



UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS:

**“PROCESO DE INCORPORACIÓN DEL PERSONAL
ADMINISTRATIVO EN EL HOSPITAL DE LA SOLIDARIDAD
CUSCO 2018”**

Tesis para optar al Título Profesional de
Licenciado en Administración

Presentado por:

Bach. Heidy Katherinne Lechuga Sueldo.

Asesor:

Lic. Susi Alviz Pazos

Cusco – Perú

2018



PRESENTACIÓN

SEÑOR DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES DE LA UNIVERSIDAD ANDINA DEL
CUSCO.

Señores miembros del jurado:

En el cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, pongo a vuestra consideración la tesis intitulada: “PROCESO DE INCORPORACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN EL HOSPITAL DE LA SOLIDARIDAD CUSCO – 2018.”, con el objetivo de optar a título profesional de Licenciado en Administración, conforme a la Ley Universitaria vigente.

El presente trabajo, servirá de guía a futuras investigaciones que serán aplicadas, contribuyendo a las organizaciones al logro de sus objetivos para ello es necesario conocer como es el proceso de incorporación del personal y su importancia en la gestión.

Esperando que este trabajo de investigación aporte al aprendizaje y este elaborado acorde al reglamento.

Atentamente

La Bachiller



AGRADECIMIENTO

A la “Universidad Andina del Cusco” por acogerme en sus aulas durante cuatro años y permitirme ser parte de ella, por ser el lugar donde conocí a personas maravillosas que ahora forman parte de mi vida.

A mi asesora de tesis Lic. Susi Alviz Pazos, quien, gracias a su pasión y vocación por la carrera, fue un pilar en mi formación profesional, por su tiempo y esfuerzo que dedico a compartir sus conocimientos y dar cátedra de ello. Por brindarme la confianza, consejos, oportunidad y recursos para lograrlo.

Gracias.



DEDICATORIA

A Dios por sobre todas las cosas, porque es quien permite que sucedan.

A mi mami Ely, quien día a día es un modelo de perseverancia, mi musa en cada emprendimiento, a quien no le faltan maneras para demostrar que se puede alcanzar todo lo que se propone y concretizar los sueños si se es consecuente.

A mi papi Carlos, que con respeto, disciplina, humildad y responsabilidad hizo de mi un ser humano sensible al verdadero valor de las cosas, quien me enseñó que la mejor retribución no es siempre material, sino la satisfacción moral de haber hecho bien las cosas.

A mi familia y amigos quienes con su amor inmenso e incondicional me motivan a seguir alcanzando mis objetivos, por creer en mí y permitirme ser parte de su orgullo.

Gracias.



ÍNDICE GENERAL

PRESENTACIÓN	ii
AGRADECIMIENTO	iii
DEDICATORIA	iv
ÍNDICE GENERAL	v
INDICE DE TABLAS	ix
INDICE DE FIGURAS	x
RESUMEN	xi
ABSTRACT	xii

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema	1
1.2. Formulación del problema.....	3
1.2.1. Problema general	3
1.2.2. Problemas específicos.....	3
1.3. Objetivos de la investigación.....	4
1.3.1. Objetivo general.	4
1.3.2. Objetivos específicos:.....	4
1.4. Justificación	4
1.4.1. Relevancia social	4
1.4.2. Implicancias prácticas.....	4
1.4.3. Valor teórico	4
1.4.4. Utilidad metodológica	5
1.4.5. Viabilidad o factibilidad	5
1.5. Delimitaciones de la investigación	5
1.5.1. Delimitación temporal	5
1.5.2. Delimitación espacial	5
1.5.3. Delimitación conceptual	5
1.5.4. Delimitación social	6



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del estudio 7

 2.1.1. Antecedentes internacionales 7

 2.1.2. Antecedentes nacionales 9

 2.1.3. Antecedentes locales 12

2.2. Bases teóricas 16

 2.2.1. Administración de personal 16

 2.2.2. Importancia de la administración de personal 17

 2.2.3. Procesos de la administración de personal 17

 2.2.4. Proceso de incorporación de personal 19

 2.2.4.1 Proceso de reclutamiento 20

 2.2.4.2 Proceso de selección 29

2.3. Marco conceptual o definición de términos 43

 2.3.1. Capital humano 43

 2.3.2. Branding 44

 2.3.3. Confiabilidad 44

 2.3.4. Descripción y análisis del puesto 44

 2.3.5. Disponibilidad de capital humano 44

 2.3.6. Entrevista de descripción del comportamiento 44

 2.3.7. Entrevista de panel 44

 2.3.8. Entrevista estructurada 45

 2.3.9. Entrevista no dirigida 45

 2.3.10. Entrevista por computadora (automatizada) 45

 2.3.11. Entrevista secuencial 45

 2.3.12. Entrevista situacional 45

 2.3.13. Entrevistas virtuales 45

 2.3.14. Procesos de reclutamiento por outsourcing 46

 2.3.15. Pruebas grafológicas 46

 2.3.16. Puesto 46

 2.3.17. Reclutamiento móvil 46

 2.3.18. Validez 46

 2.3.19. Videocurriculos 46



2.4. Variable de estudio47

2.4.1. Identificación de la variable 47

2.4.2. Conceptualización de variable..... 47

2.4.3. Operacionalización de variable 47

2.5. Marco institucional48

2.5.1. Denominación, finalidad, actividades y ámbito: 48

2.5.2. Estructura Organizacional: 49

2.5.3. Funciones generales..... 49

CAPITULO III

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación51

3.2. Alcance de la investigación51

3.3. Diseño de la investigación.....51

3.4. Enfoque de investigación.....51

3.5. Población y muestra de estudio52

3.5.1. Población 52

3.5.2. Muestra 52

3.6. Técnica e instrumento de recolección de datos52

3.6.1. Técnica..... 52

3.6.2. Instrumento..... 52

3.7. Procesamiento del análisis de datos.....52

CAPITULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado.....53

4.1.1. Presentación del instrumento.....53

4.1.2. Fiabilidad del instrumento aplicado.54

4.2. Resultados de las dimensiones de la variable proceso de incorporación.54

4.2.1. Proceso de reclutamiento.....54

A) Indicadores de la dimensión proceso de reclutamiento 56

B) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión proceso de reclutamiento. 57

4.2.2. Proceso de selección.....58



A) Indicadores de la dimensión proceso de selección	59
B) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión proceso de selección.	61
4.3. Resultados del proceso de incorporación.	62
4.3.1. Comparación promedio de las dimensiones de la variable proceso de incorporación.....	63
CONCLUSIONES.....	65
RECOMENDACIONES	67
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	69
ANEXOS.....	71
ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	72
ANEXO 2: MATRIZ DEL INSTRUMENTO	73
ANEXO 3: CUESTIONARIO.....	76
ANEXO 4: PROCEDIMIENTO DE LA BAREMACIÓN.....	79
ANEXO 5: RESULTADOS DE LA ENCUESTA.	80



INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de la variable.....	47
Tabla 2. Distribución de los ítems del cuestionario.....	53
Tabla 3. Descripción de la baremación y escala de interpretación para las dimensiones y variable.	53
Tabla 4. Estadísticas de fiabilidad.	54
Tabla 5. Proceso de reclutamiento.....	55
Tabla 6. Indicadores de la dimensión proceso de reclutamiento.	56
Tabla 7. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión proceso de reclutamiento.	57
Tabla 8. Proceso de selección.....	58
Tabla 9. Indicadores de la dimensión proceso de selección.	59
Tabla 10. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión proceso de selección	61
Tabla 11. Proceso de incorporación.....	62
Tabla 12. Comparación promedio de las dimensiones de la variable proceso de incorporación.....	63



INDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Los seis procesos de la administración de recursos humanos.....	19
<i>Figura 2.</i> Fuentes internas de reclutamiento.....	22
<i>Figura 3.</i> Fuentes externas de reclutamiento.....	26
<i>Figura 4.</i> Elementos de una estrategia de reclutamiento.....	28
<i>Figura 5.</i> Proceso de selección.....	30
<i>Figura 6.</i> Estructura Orgánica.....	49
<i>Figura 7.</i> Proceso de reclutamiento.....	53
<i>Figura 8.</i> Indicadores de la dimension proceso de reclutamiento.....	54
<i>Figura 9.</i> Comparacion promedio de los indicadres de la dimension proceso de reclutamiento.....	26
<i>Figura 10.</i> Proceso de selección.....	56
<i>Figura 11.</i> Indicadores de la dimension proceso de seleccion.....	57
<i>Figura 12.</i> Comparacion promedio de los indicadres de la dimension proceso de seleccion	60
<i>Figura 13.</i> Proceso de incorporacion.....	61
<i>Figura 14.</i> Comparacion promedio de las dimensiones de la variable proceso de incorporacion.....	62



RESUMEN

El trabajo de investigación se realizó en el Hospital de la Solidaridad Cusco, con la finalidad de describir el proceso de incorporación del personal administrativo, el mismo que fue analizado mediante sus dimensiones, el tipo de investigación que se empleó fue básica, enfoque cuantitativo de alcance descriptivo y diseño no experimental, tomando como población de estudio a 22 colaboradores, para la misma se utilizó la técnica de encuesta con el instrumento de cuestionario de preguntas, para evaluar la fiabilidad de la misma se aplicó el método de Alpha de Cronbach, la misma que dio un resultado de 0.927, lo que confirma que el cuestionario es fiable, los resultados fueron procesados en el programa de Excel y en el software estadístico SPSS V24. Al analizar la variable proceso de incorporación se obtuvo un promedio total de 2.38 calificado como ni adecuado ni inadecuado, la variable fue analizada a través de las siguientes dimensiones: la dimensión proceso de reclutamiento obtuvo un promedio de 2.25 calificado como inadecuado; mientras la dimensión proceso de selección obtuvo un promedio de 2.51 calificado como ni adecuado ni inadecuado; dichos resultados sirven para describir como es el proceso de incorporación del personal administrativo en el Hospital de la Solidaridad Cusco-2018.

Palabras claves: Administración del personal, proceso de incorporación, reclutamiento, selección.



ABSTRACT

The research work was carried out in the Hospital de la Solidaridad Cusco, with the purpose of describing the process of incorporation of the administrative personnel, the same one that was analyzed by its dimensions, the type of research that was used was basic, quantitative scope approach descriptive and non-experimental design, taking as a study population 22 collaborators, the survey technique was used with the questionnaire instrument, to evaluate the reliability of the same method was applied Cronbach's Alpha, the same which gave a result of 0.927, which confirms that the questionnaire is reliable, the results were processed in the Excel program and in the statistical software SPSS V24. When analyzing the variable process of incorporation, a total average of 2.38 was obtained, qualified as neither adequate nor inadequate, the variable was analyzed through the following dimensions: the recruitment process dimension obtained an average of 2.25 qualified as inadequate; while the selection process dimension obtained an average of 2.51 qualified as neither adequate nor inadequate; these results serve to describe how the process of incorporation of the administrative staff in the Hospital de la Solidaridad Cusco-2018 is.

Keywords: Staff administration, incorporation process, recruitment, selection.



CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema

A nivel mundial la gestión del talento humano ha venido tomando un papel importante dentro de toda organización; las áreas de talento humano ya no solo son áreas de servicio, sino se convierten en áreas de apoyo fundamental para el logro de los objetivos estratégicos.

En estos últimos años el área de talento humano ya no solo es relevante para pagar nómina y atender las necesidades de sus trabajadores, sino fundamentalmente para poder participar activamente en el diseño de estrategias que le permitan dotar del personal más idóneo para cada puesto; es por ello que las organizaciones consideran de mucha importancia realizar de manera adecuada los procesos de reclutamiento y selección de personal; algunas organizaciones al no contar con el personal correcto para llevar a cabo estos procesos optan por subcontratar a empresas especializadas en el tema.

En el Perú actualmente se vienen desarrollando diversos procedimientos para captar personal adecuado para las empresas, así mismo estos procesos se realizan de acuerdo a las exigencias de la compañía y el perfil de empleado que están buscando. Esto se puede dar desde la simple publicación de la oferta laboral en una bolsa de trabajo a través de diversos medios o sino con una búsqueda determinada a cargo de los head hunter (cazatalentos).

Se define al proceso de incorporación personal como “Los procesos para incluir a nuevas personas en la empresa. Se pueden llamar procesos para proveer o abastecer personas. Incluyen el reclutamiento y la selección de personal”. (Chiavenato, 2009, pág. 15)

En el Hospital Solidaridad Cusco, dedicado al rubro de la salud ubicado en la ciudad de Cusco siendo una de las instalaciones en la Urb. Larapa Grande C1-7B, en el



distrito de San Jerónimo, contando con más de treinta especialidades al servicio de toda la población, organización que cuenta con 22 trabajadores administrativos, los cuales cumplen con actividades asignadas de las diferentes áreas dentro de la empresa se observa que el proceso de incorporación se estaría desarrollando con algunas deficiencias. En relación al proceso de reclutamiento las políticas no están bien definidas, raras veces optan por convocar a su propio personal (reclutamiento interno) para poder acceder a puestos de mayor jerarquía o puestos donde ellos sientan que poseen las competencias para desarrollar su trabajo de mejor manera.

Así mismo se observó que las fuentes de reclutamiento externo no estarían siendo muy efectivas como es el caso de publicaciones en medios locales (prensa, radio, televisión) o su difusión por medios virtuales (Facebook, LinkedIn, otros software y redes sociales), por lo que se estaría usando frecuentemente la convocatoria por referencias personales y amicales.

En relación al proceso de selección se observó que, al presentar la solicitud para poder acceder a una vacante, las personas encargadas de revisar los expedientes lo realizarían sin tener el debido cuidado ya que se aceptarían Curriculum Vitae que no cumplen con los requisitos exigidos y los documentos suficientes de acuerdo al perfil del puesto.

En relación a las pruebas o evaluaciones en el hospital Solidaridad se realiza la evaluación denominada por competencias donde se aplicaría la técnica del rol playing que consiste en ubicar a los postulantes en el puesto que van a desempeñar, para ello los postulantes contarán con un tiempo en el que demostrarán sus conocimientos, habilidades y actitudes sin embargo este tiempo que les otorga no sería suficiente; así mismo este método de evaluación solo se da para algunos puesto sobre todo puestos de atención al cliente como cajeras e informes.

En cuanto a la entrevista de profundidad lo realiza el director del hospital quien posee formación de médico y algunos conocimientos administrativos; es por ello que cuando se realizaría las entrevistas a los postulantes para puestos administrativos, la entrevista estaría estructurada en base a preguntas generales cerradas y no específicas



para cada puesto siendo insuficiente para conocer las capacidades de los postulantes y tomar una adecuada decisión.

Se puede observar de igual manera que la constatación de referencias no sería obligatoria ya que pocas veces se verificaría lo que indican en el CV, ya sea a través de llamadas telefónicas o redes sociales.

En cuanto al examen médico y psicológico solo se da una vez que el personal ingresa con su contrato CAS y es más por un tema de formalidad.

De continuar con esta situación el Hospital de la Solidaridad Cusco, seguiría recepcionando quejas y su imagen se vería afectada, por la percepción del usuario, frente a la asistencia del personal administrativo. Siendo el proceso de incorporación importante para contar con personal que pueda brindar un servicio de calidad sobre todo en relación al tema de salud que es vital para su bienestar; Así mismo el personal que labora se siente desmotivado porque no tiene oportunidades de desarrollo (ascensos), lo que perjudicaría a la institución en el logro de sus objetivos y su posicionamiento en el mercado local, es por ello que se formula la siguiente problemática.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿Cómo es el proceso de incorporación del personal administrativo en el Hospital de la Solidaridad Cusco-2018?

1.2.2. Problemas específicos

P.E.1. ¿Cómo es el proceso de reclutamiento del personal administrativo en el Hospital de la Solidaridad Cusco-2018?

P.E.2. ¿Cómo es el proceso de selección del personal administrativo en el Hospital de la Solidaridad Cusco-2018?



1.3. Objetivos de la investigación.

1.3.1. Objetivo general.

Describir el proceso de incorporación del personal administrativo en el Hospital de la Solidaridad Cusco-2018.

1.3.2. Objetivos específicos:

O.E.1. Describir el proceso de reclutamiento del personal administrativo en el Hospital de la Solidaridad Cusco-2018.

O.E.2. Describir el proceso de selección del personal administrativo en el Hospital de la Solidaridad Cusco-2018.

1.4. Justificación

1.4.1. Relevancia social

El trabajo de investigación es de relevancia social porque contribuirá al Hospital de la Solidaridad Cusco y otras organizaciones con actividades similares, a usar de mejor manera las herramientas en lo referente al proceso de incorporación de personal (reclutamiento y selección), los beneficiados directos serán los colaboradores que laboran en esta organización.

