



# UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**TESIS:**

---

**Proceso de Selección de Personal de Oxigen Medical Network EIRL Cusco  
2023**

---

**Línea de Investigación:  
Gestión Organizacional**

**Presentado por:**

**Bach. Donny Alejandro Camasca Córdova  
Cód. ORCID: 0009-0004-3348-6585**

**Para optar al Título Profesional de Licenciado en  
Administración.**

**Docente:  
Dra. Elena Soto Escobedo  
Cód. ORCID: 0000-0001-9719-9797**

**CUSCO - PERÚ**

**2024**



METADATOS

Datos del autor	
Nombres y apellidos	DONNY ALEJANDRO CAMASCA CORDOVA
Número de documento de identidad	71328955
URL de ORCID	<a href="https://orcid.org/0009-0004-3348-6585">https://orcid.org/0009-0004-3348-6585</a>
Datos del asesor	
Nombres y apellidos	DRA. ELENA SOTO ESCOBEDO
Número de documento de identidad	23840425
URL de ORCID	<a href="https://orcid.org/0000-0001-9719-9797">https://orcid.org/0000-0001-9719-9797</a>
Datos del jurado	
Presidente del jurado (Jurado 1)	
Nombres y apellidos	MGT. EDISON ALAN ALVES CHOQUE
Número de documento de identidad	40551283
Jurado 2	
Nombres y apellidos	MGT. SUSI ALVIZ PAZOS
Número de documento de identidad	23893951
Jurado 3	
Nombres y apellidos	MGT. EDDY VIZCARRA MEJIA
Número de documento de identidad	23942440
Jurado 4	
Nombres y apellidos	MGT. SHIRLEY VILLAFUERTE SALAZAR
Número de documento de identidad	41417309
Datos de la investigación	
Línea de investigación	Gestión Organizacional



# Proceso de Selección de Personal de Oxigen Medical Network EIRL Cusco 2023

*por* Donny Alejandro Camasca Córdova

---

**Fecha de entrega:** 27-dic-2023 08:58a.m. (UTC-0500)

**Identificador de la entrega:** 2265102291

**Nombre del archivo:** ION\_DE\_PERSONAL\_DE\_OXIGEN\_MEDICAL\_NETWORK\_EIRL\_CUSCO\_2023\_ul.pdf  
(1.57M)

**Total de palabras:** 23449

**Total de caracteres:** 134583



Universidad Andina del Cusco

Dra. Elena Soto Escobedo

Docente del Departamento Académico  
de Administración



# UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS:

---

**Proceso de Selección de Personal de Oxigen Medical Network EIRL  
Cusco 2023**

---

**Línea de Investigación:  
Gestión Organizacional**

**Presentado por:**

**Bach. Donny Alejandro Camasca Córdova  
Cód. ORCID: 0009-0004-3348-6585**

**Para optar al Título Profesional de  
Licenciado en Administración.**

**Docente:  
Dra. Elena Soto Escobedo  
Cód. ORCID: 0000-0001-9719-9797**

**CUSCO - PERÚ**

**2024**



Universidad Andina del Cusco

**Dra. Elena Soto Escobedo  
Docente del Departamento Académico  
de Administración**



## Proceso de Selección de Personal de Oxigen Medical Network EIRL Cusco 2023

### INFORME DE ORIGINALIDAD



### FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>repositorio.uandina.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>8%</b>
<b>2</b>	<b>Submitted to Universidad Andina del Cusco</b> Trabajo del estudiante	<b>5%</b>
<b>3</b>	<b>hdl.handle.net</b> Fuente de Internet	<b>3%</b>
<b>4</b>	<b>repositorio.unajma.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias < 1%

Excluir bibliografía

Activo



Universidad Andina del Cusco

  
**Dra. Elena Soto Escobedo**  
Docente del Departamento Académico  
de Administración



## Recibo digital

Este recibo confirma que su trabajo ha sido recibido por Turnitin. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega:	Donny Alejandro Camasca Córdova
Título del ejercicio:	Quick Submit
Título de la entrega:	Proceso de Selección de Personal de Oxygen Medical Networ...
Nombre del archivo:	ION_DE_PERSONAL_DE_OXIGEN_MEDICAL_NETWORK_EIRL_C...
Tamaño del archivo:	1.57M
Total páginas:	107
Total de palabras:	23,449
Total de caracteres:	134,583
Fecha de entrega:	27-dic.-2023 08:58a. m. (UTC-0500)
Identificador de la entre...	2265102291



Universidad Andina del Cusco

**Dra. Elena Soto Escobedo**  
Docente del Departamento Académico  
de Administración



## PRESENTACIÓN

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

### SEÑORES DICTAMINANTES

En cumplimiento al reglamento de grados y títulos de la Facultad de Ciencias Económicas  
Administrativas y Contables, pongo a vuestra consideración la Tesis intitulada:

**PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE OXIGEN MEDICAL NETWORK EIRL  
CUSCO 2023** con el objetivo de optar al título de Licenciado en Administración.

Atentamente,

Bach. Donny Alejandro Camasca Córdova



## Índice

INTRODUCCIÓN .....	10
1.1 Planteamiento del problema.....	10
1.2 Formulación del problema .....	14
1.2.1. Problema general.....	14
1.2.2. Problemas específicos .....	14
1.3. Objetivos de la investigación .....	16
1.3.1. Objetivo general.....	16
1.3.2. Objetivos específicos .....	16
1.4. Justificación de la investigación .....	17
1.4.1. Relevancia social.....	17
1.4.2. Implicancias prácticas .....	17
1.4.3. Valor teórico .....	17
1.4.4. Utilidad metodológica.....	17
1.4.5. Viabilidad o factibilidad.....	18
1.5. Delimitaciones .....	18
1.5.1. Delimitación temporal.....	18
1.5.2. Delimitación espacial.....	18
1.5.3. Delimitación conceptual .....	18
CAPITULO II.....	19
MARCO TEÓRICO.....	19
2.1. Antecedentes de la investigación .....	19
2.1.1. Internacionales .....	19
2.1.2. Nacionales.....	20
2.1.3. Locales .....	21
2.2. Bases legales .....	23
2.3. Bases teóricas.....	23
2.3.1. Administración del potencial humano .....	23
2.3.2. Procesos especializados .....	23
2.3.3. Reclutamiento .....	24
2.3.4. Selección de personal.....	24
2.3.5. Los predictores.....	25



