40 horas académicas y prácticas.

Tabla 9 Pilares de la Norma ISO 18788

Principios de la Norma Internacional ISO 18788	
Respeto a los Derechos Humanos	Marco ético para el uso legítimo de la fuerza.
Gestión de Riesgos	Identificación de amenazas físicas y ciber-físicas antes de la operación.
Rendición de Cuentas	Establecimiento de canales claros de reporte y transparencia operativa.

Fuente: Elaboración propia

5.3. Objetivos del Programa

Para garantizar que el programa "Seguridad Integral Panamá" trascienda la mera formalidad administrativa y se consolide como una verdadera inversión estratégica, su diseño se fundamenta en metas claras, medibles y orientadas a la rentabilidad operativa. La formulación de los siguientes objetivos responde directamente a las brechas técnicas, legales y psicosociales identificadas en el diagnóstico previo; trazando la ruta de acción necesaria para transformar al agente de nuevo ingreso en un auténtico "cortafuegos humano" con altos niveles de *Work Engagement*. A continuación, se detallan el objetivo general y los objetivos específicos que guiarán la ejecución y evaluación de esta intervención:

5.3.1. Objetivo General

Implementar un programa de inducción integral que reduzca la tasa de rotación prematura del 38% al 20% en el primer año de ejecución, fortaleciendo las competencias técnicas y el compromiso laboral (*Work Engagement*).

5.3.2. Objetivos Específicos

- Estandarización Técnica: Lograr que el 100% de los nuevos ingresos domine el manejo de sistemas biométricos y reportes digitales.
- Blindaje Normativo: Capacitar al personal en el cumplimiento estricto del Decreto 21 de 1992 y la Norma ISO 18788 para eliminar incidentes por uso indebido de la fuerza.
- Resiliencia Operativa: Reducir los niveles de estrés inicial mediante la metodología de *Shadowing* (acompañamiento), asegurando una adaptación fluida al puesto de trabajo.

5.4. Estructura Modular y Contenidos

El programa se divide en seis módulos estratégicos, distribuidos en una jornada académica intensiva. El programa "Seguridad Integral Panamá" ha sido diseñado bajo

una arquitectura de aprendizaje secuencial y progresivo, estructurada en 40 horas de formación teórica y práctica.

Esta malla curricular tiene como objetivo transformar la inducción —tradicionalmente vista como un trámite administrativo— en una intervención sistémica que dote al nuevo colaborador de las herramientas operativas, legales y psicológicas necesarias para enfrentar los rigores del servicio.

- Módulo 1: Alineación Estratégica y Cultura de Servicio

Contenido: Misión, visión y valores de la empresa. Importancia del rol del agente en la cadena de seguridad nacional.

Objetivo: Crear sentido de pertenencia y reducir la desmotivación inicial identificada en los informes de marzo.

- Módulo 2: Marco Normativo y Ética Profesional (Enfoque Decreto 21)

Contenido: Límites legales del uso de la fuerza. Derechos del trabajador según el MITRADEL. Ética y Derechos Humanos según ISO 18788.

- Módulo 3: Ecosistema de Seguridad Tecnológica

Contenido: Manejo de biometría, bitácoras digitales y centros de monitoreo (CCTV). Reporte de incidencias en tiempo real vía aplicaciones móviles.

Objetivo: Modernizar la respuesta operativa y cumplir con las expectativas de los clientes corporativos.

- Módulo 4: Malicia Profesional y Defensa contra Ingeniería Social

Contenido: Detección de tácticas de engaño (*pretexting*³, *baiting*⁴). Protocolos de verificación estricta de identidades.

Objetivo: Transformar al guardia en un "cortafuegos" humano efectivo contra intrusiones físicas y digitales.

- Módulo 5: Gestión de Crisis y Primeros Auxilios

³ Es un ataque basado en la invención de un escenario o historia ficticia para ganarse la confianza de la víctima y conseguir información que normalmente no compartiría.

⁴ El *baiting* busca atraer a la víctima con algo atractivo o tentador, provocando curiosidad o avaricia para que ella misma realice una acción que comprometa su seguridad.