1.4.2. Implicancias prácticas

El trabajo de investigación tiene implicancias prácticas ya que al conocer y analizar el proceso de incorporación del personal (reclutamiento y selección) serviría para una mejora en el Hospital de la Solidaridad Cusco.

1.4.3. Valor teórico

El trabajo de investigación tiene valor teórico ya que nos permite analizar la teoría de la gestión de personal específicamente sobre el proceso de



incorporación (reclutamiento y selección) del personal del Hospital de la Solidaridad Cusco.

1.4.4. Utilidad metodológica

El trabajo de investigación es de utilidad metodológica ya que contribuye a la definición de la variable estudiada, se hizo uso de métodos, técnicas e instrumentos de investigación aplicables a todos los involucrados en el tema de estudio, permitiendo conocer la efectividad con la que se laborará en la organización.

1.4.5. Viabilidad o factibilidad

El presente trabajo de investigación es viable y factible ya que reúne las condiciones necesarias para su estudio, teniendo la información y los recursos disponibles tales como: financieros, humanos y materiales.

1.5. Delimitaciones de la investigación

1.5.1. Delimitación temporal

El trabajo de investigación se desarrolló en el periodo de mayo-octubre 2018.

1.5.2. Delimitación espacial

La investigación se realizó en el Hospital de la Solidaridad Cusco ubicado en Urb. Larapa Grande C1-7B, en el distrito de San Jerónimo departamento y provincia de Cusco.

1.5.3. Delimitación conceptual

El trabajo de investigación se delimita conceptualmente en la teoría de la Gestión del talento humano y el proceso de incorporación (reclutamiento y selección), se recogió información de libros especializados, artículos científicos, tesis y páginas web.



1.5.4. Delimitación social

La delimitación social está conformada por los colaboradores administrativos del Hospital de la Solidaridad Cusco, siendo un total de 22 trabajadores.



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del estudio

Después de la indagación realizada sobre contenidos acorde con el tema de investigación, se encontró algunos trabajos de investigación internacional, nacional y local, para que puedan ser tomados como antecedentes:

2.1.1. Antecedentes internacionales

Antecedente 1: (Murillo, 2015)

Título: “Sistema de reclutamiento y selección del personal para la cadena de supermercados Mercamaxx del Cantón Los Bancos, provincia de Pichincha”.

Autor: Paloma Carolina Murillo Tulmo.

Año: 2015

Universidad: Universidad Regional Autónoma de los Andes- Ecuador.

Grado: Ingeniero.

Conclusiones:

A. Para la Cadena de Supermercados “Mercamaxx”, es importante contar con el personal adecuado a las funciones que les fueron asignadas, por lo que debe contar con un proceso de reclutamiento que le permita obtener la mayor cantidad de candidatos a ocupar los diferentes puestos dentro del supermercado y tener un mejor número de posibilidades de selección, para optar con el candidato idóneo.



- B. La ausencia de capacitación e inducción en los trabajadores produce que los trabajadores no realicen sus funciones de una manera correcta, en cuanto a temas de motivación laboral y técnicos de su área de trabajo lo que provoca el inadecuado desempeño y la desmotivación laboral en los trabajadores de Mercamaxx.
- C. La carencia de un análisis de puesto y la identificación clara de un perfil profesional provoca que la selección del personal no sea la adecuada y el así no contrate personal idóneo para el puesto vacante.
- D. Podemos concluir desconocen las técnicas de selección adecuadas para este proceso como prueba y la inadecuada estructura de entrevista personal y como se puede verificar en las respuestas obtenidas en la encuesta.
- E. Un inadecuado proceso de reclutamiento y selección del personal impide seguir el procedimiento lógico que oriente el proceso, lo que provoca la inadecuada contratación del personal, la misma que incide en el desempeño laboral provocando una disminución en los beneficios de la empresa.

Antecedente 2: (Cansinos, 2015)

Título: “Selección de personal y desempeño laboral en ingenio azucarero de la Costa Sur Quetzaltenango 2015”

Autor: Andrea María Cansinos Kestler

Año: 2015

Universidad: Universidad Rafael Landivar, Quetzaltenango, Guatemala.

Grado: Licenciada

Conclusiones:



- A. El proceso de selección del personal se relaciona de manera considerable con el proceso de la evaluación del desempeño, debido a que las inconsistencias y fortalezas encontradas en la selección se ven reflejadas en los niveles de desempeño.
- B. El proceso de selección de personal tiene una efectividad de 71.15% por lo que se considera efectivo.
- C. Se estableció que los niveles del desempeño de los colaboradores se encuentran en un rango sobresaliente y aceptable, lo que quiere decir que el desempeño de los colaboradores si cumple con los objetivos del puesto pero que también podría mejorar.
- D. Si el proceso de selección mejora, también podría mejorar el desempeño de los colaboradores, se necesita mejorar el conocimiento de la personalidad del candidato, información del puesto y las responsabilidades del mismo para que el candidato pueda desempeñarse de una mejor manera en sus labores.

2.1.2. Antecedentes nacionales

Antecedente 1: (Yupanqui, 2015)

Título: “Proceso de reclutamiento, selección de personal y desempeño laboral del personal de la I.E.P. Virgen de la Asunción del distrito del Porvenir 2015”

Autor: Marcos Antonio Yupanqui Hermenegildo.

Año: 2016

Universidad: Universidad nacional de Trujillo.

Grado: Licenciado en Administración.

Conclusiones:



- A. La “I.E.P Virgen de la Asunción” no cuenta con un área específica, ni con los profesionales calificados para el desarrollo de tan importante proceso como es el reclutamiento y selección, ni tampoco para realizar correctamente y de forma periódica evaluaciones de desempeño.
- B. El proceso de reclutamiento y selección de personal y evaluaciones de desempeño se vienen desarrollando de forma incipiente lo cual trae consigo la no contratación del candidato que se ajuste al perfil de puesto requerido.
- C. El inadecuado proceso de reclutamiento y selección de personal se relaciona directamente con el “regular-malo” desempeño laboral de los trabajadores de “I.E.P Virgen de la Asunción”, lo que se refleja en rotación frecuente de personal.
- D. Los trabajadores docentes, administrativos y auxiliares se sienten en una escala de regular identificación con la institución en un 58.3%, lo cual está por debajo de los esperado.
- E. Los factores principales en consideración en cuanto al desempeño laboral de los trabajadores de la I.E.P Virgen de la Asunción son salario y capacitaciones.
- F. El desempeño laboral de los docentes, administrativos y auxiliares según las técnicas de investigación coinciden en calificarla como regular tanto por el director el Sr. Pompilio Enrique Utrilla como la evaluación de los compañeros 41% del total.

Antecedente 2: (Mazuelos, 2013)

Título: “Efectos de la aplicación de un modelo por competencias en la selección de personal docente de una institución dedicada a la enseñanza de idioma-2013”

Autor: Sandra Natalia Mazuelos Bravo

Año: 2013



Universidad: Pontificia Universidad Católica del Perú.

Grado: Magister.

Conclusiones:

- A. Desde la mirada de los informantes, el modelo aplicado a la selección de personal docente elige a los candidatos más adecuados, competentes y aptos y es visto como una herramienta estratégica para el logro de metas de la organización. Esta percepción podría fundamentarse en que el modelo fue diseñado con la participación de un alto número de miembros de la institución y tomando en cuenta las necesidades, objetivos y competencias del docente ideal, lo que permitiría una evaluación más específica y ajustada al contexto institucional.
- B. El proceso de selección de personal aplicando un modelo por competencias, desde la perspectiva de los informantes, genera la reducción de esfuerzos posteriores a la selección del candidato (seguimiento, reentrenamientos, capacitaciones), al elegir solo entre los candidatos que ya cuentan con las competencias, en menor o mayor medida, necesarias para el contexto institucional. Esta apreciación podría esta apoyar en que el modelo considera competencias y subcompetencias graduales de acuerdo a las necesidades institucionales. Esto, hacia el final del proceso de selección, minimizaría a posibilidad de elegir candidatos sin las competencias requeridas.
- C. Según los entrevistados algunos profesores elegidos por el modelo trabajan priorizando intereses particulares y dan muestra de falta de compromiso. Justifican esta afirmación en que la aplicación del modelo favorecería la elección de candidatos son competencias de liderazgo consolidadas en un alto grado. De esta apreciación se podría inferir que, según el parecer de los consultados, a mayor liderazgo, mayor independencia, menor trabajo en equipo y menor trabajo por objetivos comunes u organizacionales.



- D. Según la apreciación de los entrevistados, los docentes elegidos por el modelo tienen buena relación con docentes, autoridades, alumnos y el entorno. Al interpretar estas opiniones, encontramos que esto podría deberse a que la aplicación del modelo favorecería a selección de profesores con competencias psicológico-afectivas, entre ellas las interpersonales, adecuadas a la idiosincrasia institucional.
- E. Según las autoridades y profesores entrevistados la aplicación del modelo por competencia genera, en el personal que realiza el proceso de evaluación, de que la aplicación del modelo hace posible la elección de profesores competentes adecuados para la institución. El hecho que el modelo no solo consideró los parámetros establecidos por los objetivos académicos, y las necesidades institucionales, sino que su diseño e implementación contó con la participación de representantes de todas las instancias, explicaría el sentido de la apreciación de los entrevistados.
- F. Para los informantes, el proceso de selección del personal, en base a un modelo por competencias, aunque efectivo, es caro y complejo. Esto se debería a que la aplicación del modelo requiere de la participación de varias instancias y de varios equipos de evaluadores, conformados por el personal con mayor experiencia de la institución. Adicionalmente, se invierte una importante cantidad de tiempo en los diferentes procesos de evaluación dentro del gran proceso de la selección de personal, lo que agrandaría al costo del proceso.

2.1.3. Antecedentes locales.

Antecedente 1: (Cjuro, 2017)

Título: “Proceso de incorporación del personal en la oficina general de administración de la Municipalidad distrital de Santa Teresa, provincia de la Convención-2017”

Autor: Br. Cindy Cjuro Fuentes



Año: 2017”

Universidad: Universidad Andina del Cusco.

Grado: Licenciado

Conclusiones:

A partir de los resultados obtenidos en a la presente investigación aplicada al personal de la oficina general de administración de la Municipalidad distrital de Santa Teresa, se formulan las siguientes conclusiones:

- A. El 10% del personal de la oficina general de administración de la Municipalidad considera al proceso de integración como malo, esto debido a que no siempre se realiza adecuadamente los procesos de integración, el 36.7% lo considera regular esto debido a que la Municipalidad no está tomando en cuenta las convocatorias internas del personal, no se hace una selección adecuada ya que las pruebas psicológicas y técnicas de simulación no son aplicadas adecuadamente y no existe un seguimiento en el proceso de inducción del personal, el 50% lo considera bueno esto debido a que si existe un requerimiento de puesto adecuado y el personal si conocen la cultura organizacional con la que la Municipalidad y solo el 3.3% lo considera muy bueno evidenciando un problema en el proceso de integración de personal. Los procesos de integración que realiza la oficina de personal no siempre están alineadas a la búsqueda del candidato adecuado para el puesto adecuado porque no se toma en cuenta el desarrollo de pruebas básicas como es la prueba psicológica y la técnica de simulación, por lo tanto, afecta el desarrollo adecuado de la selección.
- B. En cuanto al reclutamiento de personal se da en un nivel promedio de 3.3 del total de trabajadores encuestados considera que es regular ya que en el requerimiento de puesto se desarrolla un previo análisis, descripción y perfil del puesto que se quiere cubrir, sin embargo en el reclutamiento interno no siempre se desarrolla adecuadamente al momento de reclutar personal de la



misma Municipalidad por lo tanto no se cumple con los ascensos; asimismo en el reclutamiento externo se desarrolla de manera adecuada porque existe una buena difusión externa para el reclutamiento de nuevo personal.

C. En la selección de personal se presenta en un nivel promedio de 3.4 del total de trabajadores encuestados considera que se da de buena manera debido a que en la entrevista el candidato puede expresar y demostrar sus conocimientos sobre el puesto que está postulando, las pruebas de conocimiento refleja que se aplican y se desarrolla de una manera adecuada, las pruebas de personalidad se dan de buena manera para los trabajadores de la Municipalidad, sin embargo las pruebas psicológicas se dan de manera regular ya que no se desarrollan de una manera adecuada, las técnicas de simulación se dan de mala manera debido a que no se realizan evaluaciones prácticas.

D. La inducción de personal presenta un nivel promedio de 3.2 del total de trabajadores encuestados, los cuales consideran que se da de regular manera debido a que una vez que el nuevo personal contratado que ingresa a trabajar a la Municipalidad, este no cuenta con un programa de inducción que ayude a tener una mejor incorporación del nuevo personal, donde se pueda dar a conocer como es la cultura organizacional y las políticas generales de la Municipalidad.

Antecedente 2: (Giraldo, 2017)

Título: “Proceso de incorporación de capital humano en la Dirección Regional de Agricultura Cusco-DRAC, 2017”.

Autor: Bach. Ángela Liliana Giraldo Farfán.

Año: 2017

Universidad: Universidad Andina del Cusco

Grado: Licenciado

**Conclusiones:**

A partir de los resultados obtenidos en a la presente investigación aplicada en la Dirección Regional de Agricultura Cusco-DRAC, se formulan las siguientes conclusiones:

- A. El proceso de incorporación del capital humano en la Dirección Regional de Agricultura Cusco-DRAC obtuvo un promedio de 2.88 donde el personal encuestado consideró que es ni adecuado ni inadecuado, lo que nos dice que el proceso de planeación, reclutamiento, selección e inducción de capital humano, que permite incluir, proveer o abastecer de nuevas personas en la Dirección Regional de Agricultura Cusco- DRAC, no está siguiendo un correcto manejo para cumplir objetivos de colocación de capital humano en el puesto indicado, debido a que no se cumplen con las etapas señaladas de captación de capital humano al momento de realizar una convocatoria, no renuevan sus procesos de gestión del capital humano, como una inversión a futuro y su desarrollo dentro de la institución

- B. En cuanto a la dimensión planeación del proceso de incorporación de capital humano se obtuvo un promedio de 2.69 donde el personal indicó que es ni adecuado ni inadecuado. Lo cual demuestra que dentro de la Dirección Regional de Agricultura Cusco-DRAC no cuenta con un correcto diseño de planeación, desconociendo la realidad de necesidades de personal en las diversas áreas, no realizan una evaluación actual del personal pues no cuentan con un actualizado y estructurado inventario de habilidades para ubicar con facilidad a personal con características, capacidades y experiencia para poder ubicarlas en otra área.

- C. En cuanto a la dimensión reclutamiento de capital humano donde alcanzo un promedio de 3.05 donde el personal encuestado lo considero ni adecuado ni inadecuado. Estos resultados son a consecuencia que la institución no aplica el proceso de reclutamiento adecuados para atraer a los candidatos calificados y potenciales, el personal que labora indica que son raras las veces la oportunidad de ascender o transferido de puesto, debido a que no tienen



conocimiento de las convocatorias del puesto vacante y dan preferencia el ingreso de personal externo.

- D. Cuando nos referimos a la dimensión selección de capital humano alcanzo un promedio de 3.4 donde el personal encuestado consideró que es un proceso ni adecuado ni inadecuado. Lo que muestra que en la selección no se cumplen los criterios de evaluación; ya que se observa que hay deficiencia en el uso de técnicas del proceso de selección no aplica adecuadamente, algunos candidatos son recomendados por otro colaborador o la selección se realiza de manera directa por ser parte de algún partido político del gobierno de gestión sin importar si cumple con el perfil solicitado y/o no cumplen con los requisitos que demanda el puesto vacante, y las contrataciones se hacen sin cumplir el orden estricto de mérito para asumir el cargo.
- E. Por último, la dimensión de inducción de capital humano obtuvo un promedio de 2.37, donde el personal encuestado consideró que este resultado es a consecuencia de que no hay un proceso de orientación a la institución, el cual genera ansiedad en el nuevo personal, sin facilitar armonía entre el nuevo personal con el ya existe, tanto en el área de trabajo como en toda la institución.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Administración de personal

La administración de personal es definida:

Como el proceso proactivo de planear, organizar, dirigir y controlar los fundamentos, técnicas, metodologías, y/o prácticas especializadas de reclutamiento, selección, evaluación del desempeño, capacitación, carreras y remuneraciones, para desarrollar de forma sinérgica e integrada la salud espiritual, la salud emocional, la salud racional y la salud fisiológica tanto de los trabajadores como de la institución en su conjunto. (Louffat, 2018, pág. 3).