2.3.6.	Etapas del proceso de selección .....	25
2.3.	Marco Conceptual .....	44
2.3.1.	Clima organizacional .....	44
2.3.2.	Control .....	45
2.3.3.	Convocatoria .....	45
2.3.4.	Cultura organizacional .....	45
2.3.5.	Dirección .....	45
2.3.6.	Diseño Organizacional .....	46
2.3.7.	Objetivos organizacionales .....	46
2.3.8.	Organización .....	46
2.3.9.	Planeación .....	47
2.3.10.	Reclutamiento .....	47
2.4.	Variable .....	48
2.4.1.	Variable .....	48
2.4.2.	Conceptualización de la variable .....	48
2.4.3.	Operacionalización de la variable .....	49
CAPITULO III	.....	51
MÉTODO DE INVESTIGACION	.....	51
3.1.	Enfoque de la investigación .....	51
3.2.	Alcance de la investigación .....	51
3.3.	Diseño de la investigación .....	51
3.4.	Población .....	51
3.5.	Muestra .....	52
3.6.	Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos .....	52
3.7.	Procesamiento de Datos .....	52
CAPÍTULO IV	.....	53
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	.....	53
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 Respecto a los Objetivos Específicos .....	55
4.2.1.	Revisión de Solicitudes de Empleo .....	55



4.2.2.	Revisión de Currículum Vitae .....	58
4.2.3.	Entrevista Preliminar.....	61
4.2.4.	Pruebas de Competencias.....	65
4.2.5.	Entrevista a profundidad .....	71
4.2.6.	Verificación de antecedentes y referencias.....	74
4.2.7.	Examen medico.....	78
4.2.8.	Contratación de Seleccionados.....	81
4.3.	Resultados Respecto al Objetivo General.....	84
DISCUSIÓN .....		88
5.1.	Descripción de los hallazgos más relevantes y significativos.....	88
5.2.	Limitaciones del estudio .....	89
5.3.	Comparación crítica con la literatura y los antecedentes de investigación .....	89
5.4.	Implicancias del estudio.....	91
CONCLUSIONES.....		92
RECOMENDACIONES.....		95



## Índice de Tablas

Tabla 1. Conceptualización de la variable .....	48
Tabla 2. Operacionalización de la Variable. ....	50
Tabla 3. Distribución de los ítems del cuestionario .....	53
Tabla 4. Descripción de la Baremación y escala de interpretación.....	54
Tabla 5. Estadísticas de fiabilidad.....	54
Tabla 6. Indicadores de la Dimensión Revisión de Solicitudes de Empleo .....	55
Tabla 7. Revisión de Solicitudes de Empleo.....	56
Tabla 8. Comparación Promedio de los Indicadores de la Dimensión Revisión de Solicitudes de Empleo .....	57
Tabla 9. Indicadores de la Dimensión Revisión de Currículum Vitae.....	58
Tabla 10. Revisión de Currículum Vitae .....	59
Tabla 11. Comparación Promedio de los Indicadores de la Dimensión Revisión de Currículum Vitae ...	60
Tabla 12. Indicadores de la dimensión Entrevista Preliminar.....	61
Tabla 13. Entrevista Preliminar .....	63
Tabla 14. Comparación Promedio de los Indicadores de la Dimensión Entrevista Preliminar .....	64
Tabla 15. Indicadores de la dimensión Pruebas de Competencias.....	65
Tabla 16. Pruebas de competencias .....	68
Tabla 17. Comparación Promedio de los Indicadores de la Dimensión Pruebas de competencias .....	69
Tabla 18. Indicadores de la dimensión Entrevista a profundidad .....	71
Tabla 19. Entrevista a profundidad.....	72
Tabla 20. Comparación Promedio de los Indicadores de la Dimensión Entrevista a profundidad .....	73
Tabla 21. Indicadores de la dimensión Verificación de antecedentes y referencias .....	74
Tabla 22. Verificación de antecedentes y referencias.....	76
Tabla 23. Comparación Promedio de los Indicadores de la Dimensión Verificación de antecedentes y referencias .....	77
Tabla 24. Indicadores de la dimensión Examen medico.....	78
Tabla 25. Examen medico.....	79
Tabla 26. Comparación Promedio de los Indicadores de la Dimensión Examen medico.....	80
Tabla 27. Indicadores de la dimensión Contratación de Seleccionados .....	81
Tabla 28. Contratación de Seleccionados .....	82
Tabla 29. Comparación Promedio de los Indicadores de la Dimensión Contratación de Seleccionados ...	83
Tabla 30. Proceso de Selección de Personal .....	84
Tabla 31. Comparación Promedio de las Dimensiones de la Variable Proceso de Selección de Personal.	85



## Índice de Figuras

Figura 1. Indicadores de la Dimensión Revisión de Solicitudes de Empleo.....	55
Figura 2. Revisión de Solicitudes de Empleo .....	56
Figura 3. Comparación promedio de los Indicadores de la Dimensión Revisión de Solicitudes de Empleo .....	57
Figura 4. Indicadores de la Dimensión Revisión de Currículum Vitae .....	58
Figura 5. Revisión de Currículum Vitae .....	60
Figura 6. Comparación Promedio de los Indicadores de la Dimensión Revisión de Currículum Vitae .....	61
Figura 7. Indicadores de la Dimensión Entrevista Preliminar .....	62
Figura 8. Entrevista Preliminar .....	63
Figura 9. Comparación Promedio de los Indicadores de la Dimensión Entrevista Preliminar .....	64
Figura 10. Indicadores de la Dimensión Pruebas de Competencias .....	66
Figura 11. Pruebas de competencias .....	68
Figura 12. Comparación Promedio de los Indicadores de la Dimensión Pruebas de competencias .....	69
Figura 13. Indicadores de la Dimensión Entrevista a profundidad .....	71
Figura 14. Entrevista a profundidad.....	73
Figura 15. Comparación Promedio de los Indicadores de la Dimensión Entrevista a profundidad.....	74
Figura 16. Indicadores de la Dimensión Verificación de antecedentes y referencias.....	75
Figura 17. Verificación de antecedentes y referencias.....	76
Figura 18. Comparación Promedio de los Indicadores de la Dimensión Verificación de antecedentes y referencias .....	77
Figura 19. Indicadores de la Dimensión Examen medico.....	79
Figura 20. Examen medico .....	80
Figura 21. Comparación Promedio de los Indicadores de la Dimensión Examen medico .....	81
Figura 22. Indicadores de la Dimensión Contratación de Seleccionados .....	82
Figura 23. Contratación de Seleccionados.....	83
Figura 24. Comparación Promedio de los Indicadores de la Dimensión Contratación de Seleccionados..	84
Figura 25. Proceso de Selección de Personal.....	85
Figura 26. Comparación Promedio de las Dimensiones de la Variable Proceso de Selección de Personal	86