Contenido: Protocolos ante incendios, intrusiones violentas y emergencias médicas. Simulacros de evacuación y uso de equipos de emergencia.

Objetivo: Reducir la ansiedad del agente ante situaciones de alto riesgo, disminuyendo las renunciaciones por estrés.

- Módulo 6: Mentoría en Campo (*Shadowing*)

Contenido: Acompañamiento de 3 turnos con un agente senior en el puesto específico asignado. Evaluación de desempeño *in situ*.

Objetivo: Suavizar la transición al puesto real y asegurar que el agente comprenda las dinámicas locales de su perímetro.

Tabla 10 Itinerario de lo que se espera dar en la Propuesta

Módulos	Nombre	Temas Clave
Módulo 1	Alineación Corporativa	Cultura organizacional, misión de seguridad nacional y ética del servicio.
Módulo 2	Marco Legal y Normativo	Decreto 21 de 1992, ISO 18788, Derechos Humanos y responsabilidades DIASP/MITRADEL.
Módulo 3	Tecnología de Seguridad	Operación de biometría, gestión de CCTV, bitácoras digitales y apps de reportes.
Módulo 4	Malicia Profesional	Prevención contra ingeniería social, detección de engaños y validación de identidades.
Módulo 5	Gestión de Incidentes	Protocolos IRP (Incident Response), evacuación, primeros auxilios y manejo de crisis.
Módulo 6	Shadowing (Campo)	Acompañamiento en el puesto con un mentor senior y evaluación de desempeño <i>in situ</i> .

Fuente: Elaboración propia

5.5. Cronograma de Implementación

Para asegurar la viabilidad y el éxito en la transición de la propuesta a la realidad operativa, se ha diseñado un cronograma de implementación estructurado en un horizonte de ocho (8) semanas. Este marco temporal está estratégicamente calculado

para permitir la actualización documental y la formación de facilitadores sin interrumpir la provisión del servicio a los clientes actuales.

Tabla 10 Cronograma establecido

Actividad / Semana	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8
Actualización de Manuales Técnicos	X	X						
Diseño de Material de Biometría e ISO		X	X					
Selección y Formación de Mentores			X	X				
Lanzamiento de la Fase Piloto					X	X	X	X
Evaluación del Shadowing (Módulo 6)						X	X	X
Análisis Final de KPIs y Retención								X

Fuente: Elaboración propia

El despliegue del programa "Seguridad Integral Panamá" se divide en tres fases críticas:

- Fase 1: Preparación y Adecuación Documental (Semanas 1 a 2) Esta etapa inicial se enfoca en la reestructuración de las herramientas pedagógicas. Incluye la actualización de los manuales técnicos vigentes para alinearlos con los Decretos de la DIASP y la normativa de riesgos del MITRADEL. Simultáneamente, se diseñarán las guías prácticas y el material audiovisual necesario para el Módulo 3, enfocado en biometría y controles de acceso, estandarizando así el conocimiento a impartir.
- Fase 2: Formación de Formadores y Mentores (Semanas 3 a 4) Reconociendo que la calidad de la inducción depende de quienes la imparten, esta fase está dedicada a capacitar al personal clave. Se seleccionará a supervisores y agentes senior con un historial intachable para fungir como mentores en el Módulo 6 (*Shadowing*). Estos mentores recibirán instrucción en técnicas de enseñanza y en el uso correcto del nuevo Formulario de Evaluación de Desempeño, garantizando que el acompañamiento en campo sea objetivo y estandarizado.

- Fase 3: Ejecución Piloto, Monitoreo y Ajuste (Semanas 5 a 8) A partir de la quinta semana, se realizará el lanzamiento oficial del programa con la primera cohorte de nuevos ingresos. A medida que los agentes completen los módulos teóricos y avancen hacia el acompañamiento en campo (*Shadowing* en semanas 6 a 8), el equipo de Recursos Humanos realizará un monitoreo concurrente. En la octava semana, el Analista de Datos consolidará los resultados de las evaluaciones y contrastará las métricas de retención inicial frente a la tasa histórica de deserción (38%), validando la eficacia del programa y ejecutando los ajustes necesarios para su institucionalización definitiva.