Consiste en una amplia variedad de actividades que incluyen el análisis del entorno competitivo de la empresa y el diseño de puestos para que la estrategia organizacional pueda implementarse con éxito para superar a los competidores. Para lograr este objetivo es necesario identificar, reclutar y seleccionar a las personas adecuadas para esos puestos, capacitarlas, motivarlas y evaluarlas, desarrollar políticas competitivas de compensación para retenerlas y prepararlas para dirigir la organización en el futuro entre otras cosas. (Bohlander, Snell, & Morris, 2017, pág. 4)

2.2.2. Importancia de la administración de personal

Según (Chiavenato, 2009, pág. 11) Durante muchos años se pensó que el capital financiero era la llave que permitía el desarrollo de las empresas. Era una creencia generalizada. El capital financiero era indispensable para el éxito de la empresa.

Hoy se piensa que la incapacidad de una empresa para reclutar y retener a una buena fuerza de trabajo es lo que constituye la llave principal para las operaciones del negocio. No existe ningún proyecto sustentado en buenas ideas, vigor y entusiasmo que haya sido impedido por falta de efectivo o de recursos financieros.

Existen industrias cuyo crecimiento se vio dificultado porque no pudieron mantener una fuerza de trabajo eficiente y entusiasta; les faltó capital intelectual. El panorama del futuro se relaciona con el talento, las competencias y el capital intelectual, con la ARH al frente.

2.2.3. Procesos de la administración de personal.

Para (Chiavenato, 2009, págs. 15-16). La ARH es un conjunto integrado de procesos dinámicos e interactivos. Los seis procesos básicos de la ARH son:

**A. Procesos para incorporar personas**

“Son los procesos para incluir a nuevas personas en la empresa. Se pueden llamar procesos para proveer o abastecer personas. Incluyen el reclutamiento y la selección de personal”. (Chiavenato, 2009, pág. 15)

B. Procesos para organizar a las personas

Son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de los mismos, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño. (Chiavenato, 2009, pág. 15)

C. Procesos para recompensar a las personas

“Son los procesos para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Incluyen recompensas, remuneración y prestaciones y servicios sociales”. (Chiavenato, 2009, pág. 16)

D. Procesos para desarrollar a las personas

Son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implican la formación y el desarrollo la administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambios y el desarrollo de carreras, y los programas de comunicación y conformidad. (Chiavenato, 2009, pág. 16)

E. Procesos para retener a las personas

Son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida y las relaciones sindicales. (Chiavenato, 2009, pág. 16)

F. Procesos para auditar a las personas

“Son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados. Incluyen bancos de datos y sistemas de información administrativa”. (Chiavenato, 2009, pág. 16)

2.2.4. Proceso de incorporación de personal

Para (Chiavenato, 2009) Los procesos para incorporar a las personas representan la ruta que conduce a su ingreso en la organización. Es la puerta de entrada que sólo se abre para los candidatos que tienen características y competencias personales que se ajustan a las que predominan en ella.

Las organizaciones cuentan con métodos de filtración, que codifican las características deseables e importantes para alcanzar sus objetivos y su cultura interna, y de ahí escogen a aquellas personas que las reúnen en gran medida. El proceso de selección consiste en encontrar lo que las personas ofrecen, comparándolo con lo que busca la organización. Sin embargo, las organizaciones no son las únicas que seleccionan, las personas también escogen dónde quieren trabajar. Así, se trata de una elección recíproca.

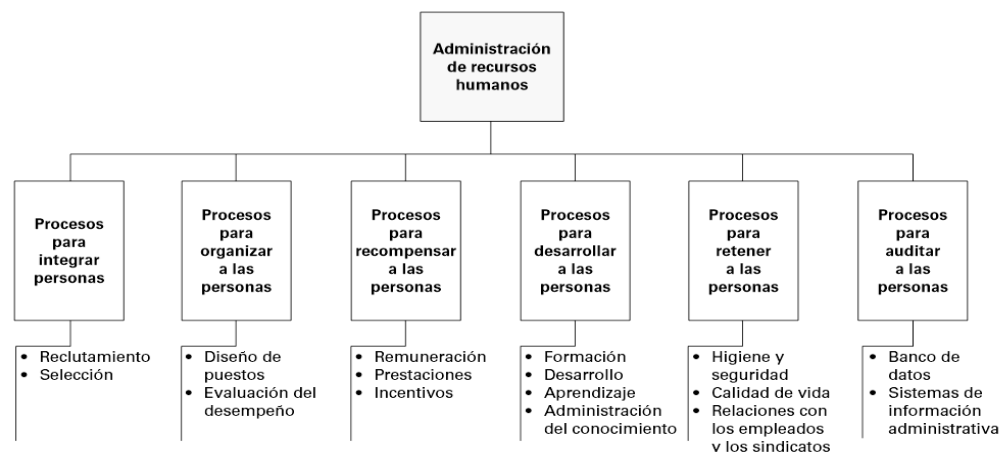


Figura 1. Los seis procesos de la administración de recursos humanos.

Fuente: (Chiavenato, 2009, pág. 15)



2.2.4.1. Proceso de reclutamiento

A. Concepto

“El reclutamiento es el proceso para atraer a los individuos de manera oportuna, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una organización”. (Mondy, 2010, pág. 150)

“El reclutamiento es el proceso técnico de la administración del potencial humano que se encarga de atraer candidatos que ostenten las competencias necesarias y estén interesados en cubrir las vacantes disponibles que ha ofertado una institución”. (Louffat, 2018, pág. 76)

“Significa hacer llegar hasta las puertas de la organización a las personas más adecuadas, las que competirán entre sí para quedarse con el puesto que se encuentre vacante”. (Alfaro, 2012, pág. 76).

Para (Delgado & Ena, 2011) en esta fase la empresa comunica la necesidad de cubrir un determinado puesto de trabajo, y el comienzo del proceso de selección. Si este se realizara de forma interna, se comunicará a aquellos trabajadores que reúnen el perfil adecuado para dicho puesto. Si por el contrario será de forma externa, debe utilizar medios de comunicación adecuados dependiendo del puesto de trabajo a cubrir y el número de candidatos que desea reclutar.

B. Fuentes de reclutamiento.

“Las fuentes de reclutamiento son los espacios donde se localizan los candidatos calificados, como las universidades o los competidores” (Mondy, 2010, pág. 154)

Para (Louffat, 2018) las instituciones pueden emplear dos tipos de fuentes para poder atraer candidatos y estas son:



a) Fuente Interna

“Son aquellas que privilegian el desarrollo de carrera de trabajadores antiguos o que ya forman parte de la institución”. (Louffat, 2018, pág. 78).

La mayoría de las empresas tratan de cubrir primero internamente sus vacantes para puestos de nivel superior por medio de promociones y transferencias, los candidatos internos están fácilmente disponibles, se actualizan más rápido y existe menos incertidumbre acerca de cómo se desempeñarán. (Bohlander, Snell, & Morris, 2017, pág. 182).

Son los propios empleados, quienes pueden estar deseosos de ocupar otra posición que les asegure nuevos aprendizajes, más presencia en la organización, actividades más retadoras, un sueldo mejor, oportunidades mejores de aspirar a otras posiciones, proximidad a su domicilio, cambio de la ciudad, etcétera. (Alfaro, 2012, pág. 77).

La empresa puede optar por seleccionar personal del interior de la empresa para cubrir un determinado puesto de trabajo. Este proceso recibe el nombre de promoción interna y es un proceso frecuentemente utilizado por las empresas, sobre todo cuando se trata de cubrir puestos de trabajo con un grado de responsabilidad importante, en los que resulta fundamental la confianza que la empresa tenga en el trabajador. (Delgado & Ena, 2011, pág. 42)

Las herramientas empleadas para la convocatoria también pueden ser medios como el periódico mural, la gaceta y otros vehículos informativos internos; revistas, periódicos o radiodifusoras internas, eventos institucionales destinados a desarrollar planes y carreras de los empleados por medio de actividades como coaching, mentoring, etc; medios virtuales como el correo electrónico institucional, la intranet o bases de datos de los trabajadores, y, por último, también por

medio de las personas, que podrían ser, por ejemplo, los jefes de unidades orgánicas o los propios colegas de trabajo. (Louffat, 2018, pág. 78).

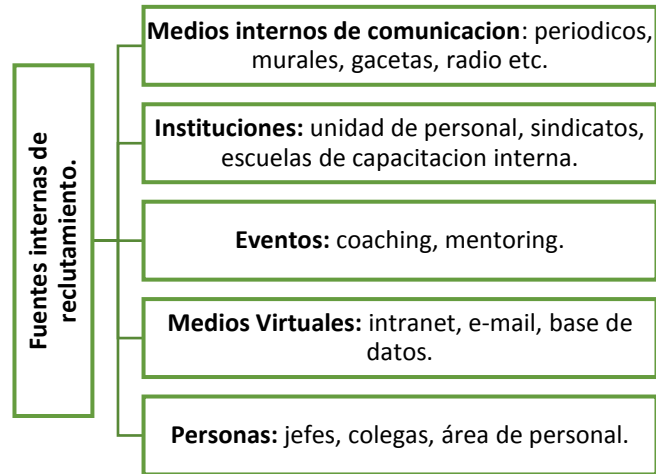


Figura 2. Fuentes internas de reclutamiento.

Fuente: Elaboración propia

Para (Louffat, 2018) la dinámica en este proceso interno se manifiesta por los movimientos verticales u horizontales de un trabajador, que le permitan crecer laboralmente y ser reconocido por ellos. Algunas medidas que pueden contribuir a esto son:

- ✓ **Los ascensos:** por los cuales un trabajador asciende jerárquicamente en su línea de carrera.
- ✓ **Las transferencias:** que se constituyen en movimientos horizontales de rotación entre puestos y/o áreas de trabajo.
- ✓ **Las transferencias con ascensos;** que son una combinación de las dos anteriores y producen un ascenso jerárquico en áreas diferentes, de acuerdo con la progresión de carrera.

Para (Louffat, 2018) Algunas de las **principales ventajas** de las fuentes internas son:



- Aumentar la motivación y el compromiso del personal, gracias a lo cual puede ver las posibilidades de desarrollar su línea de carrera.
- Aprovechar la inversión dada por la institución en el desarrollo de su personal, es decir, cosechar los frutos de su formación.
- Los costos son menores o nulos, ya que el sistema interno maneja la base de datos y los mecanismos instituidos para la convocatoria
- Los plazos también son más cortos y no se produce gap, puesto que los reemplazos se definen con anterioridad y se les prepara para asumir las nuevas responsabilidades del puesto
- La socialización es mínima, puesto que ya forma parte de la vida institucional y sus comportamientos organizacionales, formales e informales.

Para (Louffat, 2018) Algunas de las **principales desventajas** de las fuentes internas son

- No posibilitar e ingreso de “sangre nueva”, que le dé un oxígeno renovado a la institución.
- Conservan el statu quo, gracias a su enfoque tradicional y clásico.

b) Fuente Externa

“En ocasiones, una empresa debe buscar más allá de sus fronteras para encontrar empleados, en especial cuando expande su fuerza de trabajo”. (Alfaro, 2012, pág. 136)

El reclutamiento externo es necesario para:



- ✓ Llenar los puestos de trabajo de nivel básico
- ✓ Adquirir habilidades que no poseen los empleados actuales;
- ✓ Contratar empleados con diferentes antecedentes para obtener así una diversidad de ideas

“Las fuentes son aquellas cuya finalidad es atraer a candidatos nuevos, es decir que no han trabajado con anterioridad en la institución convocante”. (Louffat, 2018, pág. 76).

En ocasiones la empresa opta por acudir a fuentes externas para seleccionar el personal que necesita. Las razones que lo impulsa a elegir esta opción pueden ser: el no existir el personal que necesita dentro de la empresa o que el puesto de trabajo en cuestión no aplique un nivel de responsabilidad muy elevado o simplemente el deseo de incorporar nuevos trabajadores que procedan del exterior de la empresa y que aporten a la empresa otra visión y nuevas ideas. (Delgado & Ena, 2011, pág. 42).

Para (Louffat, 2018) algunas de las fuentes externas a las cuales suelen recurrir las empresas son las siguientes:

- ✓ **Prensa:** En este caso, pueden ser la prensa escrita (periódicos o revistas, principalmente), las estaciones de radio o medios audiovisuales, como la televisión. La ventaja de estos medios es que son masivos por naturaleza y permiten una difusión rápida de la convocatoria de reclutamiento.
- ✓ **Instituciones:** Las instituciones pueden ser instancias privadas o públicas, como los centros de educación superior representados por universidades e institutos de formación laboral, o los colegios profesionales donde se agremian especialidades de un determinado campo laboral; el ministerio de trabajo, que reúne a trabajadores desocupados o potenciales



nuevos trabajadores; las empresas tipo services, o las cooperativas, que pueden dotar de personal a quien lo requiera.

- ✓ **Eventos:** En determinados eventos suelen concurrir organizaciones que ofertan, así como personas que están en busca de trabajo. En esta categoría podríamos incluir las ferias laborales, en las que, por lo general, la empresa ofertante realiza una conferencia o presentación a cerca de ella, además de exponer sus requerimientos de contratación y los beneficios que ofrece.
- ✓ **Medios virtuales:** Hoy en día, la internet es un medio ideal de enlace entre ofertantes y demandantes. El empleo de archivos y mecanismos de computación e informática, caracterizados por la rapidez del contacto, se hacen presentes. Las ventajas de este medio están en que es masivo, reciclable, dinámico y de costos relativamente bajos.

Para (Bohlander, Snell, & Morris, 2017) buscar en internet es la táctica que más utilizan los buscadores de empleo y reclutadores para comunicarse con un posible empleador. Y se ha comprobado que es más barato, rápido y potencialmente más efectivo a través de las redes sociales, por medio de alguna aplicación móvil y las ferias virtuales de empleo que son ferias en línea.

- ✓ **Las personas:** Esta fuente está basada en las relaciones o en el network de familiares y amigos que, conocedores de ofertas de trabajo, les comunican a sus allegados la información de la convocatoria para que puedan participar en el proceso.

Las empresas frecuentemente acuden a personas conocidas bien con el objetivo de que sean ellos mismos los que cubran el puesto de trabajo o con la intención de que estas personas

puedan recomendarnos a su vez otra persona de su confianza (Delgado & Ena, 2011, pág. 44).



Figura 3. Fuentes externas de reclutamiento.

Fuente: Elaboración propia.

Para (Louffat, 2018) Algunas de las principales ventajas de las fuentes externas son:

- Atraer personal con nuevas ideas, propuestas y experiencias; en otras palabras, buscar a la “nueva sangre” de la organización.
- Interactuar con el mercado laboral, lo que evita la endogenia, es decir, “vegetar” con el mismo personal de siempre y no dar lugar a la renovación.
- Ahorrar costos de formación, toda vez que se busca contratar a alguien ya capacitado y apto para asumir directamente el trabajo y cumplir con los requerimientos del puesto vacante.

Para (Louffat, 2018) Algunas principales desventajas de las fuentes externas son:



- Disminuir la motivación y el compromiso del personal antiguo, que se ve desplazado o amenazado por el nuevo.
- Costos más elevados, ya que el proceso supone destinar partidas a servicios externos: avisos en periódicos, logística para el replanteamiento en la opción de candidaturas, etcétera.

C. Elementos de la estrategia del reclutamiento.

Para (Bohlander, Snell, & Morris, 2017) Existen diferentes elementos que las empresas deben considerar como parte de su estrategia de reclutamiento las cuales son :

- a) Enfoque:** ¿Qué tipo de puestos se requieren?; una de las responsabilidades principales de la administración de recursos humanos es saber cuáles son los puestos que la empresa debe cubrir en el presente y los que requerirá en el futuro.
- b) Ubicación:** ¿Dónde necesitamos el talento y en dónde lo encontraremos?; los dos lugares principales en los que se puede encontrar candidatos son las fuentes internas de la empresa (candidatos internos) y las externas (candidatos externos), que requieren un reclutamiento diferente.
- c) Oportunidad:** Cuando necesitamos el talento; los profesionales de recursos humanos no reclutan solo cuando existe una vacante, sino que deben comprender las estrategias de negocios de sus empresas, el talento con el que estas cuentan y estudiar los planes de sucesión y las necesidades futuras con el fin de traducir esta información en planes de reclutamiento continuo.
- d) Método:** Formas de encontrar el talento; las empresas utilizan diferentes métodos para intentar reclutar distintos tipos de

personas para diversos puestos. Los métodos cambian con el tiempo junto con los cambios en la tecnología y las fuentes de candidatos.