## RESUMEN

La presente investigación titulada Proceso de Selección de Personal de Oxigen Medical Network EIRL Cusco 2023, en la Escuela Profesional de Administración, en la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Universidad Andina del Cusco, para optar el grado de Licenciado en Administración, cuyo objetivo fue describir cómo es proceso de selección de personal de Oxigen Medical Network EIRL Cusco 2023, la investigación es de enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo, de diseño no experimental, se realizó a la población total conformada por 152 colaboradores; se utilizó la técnica encuesta y el instrumento el cuestionario conformado por 32 ítems; los resultados demuestran que el proceso de selección de personal de Oxigen Medical Network EIRL Cusco 2023, es regular con un promedio de 3.18, 7 de las 8 dimensiones son calificadas como “regular”: revisión de solicitudes con un promedio de 3.19, recepción de currículum vitae con un promedio de 3.34, pruebas de competencias con un promedio de 3.32, entrevista a profundidad con un promedio de 3.32, verificación de antecedentes y referencias con promedio de 3.22, examen médico con un promedio de 2.83 y contratación de seleccionados con un promedio de 2.71; mientras que la dimensión entrevista preliminar obtuvo un promedio de 3.50 calificado como “bueno”; de los resultados obtenidos se concluye que hay aspectos que deben ser potenciados y reestructurados para que dicho proceso mejore óptimamente, que los colaboradores y encargados del proceso deban ser capacitados para cumplir de forma secuencial las diversas metodologías e instrumentos de evaluación para elegir al candidato idóneo para el puesto vacante.

**Palabras clave:** Selección de personal, predictores, organización, colaboradores, currículum vitae, eficiencia.



## ABSTRACT

This research entitled Oxigen Medical Network EIRL Cusco 2023 Personnel Selection Process, in the Professional School of Administration, in the Faculty of Economic, Administrative and Accounting Sciences of the Andean University of Cusco, to obtain the degree of Bachelor of Administration, The objective of which was to describe the personnel selection process of Oxigen Medical Network EIRL Cusco 2023, the research has a quantitative approach, descriptive type, non-experimental design, it was carried out on the total population made up of 152 collaborators; The survey technique was used and the instrument was the questionnaire made up of 32 items; The results show that the personnel selection process of Oxigen Medical Network EIRL Cusco 2023 is regular with an average of 3.18, 7 of the 8 dimensions are rated as “regular”: review of applications with an average of 3.19, receipt of resume vitae with an average of 3.34, competency tests with an average of 3.32, in-depth interview with an average of 3.32, background checks and references with an average of 3.22, medical examination with an average of 2.83 and hiring of selected people with an average of 2.71; while the preliminary interview dimension obtained an average of 3.50, classified as “good”; From the results obtained, it is concluded that there are aspects that must be enhanced and restructured so that this process improves optimally, that the collaborators and those in charge of the process must be trained to sequentially comply with the various methodologies and evaluation instruments to choose the ideal candidate for the vacant position.

**Keywords:** Personnel selection, predictors, organization, collaborators, curriculum vitae, efficiency.



## CAPITULO I

### INTRODUCCIÓN

#### 1.1 Planteamiento del problema

Recursos humanos hace referencia a aquellas personas que integran organizaciones y que desempeñan tareas haciendo uso de sus competencias para potenciar los recursos de una organización. En general, las personas que laboran dentro de las organizaciones cumplen diversas actividades; paralelamente, las empresas necesitan a las personas para cumplir actividades, operaciones, asimismo, necesitan recursos financieros, materiales y tecnológicos. (Chiavenato, 2017, p. 2).

Hoy en día debido al mundo globalizado en el que vivimos, las organizaciones son más competitivas, por lo que es importante hacer uso eficiente de los recursos, asimismo, aprovechar las herramientas tecnológicas, las que induce a una mejora continua. La alta demanda genera una necesidad de contratar colaboradores altamente eficaces, competitivos y que garanticen la productividad dentro del lugar de trabajo. Es por ello que es crucial que éstos contribuyan de manera positiva y a su vez logren la satisfacción personal y el desarrollo profesional a través de su desempeño.

La selección de personal tiene la función de elegir de entre un grupo de personas al mejor candidato para la organización, aquellos que cuenten con las características idóneas para el puesto. Existen teorías que afirman que la selección se encarga de elegir a la persona correcta para el puesto indicado en el momento preciso. En general, se define la selección como la búsqueda del mejor perfil de entre los diferentes postulantes, considerando sus competencias, entonces, el proceso de selección, busca incrementar la eficacia, eficiencia y el desempeño laboral, dentro de las organizaciones. (Chiavenato, 2009, p. 135)

La selección de personal es un proceso estructurado por lo que las organizaciones buscan encontrar a la persona idónea, calificada y preparada. Por lo que están obligadas a realizar un trabajo riguroso al momento de seleccionar, estableciendo técnicas, métodos y actividades que permitan identificar el talento necesario que cumpla con los requerimientos



en función al puesto vacante, ya que éstos ayudaran al crecimiento, sostenibilidad y cumplimiento de objetivos.

La administración del potencial humano es definida como proceso que permite la planeación, organización, dirección y control de las diversas técnicas, fundamentos, metodología y/o procesos especializados para reclutar, seleccionar, evaluar, capacitar, carreras y salarios, que permita desarrollar de forma integral, la salud (emocional y racional, fisiológica y social), de todos aquellos que forman parte de la organización. (Louffat, 2018, p. 3)

A nivel mundial tomando en cuenta países desarrollados el proceso de selección se da de una manera positiva, ya que buscan la eficiencia en los procesos, además que las grandes empresas transnacionales cuentan con un equipo de selección especializado que permiten encontrar al colaborador ideal.

Actualmente en nuestro país el proceso de selección se da manera asimétrica, y no alcanza los niveles de efectividad como en otros países, ya que no todas las empresas tienen un área especializada que se encargue de este tipo de procedimientos. Debido a que gran número de empresas son MYPES y no tienen una estructura organizacional que les permita tener un área específica para seleccionar a los colaboradores.