5.6. Sistema de Evaluación y Seguimiento de KPI's

Siguiendo las recomendaciones de la asesoría, el éxito de la propuesta se medirá trimestralmente a través de un Analista de Datos, cruzando las siguientes métricas:

1. Tasa de Retención (0-3 meses): Comparativa mensual contra el 38% histórico.
2. Índice de Competencia Técnica: Resultados del formulario de evaluación en el Módulo 6.
3. Encuesta de Socialización: Medición del nivel de estrés y claridad de funciones percibida por el agente.

5.7 Presupuesto Monetario y Retorno de Inversión

Para garantizar la viabilidad ejecutiva del programa "Seguridad Integral Panamá", se ha estructurado un presupuesto monetario que cuantifica los costos directos de su implementación. Este presupuesto contempla la premisa de que los primeros cinco días laborables (40 horas) del agente de nuevo ingreso estarán dedicados exclusivamente a la formación, por lo que representan horas-hombre no facturables al cliente final.

A continuación, se detalla el costo estimado de implementación por cada grupo de 15 agentes de nuevo ingreso

Tabla 11 Presupuesto de Implementación del Programa

Categoría de Gasto	Descripción del Costo Directo	Costo Estimado (USD)
Horas-Hombre (Formación)	Salario base proporcional a 5 días (40 horas) de capacitación antes del primer turno facturable para el grupo de agentes.	\$920.00
Formadores / Facilitadores	Honorarios o proporción salarial del especialista/gerente encargado de dictar los Módulos 1 al 5.	\$250.00
Materiales Didácticos	Impresión de manuales, guías de biometría, papelería y gafetes provisionales de inducción.	\$100.00
Mentoría (Shadowing)	Reconocimiento económico (bono) o costo del tiempo invertido por el Agente Senior durante los 3 turnos de acompañamiento (Módulo 6).	\$150.00
TOTAL INVERSIÓN	Costo directo total estimado por la ejecución de un ciclo del programa.	\$1,420.00

Fuente: Elaboración propia

- Comparativa de Costos frente a Ahorros Proyectados

Actualmente, la organización enfrenta una tasa de rotación prematura del 38%. Cada baja temprana representa un costo hundido irrecuperable que incluye gastos de reclutamiento, pruebas psicométricas, exámenes médicos, entrega de uniformes y los trámites de idoneidad ante la DIASP. De forma conservadora, se estima que el costo hundido por cada agente que deserta es de aproximadamente \$300.00.

El objetivo principal de esta propuesta es reducir dicha rotación al 20%. La siguiente tabla proyecta el ahorro que justifica la inversión en el nuevo programa de inducción:

Tabla 12 Proyección de Ahorro y Retorno de Inversión (Trimestral)

Indicador Operativo	Modelo Actual (Inducción Precaria)	Modelo Propuesto (Seguridad Integral Panamá)
Tasa de Rotación Prematura	38%	20% (Meta proyectada)
Bajas Estimadas (de 75 ingresos)	29 agentes (Dato histórico real)	15 agentes (Proyección al 20%)
Costo Hundido Total (Agentes perdidos x Costo individual)	\$ 8,700.00	\$ 4,500.00

Indicador Operativo	Modelo Actual (Inducción Precaria)	Modelo Propuesto (Seguridad Integral Panamá)
AHORRO NETO ESTIMADO	---	\$ 4,200.00 en ahorro de costos hundidos.

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la proyección, el gasto de implementar las 40 horas de capacitación estructurada (formadores, materiales y horas no facturables) se compensa y supera ampliamente al mitigar la fuga de capital ocasionada por la rotación del 38%. Por lo tanto, el programa "Seguridad Integral Panamá" deja de ser un gasto administrativo para convertirse en una estrategia de contención de costos operativos, demostrando su total factibilidad financiera.

Para garantizar el éxito del programa, se han identificado dos obstáculos principales. El primer riesgo es la resistencia al cambio por parte de los agentes de mayor edad ante el uso de nuevas tecnologías biométricas. Como mitigación, el Módulo 3 y el Shadowing se han diseñado con un enfoque pedagógico de paciencia y repetición.