- e) **Decisión:** ¿Quién recluta y toma la decisión final de contratación?; con frecuencia, el tamaño de una organización determina quien realiza la función de reclutamiento. En organizaciones más pequeñas el reclutamiento puede realizarlo un generalista de recursos humano. En ocasiones las organizaciones que desean concentrarse en sus funciones centrales, contratan por outsourcing sus funciones de reclutamiento a empresas externas.
- f) **Marca:** Como atraemos el talento; quien quiera y donde quiera que una empresa desee reclutar, quiere ser la empleadora preferida para atraer y contratar a los mejores candidatos antes que sus competidores. Branding se refiere a los esfuerzos de una empresa para ayudar a los trabajadores actuales y futuros a entender por qué es un lugar atractivo para trabajar.

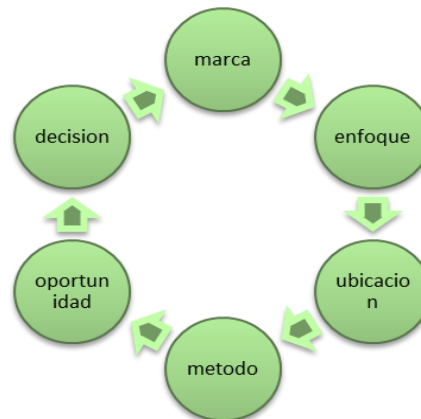


Figura 4. Elementos de una estrategia de reclutamiento.

Fuente: Elaboración propia.



2.2.4.2. Proceso de selección

A. Concepto

“La selección es el proceso de elegir, a partir de un grupo de solicitantes, al individuo que mejor se adapte a un puesto en particular y a la organización”. (Mondy, 2010, pág. 158)

“La selección, es un proceso para determinar cuál es dentro de todos los solicitantes los mejores para que se puedan adaptar a las descripciones y especificaciones del puesto” (Alfaro, 2012, pág. 81).

“La selección es el proceso mediante el cual se elige a las personas con las mejores calificaciones para cubrir las vacantes existentes o proyectadas” (Bohlander, Snell, & Morris, 2017, pág. 224).

La selección es un proceso técnico de la administración del potencial humano que se encarga de elegir entre los candidatos reclutados, a aquellos que cumplan, en estricto orden de mérito, con el perfil de competencias establecido en la especificación de puestos para ocupar el puesto vacante ofertado por la institución en su convocatoria. (Louffat, 2018, pág. 87).

El proceso de selección de personal en la empresa comienza con la existencia de un puesto vacante sin cubrir, al que se hace necesario asignar un trabajador. Dicho proceso puede ser más o menos complejo dependiendo de la empresa en cuestión, de forma. (Delgado & Ena, 2011, pág. 47).

B. Etapas del proceso de selección

Para (Louffat, 2018) el proceso de selección en las organizaciones comprende las siguientes etapas:

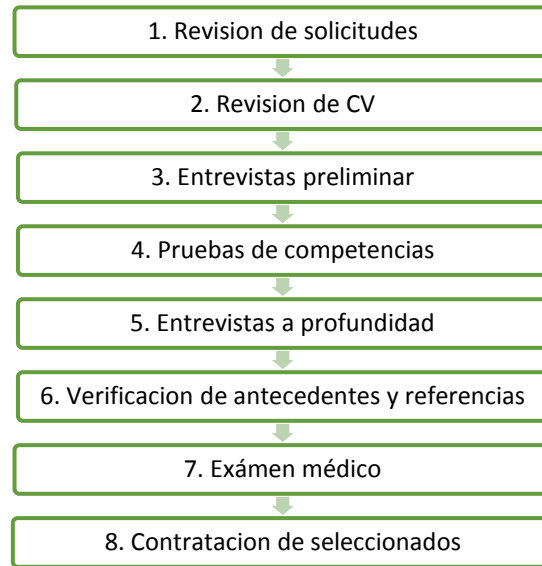


Figura 5. Proceso de selección

Fuente: Elaboración propia

a) Revisión de solicitudes

El paso inicial de selección es saber cuántos candidatos se presentan al concurso y efectuar una revisión rápida de sus datos generales y específicos, los que puedan servir de filtro inicial y permitan descartar a aquellos candidatos que, definitivamente, están lejos de cumplir con las especificaciones requeridas. (Louffat, 2018, pág. 89).

“Las solicitudes de empleo proporcionan medios relativamente rápidos y sistemáticos para obtener diversos tipos de información sobre el solicitante, como si cumple con los requisitos mínimos de experiencia, escolaridad, etc”. (Bohlander, Snell, & Morris, 2017, pág. 229).

Para (Delgado & Ena, 2011) una vez que la empresa ha comunicado la necesidad de cubrir un determinado puesto de trabajo, comenzara a recibir solicitudes de diferentes candidatos para cubrir dicho puesto. Normalmente, el número de solicitudes



que recibe una empresa es bastante elevado, por lo que estas se ven obligadas a realizar una preselección de solicitudes que serán las que formen parte del proceso de selección.

Para (Delgado & Ena, 2011) la carta de presentación acompaña al curriculum vitae y su finalidad es:

- ✓ Por un lado, hacer ver que se cumplen las condiciones exigidas y que por lo tanto somos la persona idónea para cubrir el puesto de trabajo.
- ✓ Presentar el motivo por el cual hemos decidido enviar nuestro curriculum a una persona o empresa.

b) Revisión de CV

“El curriculum vitae (CV) u hoja de vida es un documento en el cual un candidato presenta de forma resumida y ordenada su bibliografía personal y profesional”. (Louffat, 2018, págs. 89-91).

La revisión del CV permite tener una noción más completa de la historia laboral del candidato, ya que en ella se especifican las experiencias académicas, laborales y referenciales relacionadas con tiempos, lugares y resultados, lo que ofrece un perfil inicial sobre los candidatos potenciales, los medianamente potenciales o los no potenciales, últimos que son descartados del proceso.

“Si bien no hay un único formato de presentación del CV, existe consenso respecto de los datos que debe contemplar; estos se clasifican en cuatro grandes bloques” (Louffat, 2018, págs. 89-91):

- ✓ Bloque de datos personales:
 - Nombre y apellidos.
 - Numero de documento oficial de identificación.
 - Estado civil.



- Domicilio residencial.
- Número telefónico de contacto.
- Correo electrónico.

✓ Bloque de datos de estudio:

- Grado académico de doctorado.
- Grado académico de maestría.
- Título profesional o de licenciatura.
- Grado académico de bachiller.
- Registro de colegiatura profesional.
- Diplomaturas de especializaciones.

✓ Bloque de experiencia laboral:

- Cargos ejercidos.
- Institución donde ejerció el cargo.
- Fechas de ejercicio del periodo de funciones en cada cargo.
- Funciones desarrolladas.
- Resultados obtenidos.

✓ Bloque de “otros datos” o “datos varios”;

En esta categoría podrían considerarse aspectos no contemplados anteriormente, por ejemplo:

- Eventos de capacitación: seminarios, conferencias, workshops, cursos, etc.
- Habilidades computacionales e informáticas
- Dominio de idiomas extranjeros.
- Becas, distinciones y premios honoríficos.
- Publicaciones académicas o comerciales.
- Membresías de clubes y/o gremios no profesionales.



c) Entrevista preliminar

“El proceso de selección a menudo comienza con una entrevista preliminar. El objetivo básico de la selección preliminar es eliminar a aquellos aspirantes que obviamente no reúnan los requisitos para el puesto” (Mondy, 2010, pág. 161)

Esta etapa consta de la conversación inicial que se entabla con el candidato y que permite tener una “primera impresión” del mismo, así como lograr apreciar su manera de desenvolverse y manifestar sus competencias clave y habilidades, tales como presentación personal, comunicación, actitudes de ética y valores, etc (Louffat, 2018, pág. 91)

- **Tipos de entrevista**

Según (Bohlander, Snell, & Morris, 2017, págs. 232-233) los tipos de entrevista son:

- **Entrevista no dirigida:** “El entrevistador hace preguntas abiertas y amplias como “Hábleme más sobre su experiencia en su empleo más reciente” y deja que el solicitante hable libremente, con un mínimo de interrupciones” (Bohlander, Snell, & Morris, 2017, pág. 233).
- **Entrevista estructurada:** “Tiene un conjunto de preguntas estandarizadas (basadas en el análisis del puesto) y un conjunto de respuestas establecido contra las que se pueden las del solicitante, por ello ofrece una base más consistente para evaluar a los candidatos” (Bohlander, Snell, & Morris, 2017, pág. 233).
- **Entrevista situacional:** “Con este enfoque se le presenta al solicitante un incidente hipotético y se le pregunta como respondería ante él. Luego, la respuesta es evaluada en



relación con estándares de referencia preestablecidos” (Bohlander, Snell, & Morris, 2017, pág. 233).

- **Entrevista de descripción del comportamiento:** “O (behavioral description interview BDI) se enfoca en incidentes laborales reales en el pasado del entrevistado. Esta entrevista supone que el desempeño anterior predice bien el desempeño futuro” (Bohlander, Snell, & Morris, 2017, pág. 233).
- **Entrevistas secuenciales y de panel:** “Es aquella en la que un candidato es entrevistado por varias personas, una después de otra”. (Bohlander, Snell, & Morris, 2017, pág. 234).

Este tipo de entrevistas, que son muy comunes, permiten a los diferentes entrevistadores que tienen un interés personal en el éxito del candidato conocer y evaluar a la persona uno a uno.

Los entrevistadores se reúnen más tarde y comparan sus evaluaciones de los candidatos.

En una entrevista de panel típica, el candidato se reúne con un grupo de entrevistadores que formulan preguntas por turnos. Este tipo de entrevistas son más confiables y se consideran justas debido a que utilizan información de diferentes personas. La entrevista de panel reduce el tiempo de toma de decisiones si se las compara con las demoras que implica sostener por separado entrevistas con cada entrevistador.



- **Métodos para administrar las entrevistas:**

“La mayoría de las entrevistas se llevan a cabo en persona. Sin embargo, pueden conducirse en otras formas con la finalidad de ampliar la reserva de talento y hacer que la entrevista sea más fácil, rápida y menos costosa” (Bohlander, Snell, & Morris, 2017, pág. 234).

- **Entrevistas telefónicas y en video;** “las entrevistas en video por medio de cámaras web y servicios como Skype, resulta atractivo por su comodidad y bajo costo, y por qué facilita la entrevista de personas que se encuentran en diferentes áreas geográficas” (Bohlander, Snell, & Morris, 2017, pág. 234).

“Las entrevistas telefónicas pueden ser efectivas y ayudar a ampliar la reserva de talento de una empresa. Una entrevista frente a frente podría tener un costo prohibitivo” (Bohlander, Snell, & Morris, 2017, pág. 234).

- **Entrevistas por computadora; (automatizada)** “Se presentan las preguntas a los candidatos en una computadora. Esta puede llevarse a cabo en las instalaciones de la empresa en quioscos, en línea o vía telefónica” (Bohlander, Snell, & Morris, 2017, pág. 234).

Algunas empresas utilizan servicios de video entrevista, como Vidcruiter o Job applications.com. Los candidatos reciben por correo electrónico la invitación a la entrevista, en la que se les facilita una contraseña para ingresar a los sitios y responder las preguntas, que se graban y envían a la empresa contratante. Posteriormente los gerentes pueden las entrevistas cuando lo necesiten.



d) Pruebas de competencias

“Son exámenes (también llamados “test”) que buscan medir en un candidato sus competencias específicas, conocimientos, habilidades y actitudes para ocupar el puesto vacante o, también, para medir sus potencialidades futuras en otros puestos” (Louffat, 2018, pág. 92).

“Las pruebas técnicas buscan evaluar, principalmente, el conocimiento sobre un tema, asunto, especialidad o ítems de cultura general. Por su parte, las pruebas psicotécnicas se enfocan, por lo general, en evaluar las habilidades y actitudes del candidato” (Louffat, 2018, pág. 92).

Es una medida estándar y objetiva de una muestra de la conducta que se utiliza para medir el conocimiento, habilidades, capacidades y otras características (KSAO) de una persona con relación a otras. Proceso por medio del cual se evalúa a las personas que participan en una serie de situaciones que reflejan lo que podrían necesitar hacer en el puesto. (Bohlander, Snell, & Morris, 2017, pág. 239).

“Son pruebas que se proponen al candidato con el objetivo de establecer las características personales de este, e intentar prever su posible conducta futura en el puesto de trabajo”. (Delgado & Ena, 2011, pág. 64).

“La mayoría son tests que intentan medir distintos aspectos del candidato como son: la personalidad, actitudes, aptitudes, intereses, etc, aunque también se utilizan denominadas pruebas situacionales, como son el role playing o las pruebas profesionales. (Delgado & Ena, 2011, pág. 64).

Para (Delgado & Ena, 2011), con este tipo de pruebas se miden diferentes aspectos del candidato como son:



- Capacidad de aprendizaje.
- Capacidad de concentración y atención.
- Capacidad para seguir instrucciones.
- Capacidad de resistencia.
- Personalidad.
- Conocimientos previos.
- Otras actividades y habilidades.

Para (Delgado & Ena, 2011) entre los numerosos tipos de pruebas existentes pueden resaltar las siguientes:

- ✓ **Pruebas psicotécnicas:** Son los denominados tests, suelen estar formados por un conjunto de cuestiones y posibles soluciones, de forma que el candidato debe marcar la opción correcta. En algunos casos la solución no se propone y es el candidato el que debe reflejar la solución a la cuestión planteada. La principal dificultad para el candidato a la hora de realizar los tests es la limitación de tiempo. En cuanto a la evaluación de los tests esta se suele realizar en función de los resultados obtenidos por personas de características similares a las del candidato, obtenidas en pruebas idénticas realizadas con anterioridad. (Delgado & Ena, 2011, págs. 64-65).
- ✓ **Pruebas profesionales:** Se utilizan para comprobar si el candidato posee los conocimientos necesarios para el desempeño adecuado del puesto de trabajo. Van desde exámenes o pruebas de conocimientos teórico-práctico hasta medir la capacidad de método. Son bastante utilizados por las empresas en la selección de personal para puestos administrativos. (Delgado & Ena, 2011, pág. 67).
- ✓ **Pruebas situacionales:** Engloban un conjunto de pruebas en las que se pone el candidato en diferentes situaciones reales o similares basadas en experiencias con el perfil profesional



solicitado por la empresa. Entre las más frecuentes se encuentran (Delgado & Ena, 2011, págs. 67-68) :

- **Role playing:** A partir de una gestión previamente elaborado se pide a los participantes que asuman un papel o rol y que lo desarrollen durante un periodo de tiempo. A cada candidato se le proporciona información sobre un papel a desempeñar, de forma que posteriormente el candidato debe desempeñar dicho papel frente a un grupo.
 - **In basket:** Se simula una situación similar a las tareas rutinarias del puesto de trabajo de forma que el candidato debe establecer como resolvería en la práctica tal situación.
 - **Juegos de gestión:** Consiste en que un grupo de individuos trabajan juntos para resolver un problema determinado.
 - **Interacción grupal:** Consiste en reunir a una serie de candidatos en una mesa redonda, planteándoles un tema a debatir que a su vez puede estar o no relacionado con el trabajo a desarrollar. Se deja así a los candidatos debatir el tema propuesto durante un tiempo limitado.
- ✓ **Pruebas grafológicas:** Con este tipo de pruebas los profesionales de la grafología obtienen información adicional sobre los candidatos a partir del análisis del tipo y forma de escritura. (Delgado & Ena, 2011, pág. 68).

e) Entrevistas a profundidad

Este paso del subproceso es realizado por quien será el jefe del nuevo empleado. La entrevista especializada es la que se realiza con el propósito de comprobar el grado en que la persona que



aspira a ocupar la vacante posee los conocimientos y las habilidades necesarias. (Alfaro, 2012, pág. 88)

Para (Louffat, 2018, pág. 92) Las entrevistas a este nivel requieren ser más técnicas y pormenorizadas a través de sus diversas fases:

- La fase previa, que consta de dos sub etapas:
 - Preparación remota:
 - Selección del entrevistador; consiste en a elección de la persona o personas designadas para realizar las entrevistas con los candidatos.
 - Preparación del entrevistador; esto mediante una capacitación en competencias específicas o respecto de las modalidades de las entrevistas y sus enfoques
 - Preparación próxima:
 - Programación de la entrevista; consiste en agendar las fechas en que se realizara la entrevista.
 - Creación del ambiente apropiado; disposición de materiales o mobiliarios y acondicionamiento del espacio, para crear un ambiente o un clima tranquilo y natural.
 - Citación de los candidatos, es la invitación oficial que la empresa realiza a los candidatos para citarlos en una hora y fecha determinada.
 - Conocimiento del puesto a cubrir; descripciones y especificaciones del puesto.
 - Conocimiento del perfil ideal; identificar cual es el candidato adecuado



- Pre conocimiento de cada candidato; que permite tener una primera impresión y un conocimiento sobre el candidato, así como de la forma en que deberá ser tratado en la empresa.
- La fase central: Que consta de tres sub etapas:
 - Apertura:
 - Recepción, se produce cuando el entrevistador le da la bienvenida oficial al candidato.
 - Establecimiento de rapport, crear un clima adecuado que genere comodidad y naturalidad para ambas partes, así como eliminar o disminuir la ansiedad y el estrés del momento.
 - Comunicación de la normal de juego, consiste en informarle al candidato como se desarrollará la entrevista y sobre qué temas centrales girará la misma.
 - Núcleo
 - Intercambio de información; esta sub etapa consiste en la interacción de preguntas y respuestas del entrevistador y del entrevistado, respectivamente.
 - Torre de datos; es la cantidad acumulada de información que el entrevistador ha logrado obtener del entrevistado.
 - Cierre
 - Preparación del cierre; consiste en conducir al entrevistado hacia las ultimas consideraciones o informaciones, dándole la oportunidad de comentar aquellos aspectos quizá no preguntados o que el entrevistado desee reforzar o valorar.
 - Despedida; es el acto protocolar con el que se agradece al entrevistado la información brindada y su tiempo durante la entrevista.
- La fase posterior; que consta de una sub etapa;



- Evaluación:
 - Cumplimiento de la ficha de evaluación; esta ficha debe referir el check list, las competencias o los datos considerados como fundamentales en el proceso de evaluación.
 - Redacción del informe; consiste en la formulación de la opinión final del entrevistador en relación con el desempeño de la entrevista, las potencialidades y las competencias identificadas en el candidato, de acuerdo con las competencias que se hayan definido previamente.

f) Verificación de antecedentes y referencias

“Esta actividad consiste en verificar la validez sobre los datos esenciales señalados en el CV o en las entrevistas a saber”. (Louffat, 2018, pág. 95). Y estos son:

- Certificaciones de estudios, grados académicos o títulos profesionales, para comprobar que fueron obtenidos en instituciones educativas reconocidas por la ley.
- Experiencia y desempeño laboral; para verificar que el candidato haya trabajado en los lugares citados y observar el real desempeño en sus funciones.
- Antecedentes policiales, para confirmar que no haya tenido problemas con las fuerzas del orden, en actos que hayan atentado contra la tranquilidad y la seguridad ciudadana.
- Antecedentes judiciales; para verificar que el candidato no haya tenido problemas con la justicia en cualquier fuero (laboral, civil o penal).



- Antecedentes financieros; para constar que el candidato no tenga problemas de orden financiero o deudas con instituciones crediticias.

“Las revisiones de créditos se utilizan principalmente para filtrar candidatos que manejan dinero, como los empleados bancarios”. (Bohlander, Snell, & Morris, 2017, pág. 238)

g) Examen médico

“El propósito básico del examen médico es determinar si un candidato es físicamente capaz de realizar el trabajo” . (Mondy, 2010, pág. 186)

Para (Mondy, 2010) los administradores deben estar conscientes de las responsabilidades legales relacionadas con los exámenes médicos. Los lineamientos uniformes afirman que estos exámenes se pueden tomar como base para rechazar a los candidatos tan sólo cuando los resultados muestren que el desempeño en el trabajo se vería afectado de manera adversa

Este examen busca comprobar la plenitud fisiológica del candidato, es decir, que tenga las condiciones de salud que le permitan desempeñar cabalmente sus funciones y evitar riesgos en el ejercicio de estas, en concordancia con las normas de seguridad e higiene industrial. (Louffat, 2018, pág. 95).

Como acto previo a la contratación, las empresas suelen exigir a los futuros trabajadores el sometimiento a una revisión médica. En dicha revisión médica al trabajador se le otorga la calificación de apto o no apto, siendo necesario obtener la calificación de apto para que la empresa proceda a la contratación. (Delgado & Ena, 2011, pág. 49).



El examen médico es uno de los últimos pasos del proceso de selección, porque la ley prohíbe que sea aplicado a un candidato antes de que este reciba una oferta condicional de empleo. Por lo general, se realiza un examen médico para asegurar que la salud del solicitante es adecuada para cumplir con los requisitos del puesto. (Bohlander, Snell, & Morris, 2017, pág. 245).

h) Contratación de seleccionados

Finalmente, el candidato que haya pasado todas las pruebas, según el estricto orden de mérito, será contratado y asumirá la titularidad del puesto o cargo vacante ofrecido por la institución. Es importante anotar que las diversas pruebas o instrumentos de selección empleados durante el proceso deben ser válidos y confiables. (Louffat, 2018, pág. 95)

El contrato laboral ayuda a determinar los límites, las funciones, las prestaciones, el sueldo, los derechos y las obligaciones del empleado. En caso de que éste no exista, la ley protege al trabajador otorgándole muchos más beneficios de los que quizá hubiera obtenido con una contratación formal, ya que de hecho se considera que existe un contrato (aunque sea verbal) en toda relación de trabajo en la que exista subordinación. (Alfaro, 2012, pág. 92).

Una vez que el candidato ha esperado todas las fases del proceso de selección la empresa procede a contratar al trabajador realizando todos los trámites necesarios en la oficina de empleo y en la seguridad social y estableciendo un periodo de prueba de acuerdo con la legalidad vigente. (Delgado & Ena, 2011, pág. 49).

2.3. Marco conceptual o definición de términos.

2.3.1. Capital humano

“Conocimientos, habilidades y capacidades de las personas que tienen un valor económico para la organización” (Bohlander, Snell, & Morris, 2017).



2.3.2. Branding

“Esfuerzos de una empresa para ayudar a los trabajadores actuales y futuros a entender por qué es un lugar deseable para trabajar”. (Bohlander, Snell, & Morris, 2017, pág. 171).

2.3.3. Confiabilidad

“Grado hasta el cual las entrevistas, pruebas y otros procedimientos de selección proporcionan información comparable a través del tiempo y medidas alternas” (Bohlander, Snell, & Morris, 2017, pág. 226).

2.3.4. Descripción y análisis del puesto.

“La descripción y el análisis del puesto representan el inventario de los aspectos intrínsecos (contenido del puesto) y extrínsecos del puesto (requisitos que el puesto exige de su ocupante, también llamados factores de las especificaciones)” (Chiavenato, 2009, pág. 143)

2.3.5. Disponibilidad de capital humano

“Proceso cuyo objetivo es evaluar la disponibilidad del talento clave en una empresa comparándolo con lo que esta posee”. (Bohlander, Snell, & Morris, 2017).

2.3.6. Entrevista de descripción del comportamiento

“Entrevista en la cual se plantean preguntas al solicitante sobre qué haría en una situación determinada”. (Bohlander, Snell, & Morris, 2017, pág. 232).

2.3.7. Entrevista de panel

“Entrevista en la que una junta de entrevistadores hace preguntas y observa a un candidato”. (Bohlander, Snell, & Morris, 2017, pág. 233).



2.3.8. Entrevista estructurada

“Entrevista en la que se utiliza un conjunto de preguntas estandarizadas que tienen un acervo determinado de respuestas”. (Bohlander, Snell, & Morris, 2017, pág. 232).

2.3.9. Entrevista no dirigida

“Entrevista en la cual se da al aspirante la máxima libertad para determinar el curso de la charla, mientras que el entrevistador se abstiene de influir en los comentarios de aquél” (Bohlander, Snell, & Morris, 2017, pág. 232).

2.3.10. Entrevista por computadora (automatizada)

“Entrevista en la que las preguntas se plantean a los candidatos en una computadora. Estas entrevistas pueden llevarse a cabo en instalaciones de las empresas por medio de quioscos, en línea o por vía telefónica”. (Bohlander, Snell, & Morris, 2017, pág. 234).

2.3.11. Entrevista secuencial

“Formato en el que varias personas entrevistan a un candidato, una después de otra”. (Bohlander, Snell, & Morris, 2017, pág. 232).

2.3.12. Entrevista situacional

“Entrevista en la que se le presenta a solicitante un incidente hipotético y se le pregunta como respondería ante él” (Bohlander, Snell, & Morris, 2017, pág. 232).

2.3.13. Entrevistas virtuales

“Entrevistas que se realizan por medio de videoconferencias o de la Web” (Bohlander, Snell, & Morris, 2017, pág. 233).



2.3.14. Procesos de reclutamiento por outsourcing

“Delegación de la función de reclutamiento de una organización en una empresa externa” (Bohlander, Snell, & Morris, 2017, pág. 170).

2.3.15. Pruebas grafológicas

“Con este tipo de pruebas los profesionales de la grafología obtienen información adicional sobre los candidatos a partir del análisis del tipo y forma de escritura”. (Delgado & Ena, 2011, pág. 68).

2.3.16. Puesto

“Actividad que realizan las personas a cambio de dinero, en particular como parte de un intercambio o de la ocupación que desempeñan” (Bohlander, Snell, & Morris, 2017, pág. 132).

2.3.17. Reclutamiento móvil

“Proceso de reclutar candidatos por medio de dispositivos móviles” (Bohlander, Snell, & Morris, 2017, pág. 176).

2.3.18. Validez

“Grado en el cual una prueba o procedimiento de selección mide los atributos de una persona” (Bohlander, Snell, & Morris, 2017, pág. 226).

2.3.19. Videocurriculos

“Videoclips cortos en los que los solicitantes destacan cualidades “más allá” de lo que se puede comunicar en sus currículos u hojas de vida” (Bohlander, Snell, & Morris, 2017).

2.4. Variable de estudio

2.4.1. Identificación de la variable

Proceso de incorporación del personal.

2.4.2. Conceptualización de variable

“Son los procesos para incluir a nuevas personas en la empresa. Se pueden llamar procesos para proveer o abastecer personas. Incluyen el reclutamiento y la selección de personal” (Chiavenato, 2009, pág. 15).

2.4.3. Operacionalización de variable

Tabla 1.
Operacionalización de la variable.

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
PROCESO DE INCORPORACIÓN	Proceso de reclutamiento	<ul style="list-style-type: none">• Fuente Externas• Fuente Interna
	Proceso de selección	<ul style="list-style-type: none">• Revisión de solicitudes• Revisión de CV• Entrevista preliminar• Pruebas de competencias• Entrevista a profundidad• Verificación de antecedentes y referencias



-
- Examen médico
 - Contrataciones de seleccionados
-

Fuente: Elaboración propia.

2.5. Marco institucional

2.5.1. Denominación, finalidad, actividades y ámbito:

La entidad se denomina Hospital de la Solidaridad y fue creada mediante Ordenanza n° 683 (publicada en el diario oficial El Peruano el 09 de septiembre del año 2004) como un Organismo Público Descentralizado de la Municipalidad Metropolitana de Lima, con personería jurídica de Derecho Público.

El Hospital de la Solidaridad tiene como finalidad brindar servicios integrales de salud a la población, así como otros servicios y acciones que permitan mejorar la calidad de vida en las personas y realizar investigaciones y estudios necesarios para atender sus fines.

Las actividades que realice el Hospital de la Solidaridad, en cumplimiento de sus fines, son de utilidad pública y de interés social y humanitario. De ser necesario, brindar atenciones de carácter gratuito.

El ámbito del Hospital de la Solidaridad es Lima Metropolitana; sin embargo, podrá dar servicios a otros lugares del país, previa solicitud de la población en necesidad y mediante convenio de cooperación y apoyo.

El Hospital de la Solidaridad, tiene su domicilio legal y sede en la ciudad de Lima, sin embargo podrá ejercer su representatividad, señalar domicilio legal en los lugares donde brinde su apoyo, para los cuales requiere de la suscripción de convenios de cooperación con otras Entidades Públicas Privadas.

2.5.2. Estructura Organizacional:

La Estructura Orgánica del Sistema Metropolitano de la Solidaridad establecida con la Ordenanza n° 1293, que modifica parcialmente el Estatuto del Sistema Metropolitano de la Solidaridad, aprobado por Ordenanza n° 683-MML, es la siguiente:

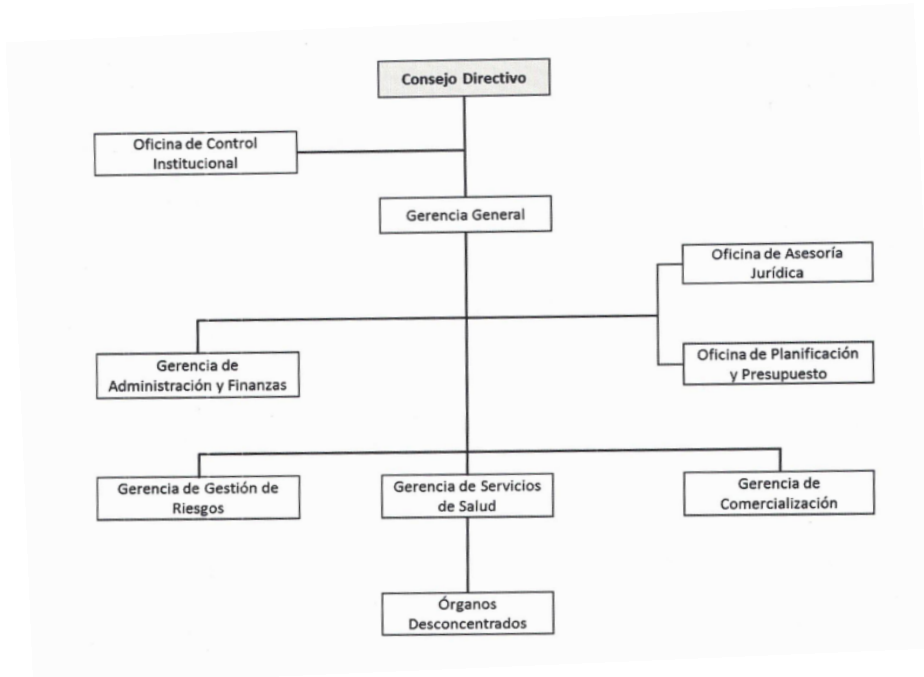


Figura 6. Estructura Orgánica

Fuente: Extraído de POI (Plan Operativo Institucional) SISOL 2018

2.5.3. Funciones generales

Las funciones del SISOL contempladas en el Texto Único Ordenado del Sistema Metropolitano de la Solidaridad, aprobado por Decreto de Alcaldía n° 055-MML y sus modificaciones, son las siguientes:

- A. Apoyar, promover, implementar, administrar y desarrollar programas de servicio de salud integrales, así como otros de interés social, a fin de mejorar la calidad de vida de la población de menores recursos.



- B. Realizar prestaciones de salud en las diferentes especialidades médicas y afines, tanto en Lima Metropolitana como otros lugares que por convenio se establezca, de acuerdo a las necesidades y a solicitud de la población.

- C. Apoyar, promover, administrar, desarrollar, coordinar con entidades públicas y privadas programas y proyectos de salud, actividades e investigaciones y estudios necesarios, con el fin de determinar las necesidades de salud, mejoramiento de los servicios y prestaciones de salud, así como otras acciones que redunden en la calidad de vida de la población.

- D. Construir, equipar y administrar establecimientos de salud que brinden actividades preventivas, curativas y de rehabilitación de salud a las poblaciones urbano-marginales de escasos recursos, a través de la implementación de establecimientos permanentes o móviles.

- E. Brindar ayuda social total o parcial a los casos de indigencia o precariedad social, así como en los casos de situación de desastre o emergencias.



CAPITULO III

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación

Investigación básica.

“La investigación básica tiene una relación entre variables o constructos, donde busca diagnosticar alguna realidad empresarial; generando nuevas formas de entender los fenómenos empresariales y construyendo o adaptando instrumentos de medición”. Vara Horna (2015, pág. 236).

3.2. Alcance de la investigación

Investigación de alcance descriptivo.

“Busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014, pág. 92).

3.3. Diseño de la investigación

Investigación de diseño no experimental.

“Son aquellos cuyas variables carecen de manipulación intencional y no poseen grupo de control, ni mucho menos experimental. Analizan y estudian los hechos y fenómenos de la realidad después de su ocurrencia”. (Carrasco, 2013).