Oxygen Medical Network EIRL es una organización que brinda servicios de salud en nuestra ciudad desde el año 2009, categorizada: Tipo II-E; Según la resolución del Ministerio de Salud ubicada en la ciudad del Cusco, parte del grupo Medical Network. Hoy, se ha consolidado como una de las Clínicas más importantes en la Región. La red de la clínica se compone actualmente de 7 establecimientos ubicados en la Región Cusco, cuyo público objetivo esta direccionado hacia los visitantes y viajeros que llegan a nuestra ciudad, sin dejar de lado a la población Cusqueña, actualmente cuenta con 152 colaboradores entre personal administrativo (administradores, contadores, etc.) y personal de salud (médicos, enfermeras, técnicas, etc.). Ofreciendo variedad de especialidades al servicio de los pacientes.

En el proceso de revisión de solicitudes de empleo, pese a la innumerable cantidad de postulantes en los distintos procesos no se estaría utilizando de manera eficiente las



herramientas virtuales y canales digitales, así como las bolsas de empleo como Búmeran, Computrabajo, LinkedIn, entre otros, dado que se priorizan las solicitudes que son recepcionadas en las instalaciones de la clínica.

En el proceso de revisión del currículum vitae se asume que los encargados de seleccionar no estarían verificando de manera eficiente las competencias académicas y experiencias de los postulantes, puesto que no existe un control riguroso al momento de seleccionar, contratando muchas veces personas por afinidad o por contactos, esto estaría generando que no se identifique el potencial humano que califique a los requisitos que la organización requiere.

En cuanto a la entrevista preliminar, que supone el primer contacto directo entre entrevistador – entrevistado (postulante), no se estaría creando un vínculo de confianza por el primero, quien se supondría es el encargado de dar la apertura y entablar un fluido dialogo para una mejor evaluación, mientras que para el postulante en esta parte del proceso (primera entrevista) es vital para demostrar sus competencias y así continuar en carrera a ser el próximo seleccionado. Sin embargo, usualmente se estaría desarrollando una entrevista hostil, con preguntas poco relevantes que no son determinantes al momento de seleccionar al personal, a pesar de que ésta es una etapa determinante para identificar las competencias del postulante, su nivel de conocimientos y adecuación con el perfil que el trabajo solicita.

Asimismo, las pruebas de competencias, con respecto a su aplicación no serían las adecuadas para medir los comportamientos y habilidades en el postulante; ni determinar si existe o no relación con las competencias necesarias para cubrir la solicitud vacante, así como las potencialidades del candidato para futuros ascensos y la creación de puestos de trabajo según el requerimiento de la organización, todo ello, ante la problemática de que los reclutadores por lo general no son administradores o de carreras afines, que muchas veces no comprenden el comportamiento humano y las habilidades del postulante; asimismo, las pruebas de selección son obsoletas, que no darían un resultado objetivo de lo que realmente se quiere evaluar.



Es preciso mencionar como parte del proceso de selección las entrevistas a profundidad, considerada como fundamental al momento de escoger al candidato ideal, puesto que en esta parte del proceso lo más importante es la observación de las actitudes, resolución de contingencias ante preguntas formuladas por el entrevistador. Por otro lado, los colaboradores a cargo de realizar las entrevistas, aparentemente tendrían competencias escasas en temas relacionados al proceso debido a que la organización no contaría con un área especializada en temas de selección de personal; y ésta escasa preparación estaría generando una entrevista ineficiente.

Otra etapa importante del proceso de selección, es la verificación de los antecedentes y referencias relatados en el currículum vitae u hoja de vida brindadas por el postulante, ya que ésta es una manera de poder corroborar que las experiencias laborales, aptitudes y logros o certificaciones académicas, así como los antecedentes (policiales, judiciales y penales) sean verdaderos, ya que existirían candidatos que podrían alterar la veracidad en cuanto a la información brindada con el objetivo de obtener el puesto; sin embargo, los evaluadores a cargo, quienes tienen la función importante de generar un filtro adecuado, no estarían verificando la validez de los datos consignados por los evaluadores, considerando este problema significativo al momento de elegir al candidato ideal. Es por ello que en esta parte del proceso se estaría realizando de manera inadecuada.

En cuanto a la etapa de exámenes médicos que supone la correcta evaluación mediante la exploración clínica de los postulantes para considerarse apto para el desempeño de sus funciones laborales, sin embargo, estas evaluaciones no se estarían realizando de manera objetiva, primero por parte de los postulantes, quienes estarían alterando o fingiendo óptimas condiciones durante la evaluación médica, con el propósito de obtener el puesto deseado, segundo por parte de los encargados de esta etapa, quienes muchas veces estarían omitiendo esta parte del proceso o realizando de forma superficial, que finalmente no darían resultados certeros en cuanto al estado físico del postulante. Teniendo en cuenta que la productividad depende de la buena salud tanto física como emocional.

Finalmente, en relación a la contratación de seleccionados, que es la etapa final de todo el proceso, donde se efectúa la decisión final para elegir al más apto y competente



candidato para firmar contrato, se estaría realizando de manera temporal, generando así una inestabilidad en la fidelización laboral.

Si en la selección de personal no se considera todas las etapas del proceso para cubrir el puesto, probablemente surgirán ciertos problemas, lo que dificultará al perfil seleccionado adaptarse e integrarse a la organización, que probablemente con el transcurrir del tiempo generen insatisfacción entre ambas partes (colaborador-organización), un inadecuado ambiente laboral y en consecuencia, la reducción significativa del rendimiento e incremento en relación a los costos de formación y capacitación.

## **1.2 Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general**

¿Cómo es el proceso de selección de personal de Oxigen Medical Network EIRL Cusco 2023?

### **1.2.2. Problemas específicos**

P.E.1 ¿Cómo es el proceso de revisión de solicitudes en el proceso de selección de personal de Oxigen Medical Network EIRL Cusco 2023?

P.E.2 ¿Cómo es el proceso de recepción Currículum Vitae en el proceso de selección de personal de Oxigen Medical Network EIRL Cusco 2023?

P.E.3 ¿Cómo es el proceso de entrevista preliminar en el proceso de selección de personal de Oxigen Medical Network EIRL Cusco 2023?