El segundo riesgo es el déficit temporal de cobertura; la presión operativa por enviar al agente al puesto antes de concluir sus 5 días de formación. Para mitigarlo, se requiere un compromiso de la Alta Gerencia que blinde la semana de inducción, comprendiendo que enviar a un guardia sin capacitar genera una falsa sensación de seguridad y un costo hundido inminente por deserción.

CONCLUSIONES

Sobre la base del diagnóstico realizado, se concluye que el modelo tradicional de inducción resulta ineficiente al operar bajo una metodología reduccionista, limitada casi exclusivamente a la entrega de uniformes y equipos. Esta falta de socialización técnica y ética es el factor determinante del conocimiento débil identificado en el personal, lo que explica la alarmante deficiencia del 85% en el manejo de sistemas biométricos y la omisión grave de normativas como la ISO 18788 y el Decreto 21 de 1992, impidiendo que los agentes actúen con eficacia ante situaciones complejas e impredecibles.

Se determina que el impacto de esta deficiencia formativa se traduce en una crisis operativa cuantificable, evidenciada por una tasa de deserción promedio del 38% durante los primeros tres meses de servicio. Este fenómeno constituye un costo hundido inasumible y afecta con mayor rigor al segmento demográfico de hombres mayores de 50 años debido al elevado estrés por desorientación inicial. La falta de claridad en las funciones (causante del 17% del agotamiento laboral) inhibe directamente el desarrollo de los pilares del *Work Engagement*, como el vigor y la dedicación.

Se concluye que el diseño del programa "Seguridad Integral Panamá" surge como la solución estratégica válida para revertir estas métricas. Transformar la inducción en una intervención sistémica de 40 horas garantiza la transición del agente hacia un rol de "Cortafuegos Humano", capaz de proteger activos críticos con malicia profesional y dominio tecnológico, sacando a la organización de su actual zona de vulnerabilidad jurídica y reputacional.

El diseño e implementación de estrategias integrales en el proceso de inducción fortalece de manera directa la adaptación del nuevo colaborador, garantizando el cumplimiento ético y normativo exigido por el Estado para la delegación del uso de la fuerza. Al reducir el nivel de estrés y dotar al personal de competencias sólidas desde el día uno, la empresa no solo mitiga la deserción temprana, sino que transforma el proceso de ingreso en una ventaja competitiva y productiva.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a la organización implementar de forma obligatoria los seis módulos que integran la propuesta "Seguridad Integral Panamá" para todo el personal de nuevo ingreso, garantizando que los primeros cinco días laborables se dediquen exclusivamente a la formación técnica antes de asignar al colaborador a un puesto facturable. Asimismo, se debe asegurar que el 100% de los agentes comprenda las responsabilidades penales y civiles derivadas del uso de la fuerza mediante la integración sistemática de la norma ISO 18788 y el Decreto 21 de 1992.

Para suavizar la transición operativa, resulta imperativo institucionalizar la metodología de *Shadowing* o acompañamiento en campo durante los primeros tres turnos. Se sugiere asignar para ello a mentores senior debidamente capacitados que logren reducir la curva de aprendizaje y mitigar el impacto psicológico de la desorientación inicial en el perímetro.

Es fundamental establecer la figura de un Analista de Datos dentro del departamento de Recursos Humanos que se encargue del seguimiento trimestral de los KPIs de retención, cruzando mensualmente la tasa de rotación con los resultados de las evaluaciones de desempeño para ajustar los contenidos de la inducción. Paralelamente, se sugiere capacitar a los mandos medios en estilos de liderazgo motivadores que refuercen el compromiso laboral en el personal vulnerable.

Se recomienda a la academia y al sector corporativo realizar, tras un año de implementación de este programa, una validación empírica y longitudinal de sus resultados sobre la reducción de los costos operativos por deserción. Adicionalmente, se sugiere explorar la viabilidad de extender este modelo de inducción basado en el "Cortafuegos Humano" hacia otros subsectores de servicios de alta exigencia en Panamá.