3.4. Enfoque de investigación

Investigación de enfoque cuantitativo.

Esta investigación se centra en el análisis e interpretación de datos, números, indicadores y estadística asociadas con el objeto de estudio y para ello se centra en formular preguntas muy específicas a cerca de ¿Cómo? y ¿Cuándo? tiene lugar el fenómeno estudiado, permitiendo al investigador recopilar información que puede ser plasmada mediante números, para su análisis racional y objetivo. (Pimienta, Herminio, & De la Orden, 2017, pág. 59).



3.5. Población y muestra de estudio

3.5.1. Población

En el presente trabajo de investigación se tomó como población a los 22 trabajadores administrativos del Hospital de la Solidaridad Cusco.

3.5.2. Muestra

Por ser la población una cantidad manejable, se consideró la misma cantidad, es decir a los 22 trabajadores administrativos del Hospital de la Solidaridad Cusco.

3.6. Técnica e instrumento de recolección de datos

3.6.1. Técnica

La técnica que se utilizó en la presente investigación fue la encuesta.

3.6.2. Instrumento

El instrumento que se aplicó en la presente investigación fue el cuestionario.

3.7. Procesamiento del análisis de datos

Para el procesamiento y análisis de los datos para esta investigación realizo con ayuda del software Microsoft Excel y SPSS en su versión 22.

CAPITULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado

4.1.1. Presentación del instrumento

Para describir el proceso de incorporación del personal administrativo en el Hospital de la Solidaridad Cusco-2018, se encuestó a 22 trabajadores de las áreas administrativas del Hospital de la Solidaridad Cusco, en el que se considera 28 ítems distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 2.

Distribución de los ítems del cuestionario.

Variable	Dimensión	Indicador	Ítems
PROCESO DE INCORPORACIÓN	Proceso de reclutamiento	Fuente interna	1, 2, 3
		Fuente externa	4, 5, 6, 7, 8
		Revisión de solicitudes	9
		Revisión de CV	10, 11, 12
		Entrevista preliminar	13, 14
	Proceso de selección	Pruebas de competencia	15, 16, 17, 18
		Entrevista a profundidad	19, 20, 21, 22, 23
		Verificación de antecedentes y referencias	24, 25
		Examen médico	26
		Contrataciones de seleccionados	27, 28

Fuente: Elaboración propia.

Para las interpretaciones de las tablas y figuras estadísticas se utilizó la siguiente escala de medición e interpretación.

Tabla 3.

Descripción de la baremación y escala de interpretación para las dimensiones y variable.

Promedio de la Variable y dimensiones	Escala de Interpretación
1.00 – 2.33	Inadecuado
2.34 – 3.67	Ni adecuado ni inadecuado
3.68 – 5.00	Adecuado

Fuente: Elaboración propia.

4.1.2. Fiabilidad del instrumento aplicado.

Para describir el proceso de incorporación del personal administrativo en el Hospital de la Solidaridad Cusco-2018. Se utilizó la técnica estadística “Índice de consistencia Interna Alfa de Cronbach”, para lo cual se considera lo siguiente:

- Si el coeficiente Alfa de Cronbach es mayor o igual a 0.8. Entonces, el instrumento es fiable, por lo tanto, las mediciones son estables y consistentes.
- Si el coeficiente Alfa de Cronbach es menor a 0.8. Entonces, el instrumento no es fiable, por lo tanto, las mediciones presentan variabilidad heterogénea.

Para obtener el coeficiente de Alfa de Cronbach, se utilizó el software SPSS, cuyo resultado fue el siguiente:

Tabla 4.
Estadísticas de fiabilidad.

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.927	28

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa, el Alfa de Cronbach tiene un valor de 0.927 por lo que se establece que el instrumento es fiable para el procesamiento de datos.

4.2. Resultados de las dimensiones de la variable proceso de incorporación.

Para describir el proceso de incorporación del personal administrativo en el Hospital de la Solidaridad Cusco-2018. Se consideró las dimensiones proceso de reclutamiento y proceso de selección. Los resultados se presentan a continuación:

4.2.1. Proceso de reclutamiento

Para describir el proceso de reclutamiento del personal administrativo en el Hospital de la Solidaridad Cusco-2018. Se consideró los indicadores fuente interna y fuente externa. Los resultados se presentan a continuación:

Tabla 5.
Proceso de reclutamiento.

	<i>f</i>	<i>%</i>
Inadecuado	18	81.8%
Ni adecuado ni inadecuado	4	18.2%
Adecuado	0	0%
Total	22	100%

Fuente: Elaboración propia

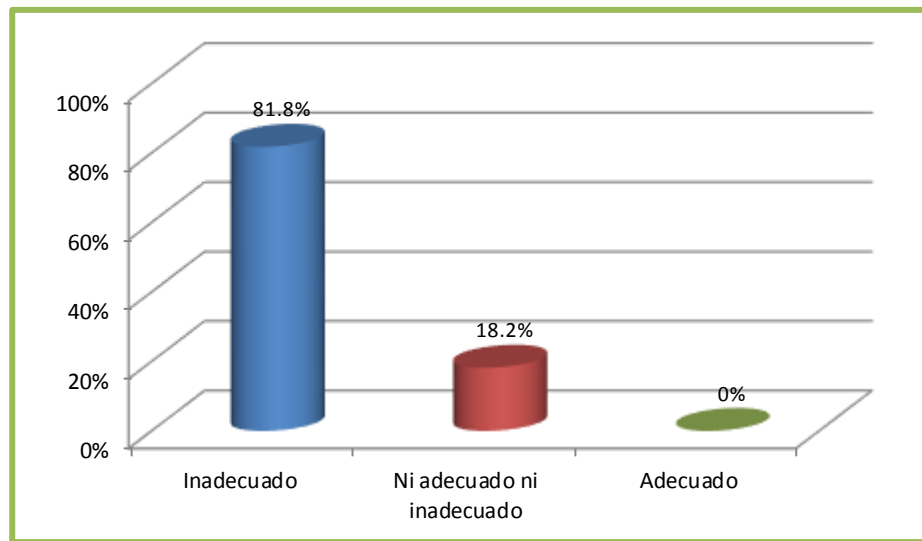


Figura 7. Proceso de reclutamiento

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- ✓ De los trabajadores encuestados, 81.8% considera que el proceso de reclutamiento es inadecuado, mientras que 18.2% considera que no es adecuado ni inadecuado, de acuerdo a lo manifestado por los encuestados no se visibilizan anuncios de puestos vacantes en el periódico mural del hospital, no se hace buen uso de las instituciones como son universidades o colegios profesionales, utilizando mayormente para la convocatoria la red social Facebook y la base de datos de trabajadores.

A) Indicadores de la dimensión proceso de reclutamiento

Tabla 6.
Indicadores de la dimensión proceso de reclutamiento.

	Fuente interna		Fuente externa	
	<i>f</i>	%	<i>F</i>	%
Inadecuado	17	77.3%	20	90.9%
Ni adecuado ni inadecuado	4	18.2%	2	9.1%
Adecuado	1	4.5%	0	0%
Total	22	100%	22	100%

Fuente: Elaboración propia

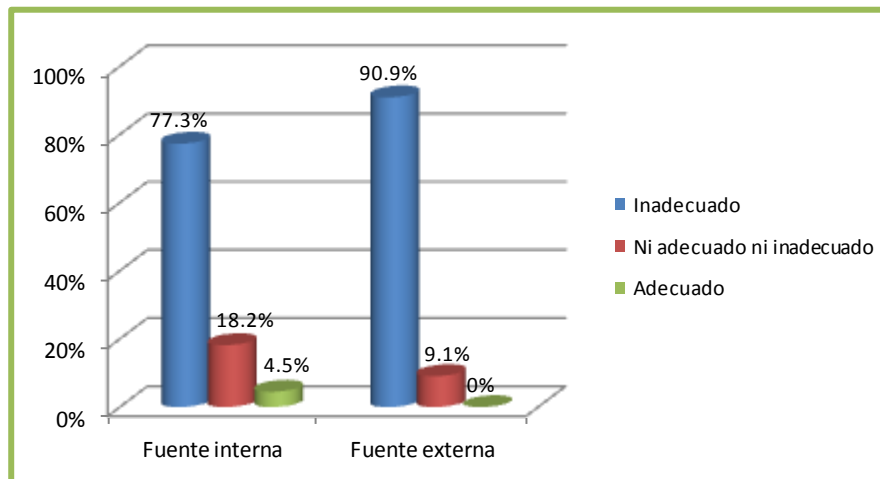


Figura 8. Indicadores de la dimensión proceso de reclutamiento

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- ✓ De los trabajadores encuestados, 77.3% considera que la fuente interna es inadecuada, mientras que 18.2% considera que no es adecuado ni inadecuado y 4.5% considera que es adecuado, de acuerdo a lo manifestado se utiliza con frecuencia la base de datos de los colaboradores que laboraron antiguamente, así mismo no existen espacios visibles internos para la publicación de anuncios de puestos vacantes y el hospital no ofrece oportunidades de promociones o transferencias.

- ✓ De los trabajadores encuestados, 90.9% considera que la fuente externa es inadecuada, mientras que 9.1% considera que no es adecuado ni inadecuado, de acuerdo a lo manifestado el hospital no recurre a universidades o colegios profesionales para atraer nuevos colaboradores y pocas veces recurre a agencias de colocación de empleo; tampoco utiliza con frecuencia, los medios escritos como periódicos, anuncios; siendo la principal fuente externa consultada la red social Facebook (internet).

B) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión proceso de reclutamiento.

Tabla 7.

Comparación promedio de los indicadores de la dimensión proceso de reclutamiento.

	Promedio	Interpretación
Fuente interna	2.29	Inadecuado
Fuente externa	2.21	Inadecuado
Proceso de reclutamiento	2.25	Inadecuado

Fuente: Elaboración propia

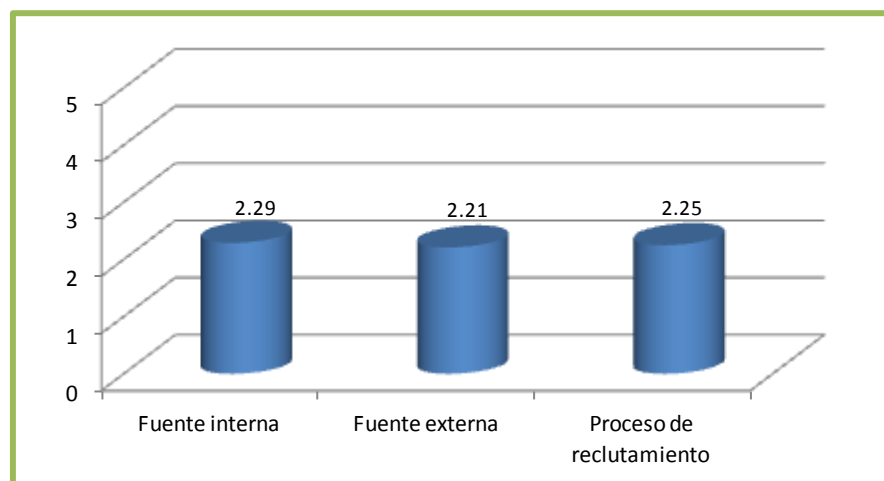


Figura 9. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión proceso de reclutamiento.

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación y análisis:

- ✓ De la comparación promedio se observa que la fuente interna tiene promedio de 2.29, lo que indica que es inadecuado, la fuente externa tiene promedio de 2.21, lo que indica que también es inadecuado. Siendo la fuente interna la más utilizada para atraer a los candidatos.

4.2.2. Proceso de selección

Para describir el proceso de selección del personal administrativo en el Hospital de la Solidaridad Cusco-2018. Se consideró los indicadores Revisión de solicitudes, revisión de CV, entrevista preliminar, pruebas de competencia, entrevista a profundidad, verificación de antecedentes y referencias, examen médico, contrataciones de seleccionados. Los resultados se presentan a continuación

Tabla 8.
Proceso de selección.

	<i>f</i>	%
Inadecuado	7	31.8%
Ni adecuado ni inadecuado	15	68.2%
Adecuado	0	0%
Total	22	100%

Fuente: Elaboración propia.

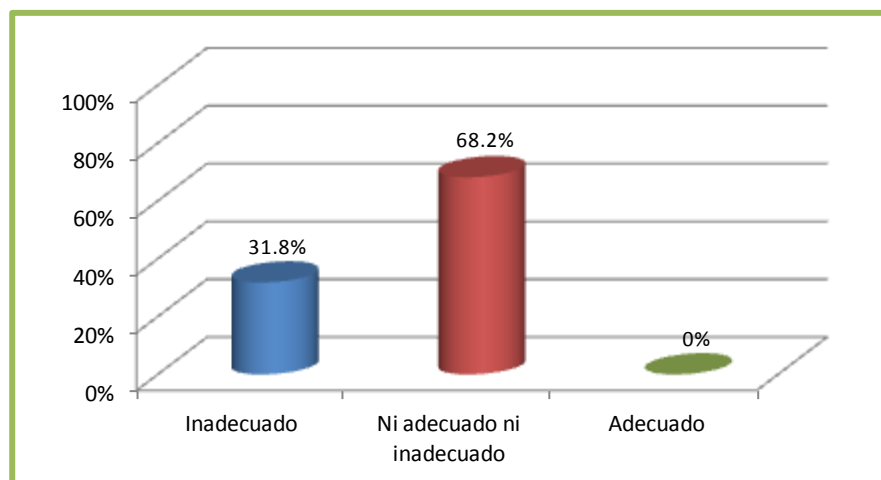


Figura 10. Proceso de selección

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación y análisis:

- ✓ De los trabajadores encuestados, 31.8% considera que el proceso de selección es inadecuado, mientras que 68.2% considera que no es adecuado ni inadecuado, de acuerdo a lo manifestado por los encuestados existen deficiencias en la revisión de solicitudes y CV, así mismo las entrevistas preliminares, a profundidad y pruebas de competencias no son las más idóneas para conocer y evaluar al candidato, en cuanto a la contratación de los seleccionados muchos de estos desconocen de sus deberes, derechos y demás funciones.

A) Indicadores de la dimensión proceso de selección

Tabla 9.
Indicadores de la dimensión proceso de selección.

	Inadecuado		Ni adecuado ni inadecuado		Adecuado		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Revisión de solicitudes	9	40.9%	9	40.9%	4	18.2%	22	100%
Revisión de CV	10	45.5%	10	45.5%	2	9.1%	22	100%
Entrevista preliminar	6	27.3%	15	68.2%	1	4.5%	22	100%
Pruebas de competencia	7	31.8%	14	63.6%	1	4.5%	22	100%
Entrevista a profundidad	6	27.3%	12	54.5%	4	18.2%	22	100%
Verificación de antecedentes y referencias	7	31.8%	13	59.1%	2	9.1%	22	100%
Examen médico	14	63.6%	6	27.3%	2	9.1%	22	100%
Contrataciones de seleccionados	15	68.2%	7	31.8%	0	0%	22	100%

Fuente: Elaboración propia.

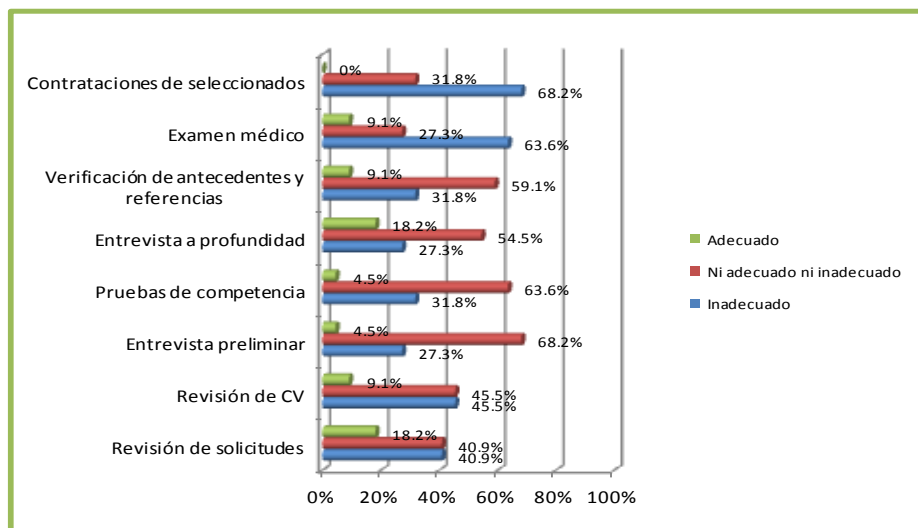


Figura 11. Indicadores de la dimensión proceso de selección.

Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación y análisis:**

- ✓ De los trabajadores encuestados, 40.9% considera que la revisión de solicitudes es inadecuada, mientras que 40.9% considera que no es adecuado ni inadecuado y 18.2% considera que es adecuado, de acuerdo a lo manifestado por los encuestados consideran que no es un filtro inicial que permita descartar a candidatos que no poseen las competencias para el puesto vacante.
- ✓ De los trabajadores encuestados, 45.5% considera que la revisión de CV es inadecuada, mientras que 45.5% considera que no es adecuado ni inadecuado y el 9.1% considera que es adecuado, de lo manifestado por los encuestados no siempre el CV permite tener una noción más completa de la historia laboral de los candidatos.
- ✓ De los trabajadores encuestados, 27.3% considera que la entrevista preliminar es inadecuada, mientras que 68.2% considera que no es adecuado ni inadecuado y el 4.5% considera que es adecuado, de acuerdo a lo manifestado, el hospital considera importante la primera impresión, donde los candidatos demuestran su presentación personal.
- ✓ De los trabajadores encuestados, 31.8% considera que las pruebas de competencia son inadecuadas, mientras que 63.6% considera que no son adecuadas ni inadecuadas y el 4.5% considera que son adecuadas, de acuerdo a lo manifestado por los encuestados, este tipo de pruebas ayuda a conocer de mejor manera los conocimientos, habilidades y actitudes que las personas poseen.
- ✓ De los trabajadores encuestados, 27.3% considera que la entrevista a profundidad es inadecuada, mientras que 54.5% considera que no es adecuado ni inadecuado y el 18.2% considera que es adecuado, de acuerdo a lo manifestado por los encuestados, existe poca interacción entre el entrevistador y entrevistado lo que no genera un ambiente de confianza, así como los tiempos limitados para su ejecución.
- ✓ De los trabajadores encuestados, 31.8% considera que la verificación de antecedentes y referencias es inadecuada, mientras que 59.1% considera que no es adecuado ni inadecuado y el 9.1% considera que es adecuado, de acuerdo a lo manifestado por los encuestados se considera con



frecuencia la verificación vertida en los CV, a través de la verificación sobre todo de antecedentes policiales, judiciales y desempeño laboral en sus anteriores centros de trabajo.

- ✓ De los trabajadores encuestados, 63.6% considera que el examen médico es inadecuado, mientras que 27.3% considera que no es adecuado ni inadecuado y el 9.1% considera que es adecuado, de acuerdo a lo manifestado por los colaboradores el hospital de la Solidaridad a pesar de contar con los recursos necesarios para efectuar dicha evaluación no lo practica con la frecuencia requerida.
- ✓ De los trabajadores encuestados, 68.2% considera que las contrataciones de seleccionados son inadecuadas, mientras que 31.8% considera que no son adecuadas ni inadecuadas, de acuerdo a lo manifestado por los encuestados el Hospital de la Solidaridad no hace entrega oportuna del contrato que se firma a pesar de ser este un derecho, solo se da cuando hay una exigencia por parte del colaborador.

B) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión proceso de selección.

Tabla 10.
Comparación promedio de los indicadores de la dimensión proceso de selección.

	Promedio	Interpretación
Revisión de solicitudes	2.50	Ni adecuado ni inadecuado
Revisión de CV	2.55	Ni adecuado ni inadecuado
Entrevista preliminar	2.66	Ni adecuado ni inadecuado
Pruebas de competencia	2.48	Ni adecuado ni inadecuado
Entrevista a profundidad	2.79	Ni adecuado ni inadecuado
Verificación de antecedentes y referencias	2.70	Ni adecuado ni inadecuado
Examen médico	1.91	Inadecuado
Contrataciones de seleccionados	1.82	Inadecuado
Proceso de selección	2.51	Ni adecuado ni inadecuado

Fuente: Elaboración propia.

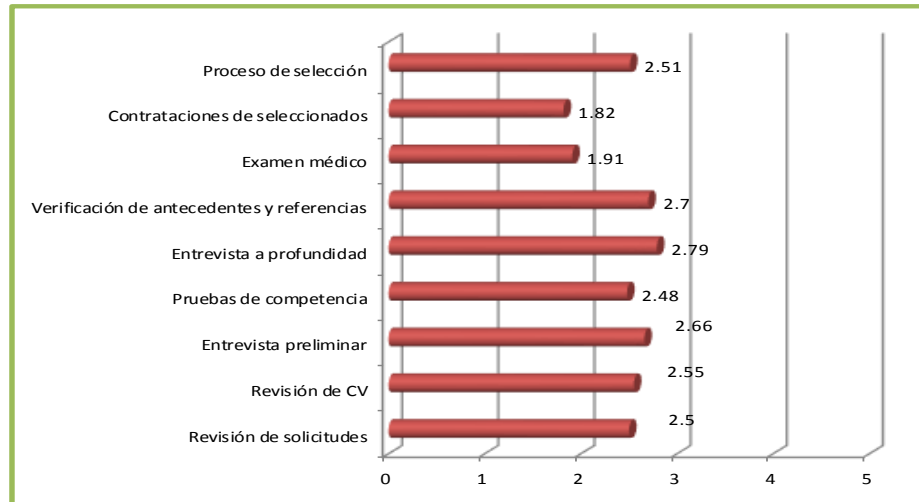


Figura 12. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión proceso de selección.

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación y análisis:

- ✓ De la comparación promedio se observa que los indicadores con mayor situación problemática son el examen médico con promedio de 1.91 y el proceso de contratación con un promedio de 1.82, siendo los indicadores a los que se debe poner énfasis ya que a pesar de que el Hospital cuenta con los recursos para realizar el examen médico no lo realiza de la manera más adecuada; así mismo la Ley obliga a que las empresas deben hacer entrega de la copia del contrato en un plazo determinado.

4.3. Resultados del proceso de incorporación.

Para describir el proceso de incorporación del personal administrativo en el Hospital de la Solidaridad Cusco-2018. Se consideró las dimensiones proceso de reclutamiento, proceso de selección. Los resultados se presentan a continuación.

Tabla 11.
Proceso de incorporación

	<i>f</i>	<i>%</i>
Inadecuado	10	45.5%
Ni adecuado ni inadecuado	12	54.5%
Adecuado	0	0%
Total	100	100%

Fuente: Elaboración propia.

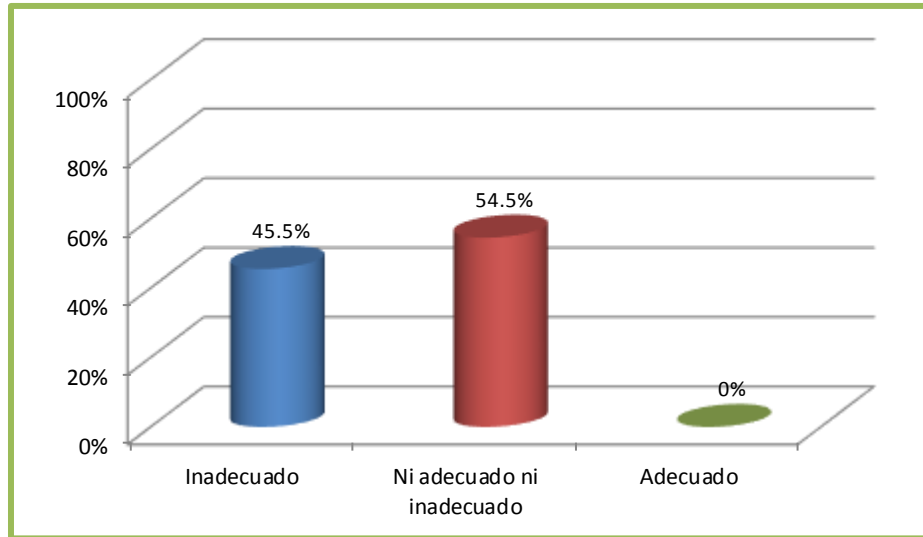


Figura 13. Proceso de incorporación.

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación y análisis:

De los trabajadores encuestados, 45.5% considera que el proceso de incorporación es inadecuado, mientras que 54.5% considera que no es adecuado ni inadecuado, de acuerdo a lo manifestado por los colaboradores los procesos de reclutamiento y selección no se están llevando a cabo de la manera que ayude a contar con el personal más idóneo, presentando falencias en la utilización de los medios más adecuados para atraer candidatos, A sí mismo, las etapas del proceso de selección no están siendo llevadas a cabo de manera eficiente, como es el caso del examen médico,

4.3.1. Comparación promedio de las dimensiones de la variable proceso de incorporación.

Tabla 12.

Comparación promedio de las dimensiones de la variable proceso de incorporación

	Promedio	Interpretación
Proceso de reclutamiento	2.25	Inadecuado
Proceso de selección	2.51	Ni adecuado ni inadecuado
Proceso de incorporación	2.38	Ni adecuado ni inadecuado

Fuente: Elaboración propia.

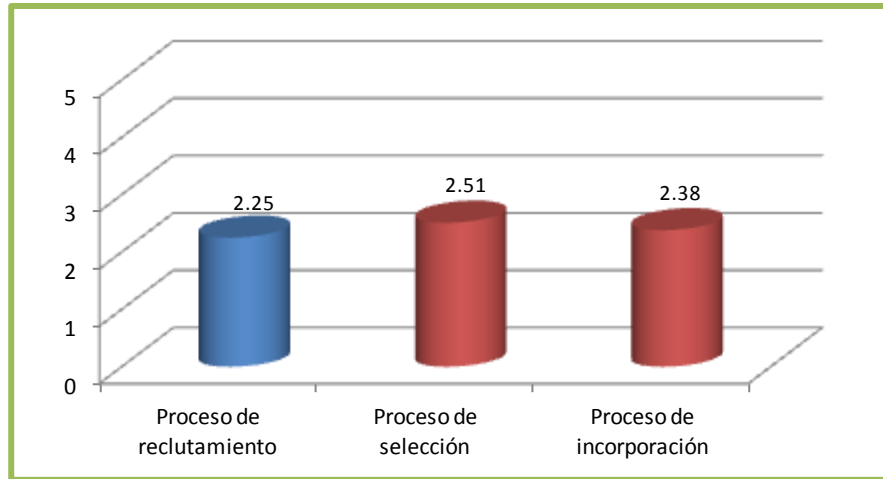


Figura 14. Comparación promedio de las dimensiones de la variable proceso de incorporación.

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación y análisis:

De la comparación promedio se observa que el promedio del proceso de reclutamiento es de 2.25 siendo este inadecuado, mientras que al proceso de selección que cuenta con un promedio de 2.51 no es ni adecuado ni inadecuado. Siendo el proceso de reclutamiento el que presenta mayores dificultades, se puede constatar a través de las encuestas que no se está haciendo buen uso de los medios para atraer una cantidad suficiente de postulante para los puestos vacantes.



CONCLUSIONES

En el presente trabajo de investigación se arribó a las siguientes conclusiones:

1. De los resultados arribados, se concluye que el proceso de incorporación obtuvo un promedio de 2.38 que lo califica como ni adecuado ni inadecuado; los colaboradores manifiestan que el proceso para incluir personas nuevas en la empresa presenta dificultades en el momento de atraer a los candidatos, el Hospital de la Solidaridad no hace un uso adecuado de medios de comunicación para convocar candidatos; así mismo los procesos para la selección no están siendo eficientes, a pesar de contar con los recursos necesarios no se efectúan los procesos adecuadamente.
2. De los resultados arribados, se concluye que el proceso de reclutamiento obtuvo un promedio de 2.25 que lo califica como inadecuado, los colaboradores manifiestan que el proceso que se encarga de atraer candidatos e interesados para cubrir los puestos vacantes no se están difundiendo de manera adecuada, en cuanto a las fuentes internas no existen espacios visibles internos para la publicación de anuncios de puestos vacantes; así mismo el hospital no ofrece a sus colaboradores oportunidad de ascensos y promociones. En cuanto a las fuentes externas el hospital no recurre a universidades o colegios profesionales para atraer candidatos, pocas veces recurre a agencias de colocación de empleo y no se está utilizando los medios de comunicación (radio, prensa escrita) para convocar candidatos.
3. De los resultados arribados, se concluye que el proceso de selección obtuvo un promedio de 2.51 que lo califica como ni adecuado ni inadecuado, los colaboradores manifiestan que el proceso que se encarga de elegir a través de diferentes etapas; no se está desarrollando de la manera más eficiente como es el caso de las entrevistas a profundidad, los tiempos establecidos no son suficientes para conocer y evaluar al candidato idóneo, dejando muchas pruebas sin desarrollarse, además el hospital no considera relevante la presentación de recomendaciones; así mismo en el caso del examen médico no hace uso de sus recursos tanto humanos como materiales para aplicar dicha evaluación, en cuanto a la entrega de la copia de contrato no es oportuna ocasionando desconocimiento en los deberes, derechos y demás funciones de los



colaboradores, las personas encargadas de la revisión de los Currilum Vitae no están capacitados para desarrollar dicho filtro.



RECOMENDACIONES

Se recomienda a la administración del Hospital de la Solidaridad sede Cusco, lo siguiente:

1. Para mejorar el proceso de incorporación, se recomienda proponer y poner en práctica políticas relacionadas a los procesos de reclutamiento y selección adecuados; de ser el caso que no se cuente con personal idóneo para realizar los procesos antes mencionados, contratar a una empresa especializada en el desarrollo de dicho proceso como son las agencias de contratación de personal, sugiriéndose las siguientes: Manpower, Adecco. Así mismo se recomienda revisar y actualizar los documentos de gestión (Manual de Organización y Funciones y el diseño de puestos), documentos importantes para poder establecer claramente el perfil profesional requerido para cada puesto.
2. Para mejorar el proceso de reclutamiento, se recomienda establecer claramente la política que la institución utilizara para dicho proceso, sugiriéndose que se haga uso de las fuentes de reclutamiento (interno y externo) que tengan mayor uso por los postulantes de la región Cusco. Para el caso de fuentes externas, utilizar medios virtuales (redes sociales: Facebook, Instagram, Linkelin, entre otras), medios radiales locales de mayor sintonía (Santa Mónica, Salkantay y radio Cusco) y medios escritos (rueda de negocios), recurrir a la base de datos de la Dirección Regional de Trabajo de la ciudad, para identificar posibles candidatos; para el caso de fuentes internas se recomienda implementar un espacio visible para comunicar sobre actividades concernientes al hospital y requerimientos de personal, implementar el intranet para comunicación interna donde se pueda comunicar procesos internos de requerimiento de personal.
3. Para mejorar el proceso de selección, se recomienda realizar una revisión de las etapas que la conforman; entre ellas la etapa de la prueba de competencias, donde se sugiere revisar los tiempos asignados para su aplicación; en lo referente al examen médico se recomienda utilizar los recursos disponibles del Hospital de la Solidaridad para aplicar un examen médico completo (fisiológico y psicológico) que garantice que el postulante es apto para el desarrollo de sus actividades; en la revisión de solicitudes se recomienda



tener mayor cuidado al momento de revisar los documentos sustentatorios del CV y garantizar que se realice un control adecuado de las referencias, para ello es necesario capacitar al personal que realice dicho proceso; por último se recomienda que el Hospital tenga mayor cuidado en cumplir con la entrega oportuna de las copias del contrato firmado por ambas partes ya que es una obligación por parte de la institución su cumplimiento.

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Alfaro, M. d. (2012). *Administracion de personal*. Mexico: Red Tercer Milenio.
- Bohlander, G., Snell, S., & Morris, S. (2017). *Administracion de recursos humanos*. Mexico: CENGAGE Learning.
- Bohlander, G., Snell, S., & Morris, S. (2017). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico: CENCAGE Learning.
- Cansinos, A. M. (2015). *Seleccion de personal y desempeño laboral en Ingeniero Azucarero de la Costa Sur Quetzaltenango*. Guatemala: Universidad Rafael Landivar.
- Carrasco, S. (2013). *Metodología de la investigación científica*. Lima: San Marcos de Aníbal Paredes Galván.
- Chiavenato, I. (2009). Mexico: The McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestion del Talento Humano*. Mexico: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestion del Talento Humano*. Mexico: The Mc Graw-GILL companies.
- Chiavenato, I. (2009). Los procesos de la administracion de recursos humanos. En I. Chiavenato, *Gestión del Talento Humano* (págs. 15-16). Mexico: The McGraw-Hill.
- Cjuro, C. (2017). *Proceso de incorporacion del personal en la oficina general de administracion de la Municipalidad distrital de Santa Teresa, provincia de la Convencion-2017*. Cusco: Universidad Andina del Cusco.
- Delgado, G., & Ena, V. B. (2011). *Recursos Humanos*. Madrid: Paraninfo.
- Delgado; Ventura. (2009). *Administracion del Potencial Humano*. Mexico: Cengage Learning.
- Giraldo, A. (2017). *Proceso de incorporacion de capital humano en la Direccion Regional de Agricultura Cusco-DRAC,2017*. Cusco: Universidad Andina del Cusco.



- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Louffat, E. (2018). En E. Louffat, *Administración del potencial humano* (pág. 76). México: Cengage.
- Louffat, E. (2018). *Administracion del potencial humano*. Mexico: Cengage Learning.
- Mazuelos, S. (2013). *Efectos de la aplicacion de un modelo por competencias en la seleccion de personal docente de una institucion dedicada a la enseñanza de idioma-2013*. Lima: Pontificia Universidad Catolica del Perú.
- Mondy, R. W. (2010). *Administracion de recursos humanos*. Mexico: Pearson.
- Murillo, P. (2015). *Sistemas de reclutamiento y selección del personal para la cadena de supermercados Mercamaxx del Canton Los Bancos*. Ecuador: Universidad Regional Autonoma de los Andes.
- Pimienta, J., Herminio, J., & De la Orden, A. (2017). *Metodlogía de la investigación*. Mexico: Pearson.
- Puchol. (2003). *Administracion del potencial Humano*. Mexico: Cengage Learning.
- Vara Horna, A. A. (2015). *7 pasos para elaborar una tesis* . Lima: macro.
- Yupanqui, M. (2015). *Proceso de reclutamiento, seleccion de personal y desempeño laboral del personal de la I.E.P. Virgen de la Asuncion del distrito del Porvenir 2015*. Trujillo: Universidad nacional de Trujillo.



ANEXOS

**ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA****“PROCESO DE INCORPORACION DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN EL HOSPITAL DE LA SOLIDARIDAD CUSCO-2018”.**

Tabla 13.

Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVO	VARIABLES	ASPECTOS METODOLÓGICOS
PROBLEMA GENERAL ¿Cómo es proceso de incorporación del personal administrativo en el Hospital de la Solidaridad Cusco-2018?	OBJETIVO GENERAL Describir el proceso de incorporación del personal administrativo en el Hospital de la Solidaridad Cusco-2018.	VARIABLE DE ESTUDIO • Proceso de Incorporación	TIPO DE INVESTIGACIÓN Investigación básica ALCANCE DE INVESTIGACIÓN Investigación descriptiva ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN Cuantitativo
PROBLEMAS ESPECÍFICOS ¿Cómo es el proceso de reclutamiento del personal administrativo en el Hospital de la Solidaridad Cusco-2018? ¿Cómo es el proceso de selección del personal administrativo en el Hospital de la Solidaridad Cusco-2018?	OBJETIVOS ESPECÍFICOS Describir el proceso de reclutamiento del personal administrativo en el Hospital de la Solidaridad Cusco-2018. Describir el proceso de selección del personal administrativo en el Hospital de la Solidaridad Cusco-2018	DIMENSIONES • Proceso de reclutamiento. • Proceso de selección.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN Diseño no experimental POBLACIÓN Y MUESTRA Población: 22 colaboradores Muestra: 22 colaboradores TÉCNICAS • Encuestas INSTRUMENTOS • Cuestionario

Fuente: Elaboración propia.



ANEXO 2: MATRIZ DEL INSTRUMENTO

“PROCESO DE INCORPORACION DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN EL HOSPITAL DE LA SOLIDARIDAD CUSCO-2018”.

VARIABLE PROCESO DE INCORPORACIÓN

Tabla 14.

Matriz del instrumento

DIMENSIONES	INDICADORES	PESO	N° DE ITEMS	ITEMS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN
PROCESO DE RECLUTAMIENTO	• Fuente interna	28.6%	08	1. En el proceso de reclutamiento el hospital utiliza una base de datos de postulantes y de colaboradores.	Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre
				2. Existen espacios visibles para la publicación de anuncios internos como por ejemplo puestos vacantes.	
		3. El hospital les da a sus colaboradores la oportunidad de optar a promociones o transferencias.			
		4. El hospital recurre a las universidades u otros centros de enseñanza para atraer a nuevos colaboradores.			
		5. El hospital recurre a los colegios profesionales para atraer a nuevos colaboradores.			
	• Fuente externa		6. El hospital trabaja con agencias de colocación para atraer nuevos colaboradores.		
		7. El hospital recurre a periódicos, revistas u otros medios locales para atraer nuevos colaboradores.			



PROCESO DE SELECCIÓN	DE	71.4%	20	• Revisión de solicitudes	8. El hospital utiliza los anuncios por internet y redes sociales para atraer nuevos colaboradores.	Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre
				• Revisión de CV	9. El hospital exige la presentación de la solicitud para las plazas vacantes.	
				• Entrevista preliminar	10. En el CV, se obtienen datos fiables y de suma utilidad para evaluar al candidato.	
					11. El hospital exige la presentación del CV documentado.	
					12. El hospital considera la presentación de recomendaciones.	
					13. Se establece una conversación inicial con el candidato y que permita tener una primera impresión.	
					14. En las entrevistas preliminares se toma en cuenta la presencia personal de los candidatos.	
					15. Se realizan exámenes de conocimientos necesarios para el puesto a cubrir.	
					16. Se realizan evaluaciones que permita conocer las habilidades para el puesto a cubrir.	
					17. Se realizan evaluaciones que permita conocer las actitudes (valores, comportamientos) para el puesto a cubrir.	
	• Pruebas de competencias	18. Durante los procesos de selección se realizan un assesment para evaluar al candidato. (evaluaciones prácticas en las que se presentan situaciones concernientes al puesto de trabajo).				
		19. Las entrevistas de selección se realizan de acuerdo al puesto de trabajo y perfil solicitado.				
		20. En los procesos de entrevista a los candidatos se les informa correctamente las funciones concernientes al cargo para el que están aplicando.				
	• Entrevista a profundidad	21. En las entrevistas se percibe un ambiente de confianza.				
		22. Los tiempos establecidos para las entrevistas son				



			apropiados.
			23. Las preguntas que se formulan a los entrevistados son claras.
			24. Se verifican las referencias de los aspirantes.
	• Verificación de antecedentes y referencias		25. Se corroboran los antecedentes penales, judiciales a los aspirantes.
	• Examen medico		26. El hospital practica exámenes médicos completos.
			27. Se entrega copia a los colaboradores del contrato que se firma.
	• Contratación de seleccionados		28. Los contratos consideran todas las responsabilidades y deberes de ambas partes de manera específica y clara.
		Total	100% 28

Fuente: Elaboración propia.



ANEXO 3: CUESTIONARIO

UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y

CONTABLES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

CUESTIONARIO APLICADO AL PERSONAL ADMINISTRATIVOS DEL HOSPITAL DE LA SOLIDARIDAD-CUSCO.

Señores colaboradores del Hospital de la Solidaridad Cusco, la presente encuesta tiene por objetivo recoger información para el desarrollo de un trabajo de investigación, el cual titula “Proceso de incorporación del personal administrativo en el Hospital Solidaridad Cusco-2018”. Considero que su opinión es sumamente valiosa como trabajador y quisiera hacerle algunas preguntas al respecto aclarando que la información brindada por usted es estrictamente anónima y confidencial.

A continuación, se presentan una serie de preguntas. Lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione la alternativa que usted considere frecuente, marcando con una “X”

PREGUNTAS	FRECUENCIA				
	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1. En el proceso de reclutamiento el hospital utiliza una base de datos de postulantes y de colaboradores.					
2. Existen espacios visibles para la publicación de anuncios internos como por ejemplo puestos vacantes.					
3. El hospital les da a sus colaboradores la oportunidad de optar a promociones o transferencias.					
4. El hospital recurre a las universidades u otros centros de enseñanza para atraer a nuevos colaboradores.					



5. El hospital recurre a los colegios profesionales para atraer a nuevos colaboradores.					
6. El hospital trabaja con agencias de colocación para atraer nuevos colaboradores.					
7. El hospital recurre a periódicos, revistas u otros medios locales para atraer nuevos colaboradores.					
8. El hospital utiliza los anuncios por internet y redes sociales para atraer nuevos colaboradores.					
9. El hospital exige la presentación de la solicitud para las plazas vacantes.					
10. En el CV, se obtienen datos fiables y de suma utilidad para evaluar al candidato.					
11. El hospital exige la presentación del CV documentado.					
12. El hospital considera la presentación de recomendaciones.					
13. Se establece una conversación inicial con el candidato que permita tener una primera impresión.					
14. En las entrevistas preliminares se toma en cuenta la presencia personal de los candidatos.					
15. Se realizan exámenes de conocimientos necesarios para el puesto a cubrir.					
16. Se realizan evaluaciones que permita conocer las habilidades para el puesto a cubrir.					
17. Se realizan evaluaciones que permita conocer las actitudes (valores, comportamientos) para el puesto a cubrir.					
18. Durante los procesos de selección se realizan un assesment para evaluar al candidato. (evaluaciones prácticas en las que se presentan					



situaciones concernientes al puesto de trabajo).					
19. Las entrevistas de selección se realizan de acuerdo al puesto de trabajo y perfil solicitado.					
20. En los procesos de entrevista a los candidatos se les informa correctamente las funciones concernientes al cargo para el que están aplicando.					
21. En las entrevistas se percibe un ambiente de confianza.					
22. Los tiempos establecidos para las entrevistas son apropiados.					
23. Las preguntas que se formulan a los entrevistados son claras.					
24. Se verifican las referencias de los aspirantes.					
25. Se corroboran los antecedentes penales, judiciales a los aspirantes.					
26. El hospital practica exámenes médicos completos.					
27. Se entrega copia a los colaboradores del contrato que se firma.					
28. Los contratos consideran todas las responsabilidades y deberes de ambas partes de manera específica y clara.					

Muchas gracias...

ANEXO 4: PROCEDIMIENTO DE LA BAREMACIÓN.

La Baremación se realiza a los promedios de los indicadores y/o a los promedios por dimensiones. (No se realiza la Baremación a cada pregunta)

La presente investigación utilizo la escala de medida para medir cada uno de los ítems:

Escala de medida	Valor
Nunca	1
Casi nunca	2
A veces	3
Siempre	4
Casi siempre	5

Promedio máximo de los ítems del instrumento: $\bar{X}_{max} = 5$

Promedio mínimo de los ítems instrumento: $\bar{X}_{min} = 1$

Rango: $R = \bar{X}_{max} - \bar{X}_{min} = 4$

Amplitud: $A = \frac{Rango}{Numero\ de\ escalas\ de\ interpretación} = \frac{4}{3} = 1.33$

Construcción de la Baremación:

Variables	Promedio	Interpretación
Proceso de incorporación	1.00 – 2.33	Inadecuada
	2.34 – 3.67	Ni adecuada ni inadecuada
	3.68 – 5.00	Adecuada

ANEXO 5: RESULTADOS DE LA ENCUESTA.

Preguntas para la dimensión proceso de reclutamiento.

			NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
P1	En el proceso de reclutamiento el hospital utiliza una base de datos de postulantes y de colaboradores	<i>f</i>	9	4	6	3	0
		<i>%</i>	40.9%	18.2%	27.3%	13.6%	0%
P2	Existen espacios visibles para la publicación de anuncios internos como por ejemplo puestos vacantes	<i>f</i>	16	0	4	2	0
		<i>%</i>	72.7%	0%	18.2%	9.1%	0%
P3	El hospital les da a sus colaboradores la oportunidad de optar a promociones o transferencias	<i>f</i>	15	2	2	3	0
		<i>%</i>	68.2%	9.1%	9.1%	13.6%	0%
P4	El hospital recurre a las universidades u otros centros de enseñanza para atraer a nuevos colaboradores	<i>f</i>	20	1	1	0	0
		<i>%</i>	90.9%	4.5%	4.5%	0%	0%
P5	El hospital recurre a los colegios profesionales para atraer a nuevos colaboradores	<i>f</i>	20	1	1	0	0
		<i>%</i>	90.9%	4.5%	4.5%	0%	0%
P6	El hospital trabaja con agencias de colocación para atraer nuevos colaboradores	<i>f</i>	18	3	1	0	0
		<i>%</i>	81.8%	13.6%	4.5%	0%	0%
P7	El hospital recurre a periódicos, revistas u otros medios locales para atraer nuevos colaboradores	<i>f</i>	15	4	0	3	0
		<i>%</i>	68.2%	18.2%	0%	13.6%	0%
P8	El hospital utiliza los anuncios por internet y redes sociales para atraer nuevos colaboradores	<i>f</i>	4	2	5	9	2
		<i>%</i>	18.2%	9.1%	22.7%	40.9%	9.1%

Preguntas para la dimensión proceso de selección.

			NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
P9	El hospital exige la presentación de la solicitud para las plazas vacantes	<i>f</i>	6	3	9	4	0
		%	27.3%	13.6%	40.9%	18.2%	0%
P10	En el CV, se obtienen datos fiables y de suma utilidad para evaluar al candidato	<i>f</i>	3	4	6	9	0
		%	13.6%	18.2%	27.3%	40.9%	0%
P11	El hospital exige la presentación del CV documentado	<i>f</i>	7	2	2	11	0
		%	31.8%	9.1%	9.1%	50.0%	0%
P12	El hospital considera la presentación de recomendaciones	<i>f</i>	13	1	5	3	0
		%	59.1%	4.5%	22.7%	13.6%	0%
P13	Se establece una conversación inicial con el candidato y que permita tener una primera impresión	<i>f</i>	6	2	13	1	0
		%	27.3%	9.1%	59.1%	4.5%	0%
P14	En las entrevistas preliminares se toma en cuenta la presencia personal de los candidatos	<i>f</i>	4	2	8	8	0
		%	18.2%	9.1%	36.4%	36.4%	0%
P15	Se realizan exámenes de conocimientos necesarios para el puesto a cubrir	<i>f</i>	7	3	4	8	0
		%	31.8%	13.6%	18.2%	36.4%	0%
P16	Se realizan evaluaciones que permita conocer las habilidades para el puesto a cubrir	<i>f</i>	7	4	6	5	0
		%	31.8%	18.2%	27.3%	22.7%	0%
P17	Se realizan evaluaciones que permita conocer las actitudes (valores, comportamientos) para el puesto a cubrir	<i>f</i>	8	7	4	3	0
		%	36.4%	31.8%	18.2%	13.6%	0%
P18	Durante los procesos de selección se realizan un assesment para evaluar al candidato. (evaluaciones prácticas en las que se presentan situaciones concernientes al puesto de trabajo)	<i>f</i>	5	2	7	8	0
		%	22.7%	9.1%	31.8%	36.4%	0%
P19	Las entrevistas de selección se realizan de acuerdo al puesto de trabajo y perfil solicitado	<i>f</i>	3	4	5	10	0
		%	13.6%	18.2%	22.7%	45.5%	0%
P20	En los procesos de entrevista a los candidatos se les informa correctamente las funciones concernientes al cargo para el que están aplicando	<i>f</i>	6	0	8	8	0
		%	27.3%	0%	36.4%	36.4%	0%
P21	En las entrevistas se percibe un ambiente de confianza	<i>f</i>	3	2	10	7	0
		%	13.6%	9.1%	45.5%	31.8%	0%
P22	Los tiempos establecidos para las entrevistas son apropiados	<i>f</i>	9	3	5	5	0
		%	40.9%	13.6%	22.7%	22.7%	0%



P23	Las preguntas que se formulan a los entrevistados son claras	<i>f</i>	3	3	9	7	0
		%	13.6%	13.6%	40.9%	31.8%	0%
P24	Se verifican las referencias de los aspirantes	<i>f</i>	3	8	8	3	0
		%	13.6%	36.4%	36.4%	13.6%	0%
P25	Se corroboran los antecedentes penales, judiciales a los aspirantes	<i>f</i>	5	2	5	10	0
		%	22.7%	9.1%	22.7%	45.5%	0%
P26	El hospital practica exámenes médicos completos	<i>f</i>	12	2	6	2	0
		%	54.5%	9.1%	27.3%	9.1%	0%
P27	Se entrega copia a los colaboradores del contrato que se firma	<i>f</i>	17	2	3	0	0
		%	77.3%	9.1%	13.6%	0%	0%
P28	Los contratos consideran todas las responsabilidades y deberes de ambas partes de manera específica y clara	<i>f</i>	10	1	6	5	0
		%	45.5%	4.5%	27.3%	22.7%	0%