P.E.4 ¿Cómo es el proceso de las pruebas de competencia en el proceso de selección de personal de Oxigen Medical Network EIRL Cusco 2023?

P.E.5 ¿Cómo es el proceso de la entrevista a profundidad en el proceso de selección de personal de Oxigen Medical Network EIRL Cusco 2023?

P.E.6 ¿Cómo es el proceso de verificación de antecedentes y referencias de Oxigen Medical Network EIRL Cusco 2023?



P.E.7 ¿Cómo es el proceso del examen médico de Oxigen Medical Network EIRL Cusco 2023?

P.E.8 ¿Cómo es el proceso de la contratación del seleccionado en el proceso de selección de personal de Oxigen Medical Network EIRL Cusco 2023?



### **1.3. Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1. Objetivo general**

Describir cómo es el proceso de selección de personal de Oxigen Medical Network EIRL Cusco 2023.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

O.E.1 Describir el proceso de la recepción de solicitudes en el proceso de selección de personal de Oxigen Medical Network EIRL Cusco 2023.

O.E.2 Describir el proceso de la revisión de Currículum Vitae en el proceso de selección de personal de Oxigen Medical Network EIRL Cusco 2023.

O.E.3 Describir el proceso de la entrevista preliminar en el proceso de selección de personal de Oxigen Medical Network EIRL Cusco 2023.

O.E.4 Describir el proceso de las Pruebas de Competencia en el proceso de selección de personal de Oxigen Medical Network EIRL Cusco 2023.

O.E.5 Describir el proceso de la entrevista a profundidad en el proceso de selección de personal de Oxigen Medical Network EIRL Cusco 2023.

O.E.6 Describir el proceso de la verificación de antecedentes y referencias en el proceso de selección de personal de Oxigen Medical Network EIRL Cusco 2023.

O.E.7 Describir el proceso del examen médico en el proceso de selección de personal de Oxigen Medical Network EIRL Cusco 2023.

O.E.8 Describir el proceso de la contratación de seleccionado en el proceso de selección de personal de Oxigen Medical Network EIRL Cusco 2023.



## **1.4. Justificación de la investigación**

### **1.4.1. Relevancia social**

El presente trabajo de investigación busca generar un gran impacto social debido a que se enfatiza y mejora el proceso de selección de personal, en base a las recomendaciones y sugerencias dadas en esta investigación por las falencias encontradas, esto beneficiaría no solamente a la organización objeto de estudio, sino también a empresas del mismo rubro, generando un cambio social.

### **1.4.2. Implicancias prácticas**

El presente trabajo de investigación detalla el desarrollo de procedimientos y funciones necesarias para el proceso de selección de personal de Oxigen Medical Network EIRL Cusco 2023. Buscando identificar las deficiencias en la variable de investigación, por ejemplo: la designación de los profesionales direccionados a esta organización, no logran cumplir los requisitos suficientes para asumir determinados cargos.

### **1.4.3. Valor teórico**

El presente trabajo de investigación es de gran relevancia debido a que describe las teorías de selección de personal por autores conocedores del tema, asimismo, contribuirá como base de información y antecedente para otro proyecto de investigación que se relacione con nuestra variable de estudio, y a su vez podrá ser usada en posteriores trabajos de investigación.

### **1.4.4. Utilidad metodológica**

El presente trabajo de investigación permite construir un instrumento para medir la variable de estudio en su desarrollo de recolección, análisis de datos, contiene técnicas e instrumentos válidos y confiables, que hacen posible que la investigación sea eficiente y verídica.



#### **1.4.5. Viabilidad o factibilidad**

El presente trabajo de investigación es viable y factible porque se cuenta con la base teórica y bibliográfica precisa, así como el tiempo necesario que permite recabar la información del proceso de selección. Además de contar con acceso a la información dentro de la organización.

### **1.5. Delimitaciones**

#### **1.5.1. Delimitación temporal**

La investigación de proceso de selección de personal se desarrolló durante el periodo 2023.

#### **1.5.2. Delimitación espacial**

El presente trabajo de investigación se desarrolló en Oxigen Medical Network EIRL, en la región de Cusco.

#### **1.5.3. Delimitación conceptual**

Se circunscribió a los conceptos de la variable de estudio (proceso de selección de personal).



## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes de la investigación

##### 2.1.1. Internacionales

Juárez (2019) realizó la investigación titulada Rediseño del Proceso de Selección de Psicólogos-as para la prestación de Servicios de la Secretaría de la Mujer en México, en la Pontificia Universidad Católica de Chile, en el año 2019, para obtener el grado de Magister en Gestión Estratégica de Personas y Comportamiento Organizacional, cuyo objetivo fue rediseñar el proceso de selección en el lugar de estudio. Investigación cualitativa de tipo descriptivo-exploratorio, se utilizó un tipo de muestra no probabilística por conveniencia, la técnica de recolección de datos fue la entrevista semiestructurada y pautas de observación no participante, participaron tres personas, uno a la directora de programa, director del área del personal y psicóloga. Se llegó a la conclusión que la organización carece de un proceso de selección adecuado para el cargo que se quiere ocupar, ni se definió las competencias, demandas y habilidades necesarias para llevarlas a cabo. Por tanto, se concluye que, realizando un proceso de selección correcto, se permitirá realizar gestión en personas para lograr los objetivos estratégicos propuestos en la organización, ya que el logro o no de los objetivos estratégicos en las organizaciones son de gran relevancia y que puede beneficiar o afectar.

Cancinos (2015) realizó la investigación titulada Selección de Personal y Desempeño Laboral (Ingenio Azucarero de la Costa Sur), para optar el grado de licenciatura en psicología industrial/organizacional en la Facultad de Humanidades de la Universidad Rafael Landívar en Quetzaltenango (Guatemala) en el 2015, cuyo objetivo es determinar la relación entre selección de personal y desempeño laboral. Investigación de diseño cuasi experimental, el instrumento utilizado fue un cuestionario para medir el nivel



de efectividad del proceso de selección y una escala de satisfacción gráfica que mide el desempeño de los trabajadores, fueron aplicados a 36 trabajadores llegando a las siguientes conclusiones: el proceso de selección y evaluación de desempeño guardan relación directa, a casusa de las inconsistencias y fortalezas halladas en la selección y son reflejadas en el nivel de desempeño; además concluye que el proceso de selección de personal es efectivo en un 71.15%. Por tanto, si el proceso de selección mejora, mejoraría el nivel desempeño de los trabajadores.