Referencias

- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 71-92.
<https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/178.pdf>
- Alles, M. A. (2005). Dirección estratégica de Recursos Humanos-Gestión por Competencias. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Arias, P. (2009). Seguridad privada en América Latina: el lucro y los dilemas de de una regulación deficitaria. <https://media.business-humanrights.org/media/documents/files/media/documents/seguridad-privada-arias-2009.pdf>
- Asamblea Nacional de la República de Panamá. (2014). Ley 6 de 2 de marzo de 2014, Que deroga la Ley 56 de 2011, que regula los servicios privados de seguridad, y restablece la vigencia de los Decretos Ejecutivos que regulan la materia. Ciudad de Panamá: Gaceta Oficial N°27527.
- Chang Camacho, L., Burl Indaburo, R. M., & Espinoza Ortiz, J. M. (2023). *Engagement laboral y factores de riesgos psicosociales en guardias de seguridad de una empresa privada*. *Revista San Gregorio*, 1(55), 31-45.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202019000500342&lng=es&tlng=es
- Equipo Centroamérica 360. (16 de octubre de 2025). 8 de cada 10 trabajadores en Panamá sufren agotamiento laboral. Recuperado de <https://www.centroamerica360.com/economia/8-de-cada-10-trabajadores-en-panama-sufren-agotamiento-laboral-segun-estudio/>
- Garcerán, J. (2025). *Medidas de seguridad laboral y bienestar del trabajador en el área de la construcción y servicios*. Trabajo de grado de licenciatura, Universidad Internacional de Ciencia y Tecnología Facultad de Ingeniería y Tecnología, Panamá. <https://idi.unicyt.edu.pa/wp-content/uploads/2025/06/TGL-Jackeline-Esther-Garceran-Cordero.pdf>
- George,, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update* (4a. ed.). Allyn & Bacon.

- Gruden, N., & Stare, A. (2018). The Influence of Behavioral Competencias on Project Performance. *Project Management Journal*, 49(3), 98-109.
<https://doi.org/10.1177/8756972818770841>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación* (4a. ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
<http://www.jstor.org/stable/256287>
- La Estrella de Panamá. (4 de mayo de 2024). Empresas de seguridad advierten que informalidad es un “problema crónico” en Latinoamérica. (M. Guzmán, Ed.)
<https://www.laestrella.com.pa/economia/empresas-de-seguridad-advierten-que-informalidad-es-un-problema-cronico-en-latinoamerica-HY7414678>
- LISA Institute. (s.f). Guía Práctica contra la Ingeniería Social. Recuperado de
<https://www.lisainstitute.com/blogs/blog/guia-practica-ingenieria-social>
- McClelland, D. C. (1999). Human Motivation. Cambridge University Press.
<https://es.scribd.com/document/446962880/David-C-McClelland-Human-Motivation-pdf>
- Mendoza Santos de Muy, I. (2023). *Diseño de un modelo de manual de reclutamiento y selección para los agentes de seguridad privada en el distrito de Panamá*. Doctorado en Ciencias Empresariales con Enfoque en Administración de Empresas, Universidad de Panamá, Vicerrectoría de Investigación y Posgrado.
- Ministerio de Gobierno y Justicia. (1992). Decreto Ejecutivo N° 22 de 31 de enero de 1992, "Por el cual se regulan las condiciones de aptitud, derechos y funciones de los vigilantes jurados de seguridad". Ciudad de Panamá: Gaceta Oficial N° 21974.
- Ministerio de Gobierno y Justicia. (1992). Decreto N°21 de 31 de enero de 1992, "Por el cual se regula el funcionamiento de las Agencias de Seguridad Privada". Ciudad de Panamá: Gaceta Oficial N°21974.