### **2.1.2. Nacionales**

Torre (2021) realizó la investigación Proceso de Selección de Personal y su incidencia en el Desempeño Laboral en la Municipalidad distrital de La Victoria, 2018 para optar licenciatura profesional en Administración pública en la Facultad de Ciencias Empresariales en la Universidad Señor de Sipán en el año 2021, cuyo objetivo fue desarrollar un modelo de proceso de selección de talento humano con el objetivo de mejorar el desempeño laboral en el lugar de estudio en el 2018. Investigación de tipo Descriptiva, con un diseño no experimental, se utilizó el cuestionario como instrumento de medición, se aplicó a una muestra significativa de 100 colaboradores, de una población de 200 colaboradores. Concluyendo con los siguientes puntos: se identifica la inexistencia de un proceso formal y ordenado al momento de realizar el proceso de selección en diferentes áreas y dependencias dentro de la municipalidad, indicando que el 53% de los trabajadores no fueron asignados al área correcta.

Manco (2018) realizó un estudio Reclutamiento y Selección del Personal y el Desempeño Laboral en el Departamento de Patología Clínica y Anatomía Patológica 2016, para optar el grado de Maestría en gestión de los servicios de salud, de la Universidad César Vallejo, en la Escuela de Posgrado, en el año 2018; cuyo objetivo fue determinar la relación que existe entre el



reclutamiento, selección del personal y desempeño laboral en el lugar de estudio en el año 2016. La investigación es de tipo básico, diseño no experimental, transversal y correlacional, se aplicaron los siguientes cuestionarios para su medición: Titulado reclutamiento y selección de personal, y desempeño laboral, la población cuenta con 99 personas, de los cuales se extrajo una muestra de 98 entrevistados; se concluye que se evidencia una significativa y directa entre la variable 1 (reclutamiento y selección de personal) y la variable 2 (desempeño laboral).

### **2.1.3. Locales**

Rodríguez (2022) realizó un estudio denominado Selección del Personal Administrativo en la Universidad Andina del Cusco - Cusco – 2021, para optar la licenciatura en administración, de la Universidad Andina del Cusco, en el año 2022, cuyo objetivo es describir la selección del personal administrativo en el lugar de estudio en el 2021. La investigación tiene un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo y de diseño no experimental, transversal. El instrumento la encuesta, acompañada del cuestionario. Se obtuvo una muestra significativa de 9 colaboradores administrativos, además se concluye que el proceso ha sido calificado como malo con 44.4% de los encuestados; se evidencian deficiencias en la selección inicial y la selección contingente en el personal encargado de este proceso, por lo se necesita la verificación de antecedentes, revisión de las recomendaciones y contactos; la selección inicial del personal administrativo cuenta con una calificación regular con 44.4%, currículum vitae bueno con 55.6%, comprobación de los antecedentes mala con 55.6%, revisión de cartas de recomendación mala con 33.3% y contactos personales mala con 44.4%. Afirmando que las personas encargadas no confirman necesariamente la veracidad de los antecedentes, ni cartas de recomendación (en relación a su procedencia), menos los contactos referidos.



Farfán (2018) realizó la investigación denominada la Selección de Personal Docente de la Institución Educativa Privada San José - La Salle Cusco 2017, para optar el título profesional de licenciado en Administración, de la Universidad Andina del Cusco, en el año 2018. Cuyo objetivo principal fue describir la selección de personal docente en el lugar de estudio en el año 2017. De tipo básica con diseño no experimental, se trabajó con toda la población, conformada por 24 docentes, la técnica que se aplicó fue la encuesta y se concluyó lo siguiente:

El investigador indica que la variable de estudio es inadecuada, con un promedio de 1.65, porque el desarrollo de las etapas es inconcluso ya que no reúne todos los requisitos que se necesitan para elegir al candidato que cumplan con el perfil ofertado.

También concluye que la etapa de revisión de currículum es medianamente adecuada, ya que la organización no informa a los candidatos la estructuración de éste, lo cual hace que no tengan la información mínima requerida.

De igual manera concluye que las pruebas de competencias son inadecuadas, mencionando que este proceso no se aplica al momento de seleccionar personal.

En las entrevistas de selección, el investigador concluye que este proceso es medianamente adecuado, porque los encargados no se encuentran preparados para esta parte del proceso.

Al finalizar el investigador concluyó que la verificación de antecedentes y referencias es calificada como medianamente adecuada, ya que al momento del proceso se solicita los antecedentes (policiales y judiciales), mientras que en los certificados de estudios y experiencia no se exige su legalización y/o visación.



## 2.2. Bases legales

- Ley N° 26842 - Ley general de salud.
- Ley N° 27657 – Ley del Ministerio de Salud.
- Ley N° 31632 – Ley para garantizar los derechos de los trabajadores del sector público y privado.
- Decreto legislativo N° 728 – Ley de productividad y competitividad laboral.
- Reglamento general de establecimientos de salud del Sub-sector no público. D.S. N° 023-87-SA.

## 2.3. Bases teóricas

### 2.3.1. Administración del potencial humano

Según Louffat, la administración trata en términos generales de la aplicación del proceso administrativo (planear, organizar, dirigir y controlar) integrando las diferentes áreas de *expertise* (como finanzas, marketing, operacionales, tecnologías, talento humano, entre otras), empleando de forma eficiente los diversos recursos (económico, materiales y personales). En base a esto, es fácilmente reconocible que las personas se conviertan en elementos claves de la vida en toda organización, ya sea estatal o privada, micro, mediana o grande, en cualquier segmento económico en todo el mundo. (Louffat, 2018, p. 1).

La administración en las empresas se enfoca en el proceso administrativo, utilizando recursos administrativos en diversas áreas *expertise*, pues la base fundamental para realizar dicho proceso es el personal, en cualquier tipo de empresa.

### 2.3.2. Procesos especializados

Son constituidos por amplios elementos técnicos que a su vez establecen fundamentos y métodos que son necesarios para el diseño de las organizaciones y la creación de plazas vacantes, además de reclutar, seleccionar, evaluar el desempeño laboral, capacitar, administrar y gestionar



las remuneraciones. (Louffat, 2018, pp. 14-15).

Los procesos especializados son aquellos elementos aplicados a las etapas de la administración del talento humano, los cuales permiten una selección adecuada de acuerdo a la especialidad. Estos participan en aquellas etapas enfocadas en el perfil del trabajo.

### **2.3.3. Reclutamiento**

Es uno de los procesos técnicos especializados encargado de la convocatoria para atraer a nuevos aspirantes al puesto ofertado, participan todas las personas que deseen de forma voluntaria laborar en una organización, éstas deben cumplir con algunos requisitos que son establecidos al momento de realizar el lanzamiento de la convocatoria por la empresa interesada. Este proceso se puede desarrollar de manera masiva, si es que se busca atraer en grandes cantidades aspirantes al puesto, o focalizados, cuando la intención es atraer a determinados aspirantes. Para el desarrollo de este proceso técnico se suelen utilizar fuentes internas, a colaboradores de la misma organización destinadas a ascensos, transferencias de áreas para personas que ya hayan laborado en la empresa anteriormente; o externa, cuando la intención de la empresa es atraer a personal que no haya laborado antes en esta. (Louffat, 2018, p. 15).

### **2.3.4. Selección de personal**

Este proceso se encarga de la provisión de colaboradores, y es el paso posterior al reclutamiento, estos deben considerarse dentro del mismo proceso al momento de reclutar y seleccionar. Reclutar hace referencia a la acción de divulgar, promocionar, difundir la llegada y, por ende, son actividades positivas de invitación; mientras que la selección, en contraposición, tiene la función de depurar, elegir, clasificar, filtrar y finalmente decidir de entre muchos candidatos por el mejor. De esta forma lo mencionado anteriormente representa una oportunidad para ser parte de las organizaciones, por lo tanto,



ésta precisa ser llamativa para los potenciales candidatos. (Chiavenato, 2017, p. 144).

Según Louffat este proceso técnico está encargado de escoger, de acuerdo a un estricto orden meritario entre los mejores candidatos que fueron reclutados, perfiles que cumplan satisfactoriamente gran cantidad de los requisitos lanzados al momento de la convocatoria. Para ello, es necesaria aplicar diversas evaluaciones, que midan las competencias de los candidatos de acuerdo a los requerimientos exigidos por la institución, entre ellas tenemos: cuestionarios de conocimientos, instrumentos psicológicos, pruebas de habilidad y práctica, así como referencias de puestos laborados anteriormente y exámenes médicos. (Louffat, 2018, p. 15).

La selección de trabajadores consiste en filtrar el ingreso de candidatos para cubrir plazas de acuerdo a las expectativas ofertadas por la organización, es considerado como un proceso de sumo cuidado. Dentro de la selección hay pruebas que contribuyen al desarrollo del proceso manera objetiva y técnica, principalmente en conocimientos y habilidades, sin embargo, hay ámbitos que pueden ser más complejas de evaluar, por ejemplo: las actitudes personales por ser intangibles y muchas veces subjetivas. (los valores o principios de vida). (Louffat, 2018, p. 87).

### **2.3.5. Los predictores**

Son la cantidad de pruebas, evaluaciones que se aplicarán al momento de evaluar en el proceso de selección, asimismo estos serán valorados y puntuados en función a las competencias de los evaluados. En este proceso de selección se debe establecer el enfoque a utilizar. (Louffat, 2018, p. 87).

### **2.3.6. Etapas del proceso de selección**

Los instrumentos de evaluación y metodologías, en cuanto a su estructura debe contener secuencialidad, por ello se divide en etapas, estas



etapas varían de acuerdo a la forma, orden mas no al objetivo, de acuerdo a cada organización. Louffat ejemplifica haciendo referencia a una institución militar e indica que inicialmente se aplica es el examen médico, siendo una de las primeras pruebas aplicadas durante este proceso, mientras que en otras instituciones privadas una de las últimas pruebas en aplicarse es el examen médico. (Louffat, 2018, pp. 88-89).

### **2.2.6.1. Revisión de solicitudes de empleo**

Según Louffat (2018) es el primer paso al momento de seleccionar, tiene el objetivo de indagar cuántos candidatos se presentan al momento de la convocatoria, se verifica de manera superficial los datos proporcionados en el currículum vitae, por ello es considerado el filtro inicial porque permite descartar candidatos que no cumplen con las especificaciones mínimas requeridas. (p. 89).

#### **2.2.6.1.1. Candidatos**

Son las personas que aspiran ocupar una determinada plaza vacante de acuerdo a sus características académicas y profesionales. Por lo general es propuesta por ella misma, sin embargo, también puede ser propuesta por terceros.

Candidato en el ámbito laboral. Se define candidato a todas las personas que aspiran formar parte de una organización, de acuerdo a sus capacidades y méritos, el término candidato dentro del ámbito laboral hace referencia a la competencia que existe entre las personas para ocupar un puesto que ha quedado libre o que se requiere de sus servicios y que es necesario cubrirlo.



Los autores proponen las características que debe contar el candidato perfecto de acuerdo a algunos estudios y análisis realizados, estas deben contar con las siguientes:

- Rango de edades: entre 25 y 35.
- Haber culminado estudios superiores universitarios y contar con título profesional.
- Contar con certificaciones en idiomas, principalmente de inglés.
- Contar con experiencia de acuerdo a la vacante.
- Contar con certificaciones sobre tecnología e informática, además de nuevas actualizaciones.
- Contar con disponibilidad para desempeñar la labor dentro y fuera de la jurisdicción. (Pérez & Merino, 2023).

#### **2.2.6.2. Revisión de currículum vitae**

Louffat (2018) define a la revisión de currículum vitae como solicitud u hoja de vida laboral en el cual un aspirante indica de manera general, detallada, organizada y resumida sus datos personales, mención de certificaciones obtenidas y acreditaciones de los puestos que desempeñó durante su experiencia profesional. Esta revisión nos permite acceder a la información completa del candidato, en relación, a su historial académico - laboral, de acuerdo a la temporalidad, espacio o lugar y resultados obtenidos; el autor los clasifica en cuatro bloques:

##### **Bloque 1: Datos personales:**

- Apellidos y nombre(s).
- DNI – N° de documento nacional de identidad.



- Estado civil registrado en el DNI.
- Dirección del domicilio.
- Número de celular y/o fijo.
- Dirección de correo electrónico actualizado.

**Bloque 2: Datos de estudio (institución, grado académico y la fecha de obtención):**

- Doctorado.
- Maestría.
- Título profesional o licenciatura.
- Bachillerato.
- Colegiatura profesional y número de registro.
- Especialización (es).
- Diplomados.