- Morán, Francisco Rodríguez. (15 de 12 de 2024). Agencias de seguridad deben cumplir normativas. *Panamá América*.
<https://www.panamaamerica.com.pa/sociedad/agencias-de-seguridad-deben-cumplir-normativas-1244131>
- Organización Internacional de Normalización. (2015). *ISO 18788:2015 - Sistema de gestión de operaciones de seguridad privada - Requisitos de Orientación para su uso*. ISO.
- Peretti, J. M. (1998). Todos somos directores de recursos humanos: práctica de la gestión de recursos humanos destinada a directivos y supervisores . Gestión.
- Perrenoud, P. (1997). *Construir competencias desde la escuela*. Santiago, Chile: Ediciones Noreste.
- SafetyCulture. (12 de febrero de 2025). Seguridad física: Estrategias esenciales para proteger los activos críticos de una organización.
<https://safetyculture.com/es/temas/seguridad-fisica>
- Soriano, G. A., & Chávez, A. Y. (2022). *Relación entre el estrés laboral y la motivación laboral*. Facultad de Psicología, Lima.
- TechTarget. (2023). 5 critical steps to creating an effective incident response plan. *SearchSecurity*. Recuperado de
<https://www.techtarget.com/searchsecurity/feature/5-critical-steps-to-creating-an-effective-incident-response-plan>
- Tejedor V., V. E., Murillo, A. I., & Solís, I. (2023). *La inducción como factor de importancia para el éxito y productividad de las empresas en el sector industrial del distrito de Panama*. Revista Faeco Sapiens.
- Tello Calderón, V. E. (1993). *Manual técnico para la selección de personal*. Quetzaltenango Universidad Rafael Landivar.
<http://biblio4.url.edu.gt/Tesis/V20/1993/01/01/Tello-Vilma.pdf>
- Velásquez M., A. del C., & Baquerizo Ortiz, M. I. (2024). *La inducción e integración como estrategias para impulsar el desempeño del recurso humano*. Portal de Revistas Científicas UP. Vanguardia Jurídica.

Anexo - A

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO: MÉTRICAS DE INDUCCIÓN Y OPERACIÓN

OBJETIVO: Evaluar el nivel de competencia técnica y actitud del agente en base a los KPIs establecidos en el Programa de Inducción "Seguridad Integral Panamá".

I. DATOS GENERALES

Evaluador:	_____	Gerente de zona:	_____
Nombre del Agente:	_____	Servicio/Cliente:	_____
# de Nómina:	_____	Cargo:	_____
Fecha de Evaluación:	___ / ___ / ___	Antigüedad:	[] 0-3 meses [] +3 meses

II. MATRIZ DE EVALUACIÓN CUANTITATIVA

Instrucción: Marque con una (X) el puntaje correspondiente a cada indicador.

#	APTITUD (KPIs TÉCNICOS Y NORMATIVOS)	MALO (60)	REGULAR (70)	BIEN (80)	MUY BIEN (90)	EXCELENTE (100)
1	Vigilancia: Resguarda el área y personas bajo estándares ISO 18788.					
	Tecnología: Maneja eficientemente biometría y bitácoras digitales.					
3	Control de Acceso: Supervisa accesos y detecta intentos de Ingeniería Social.					

4	Blindaje Legal: Aplica el Decreto 21 en el uso de la fuerza y consignas.					
5	Gestión de Crisis: Reacciona según protocolos ante emergencias o incidentes.					
	SUBTOTAL APTITUD (Promedio):					

#	ACTITUD (KPIs CONDUCTUALES / WORK ENGAGEMENT)	MALO (60)	REGULAR (70)	BIEN (80)	MUY BIEN (90)	EXCELENTE (100)
6	Puntualidad: Se presenta a tiempo en su puesto de trabajo.					
7	Imagen: Cumple estrictamente con limpieza, uniformidad y equipo.					
8	Ética y Discreción: Muestra un comportamiento confiable y respetuoso.					
9	Work Engagement: Demuestra vigor, dedicación y disposición de mejora.					
10	Lealtad: Manifiesta alineación con la misión y cultura de la empresa.					
11	Capacitación: Asiste y aplica los conocimientos de los cursos programados.					
	SUBTOTAL ACTITUD (Promedio):					

III. RESULTADOS FINALES (USO DEL ANALISTA DE DATOS)

PORCENTAJE TOTAL DE LA EVALUACIÓN: _____ %

RECOMENDACIÓN OPERATIVA: ☐ **APROBADO:** Personal apto para el servicio y retención. ☐ **REFUERZO:** Requiere capacitación inmediata en el Módulo: _____ ☐ **BAJA POTENCIAL:** Desempeño crítico (Riesgo de rotación o desvinculación).

Observaciones de Mejora:

Firma del Evaluador _____ **Firma del Agente** _____