**Bloque 3: Experiencias laborales:**

- Cargos desempeñados.
- Nombre del lugar donde desempeñó el cargo.
- Periodo laborado.
- Actividades que se desarrolló.
- Resultados logrados.

**Bloque 4: Otros datos relevantes.**

- Capacitaciones.
- Certificaciones en tecnología e informática.
- Certificaciones de idiomas.
- Becas obtenidas.



- Investigaciones académicas.
- Datos varios: Licencia de conducir, lenguaje de señas, etc.

Para evaluar el currículum vitae es sugiere desarrollar pautas de evaluación donde se califiquen diversos bloques o indicadores, de forma que al final de proceso podamos establecer un record de mejores puntajes obtenidos entre los candidatos. (Louffat, 2018, p. 91).

#### **2.2.6.2.1. Competencias Académicas**

Salas citado Charria et al (2011) define a las competencias académicas como la capacidad conceptual y de abstracción, que son desarrollados a través del tiempo mediante formación y educación. (p. 142)

Para Louffat las competencias son uno de los puntos más importantes, que emplean en las empresas para valorar de manera integral a los trabajadores a través del conocimiento, actitudes y diferentes habilidades, que vayan de la mano con las competencias organizacionales (core-competences). (Louffat, 2018, p. 23)

“Nivel de instrucción, indicando (nivel primario, nivel secundario, técnica, universitario, postgrado), Lugar de estudios, inicio y término de estudios, grado académico, N° de Colegiatura. Información que nos permitirá conocer el nivel de educación y conocimiento de los candidatos”. (Elera, 2009, p. 42).

#### **2.2.6.2.2. Experiencia laboral**

Es la etapa donde los candidatos detallan de manera ordenada y cronológica los lugares donde hayan laborado, para que los encargados del proceso puedan



validar y confirmar la información citada, además de verificar el desempeño que realizó en sus funciones.(Louffat, 2018, p. 95).

Vienen a ser documentos laborales emitidos por antiguos empleadores, donde se sustenta el tiempo de trabajo que se realizó, el cargo ocupado y habilidades demostradas por el colaborador durante el tiempo que laboró en la organización. (Elera, 2009, p. 42).

La descripción del lugar donde se laboró anteriormente, indicando el nombre o razón social de la organización, el cargo que se ocupó, tiempo de inicio y cese, motivos por el cual dejó de laborar, número de teléfono fijo y/o celular, nombre del jefe encargado en la empresa. Sirve para que los encargados analicen al candidato y determinen si tiene la experiencia requerida para ocupar la vacante”. (Elera, 2009, p. 116).

### **2.2.6.3. Entrevista preliminar**

Conversación que se inicia con los candidatos, la cual permite tener una primera impresión, esta etapa permite ver la manera de cómo el candidato se desenvuelve y manifiesta, utilizando competencias y habilidades, es importante también la presentación personal, forma de comunicarse, como enfrenta posibles situaciones, resuelve conflictos y evaluar actitudes de ética, valor, entre otros. Asimismo, en esta etapa es posible observar cuan compatible y adaptable sea el candidato dentro de la organización. Existen diferentes taxonomías en cuanto a entrevistas, a continuación presentamos la propuesta hecha por Puchol (2003; 86-88) citado por (Louffat, 2018, p. 91).



**a) Por el objeto:**

- **Entrevista(s) de selección**, el objetivo es determinar y elegir aspirantes para cubrir la plaza ofrecida por la organización.
- **Entrevistas de promoción**, el objetivo es explorar el potencial de cada candidato que desee un mejor puesto dentro de su perfil profesional (ascensos).
- **Entrevistas de evaluación**, el objetivo es verificar y evaluar el desempeño laboral de cada trabajador (eficiente o deficiente), para así motivar al colaborador a mejorar su rendimiento dentro de la organización.
- **Entrevistas de ayuda**, tiene como objetivo la cooperación, colaboración, solidaridad, socialización entre otros valores como la empatía y el trabajo en equipo, dentro de una organización.
- **Entrevistas de amonestación**, tiene como objetivo la identificación de errores y el compromiso de no volver a incurrir en ellos.
- **Entrevistas de quejas y reclamos**, el objetivo es atender las observaciones brindadas por el cliente, con la finalidad de mejorar los servicios, estas permiten crear solución a los conflictos experimentados por los mismos.
- **Entrevistas informativas**, el objetivo es brindar orientación, absolver dudas e interrogantes de los candidatos con respecto a la organización.

**b) Por la modalidad**

- **Entrevista estándar**, es un tipo de entrevista formal en la que se realizan las mismas preguntas a todos los candidatos con el propósito de encontrar respuestas concretas y objetivas, también conocida como entrevista estructurada.
- **Entrevista libre**, a diferencia de la entrevista estándar, este tipo



de entrevistas tiene una libertad temática, además que es espontánea, no presenta una estructura y también es conocida como entrevista no estructurada.

- **Entrevista mixta**, este es un tipo de entrevista semiestructurada es decir puede ser flexible al momento del diálogo, también es espontáneo sin embargo se ciñe a una estructura. Sin caer en la rigidez como un interrogatorio.
- c) **Por el momento**
- **Entrevista preliminar**, su objetivo es conocer a grandes rasgos el perfil del candidato.
  - **Entrevista de selección**, su objetivo es describir las diferentes competencias específicas del candidato.
  - **Entrevista final**, su objetivo es evaluar a los candidatos mejores calificados en las diferentes entrevistas y evaluaciones.
- d) **Por el grado de tensión**
- **Entrevista(s) normal(es)**, estas se dan mediante un margen de respeto, donde lo más importante son los formalismos, modales entre los participantes (entrevistado y entrevistador) buscando un clima adecuado donde se practique la empatía y la consideración.
  - **Entrevista(s) tensa(s) o dura(s) (ansiógenas)**, el objetivo es generar malestar emocional al candidato para evaluar su reacción frente al estrés y presión.
- e) **Por las personas que intervienen**
- **Entrevista(s) individual(es)**, de forma directa entre dos participantes (entrevistado y un entrevistador).
  - **Entrevistas de panel**, participan varios entrevistadores, quienes dirigen el proceso frente a un entrevistado.
  - **Entrevistas grupales**, se desarrolla mediante la interacción directa entre un grupo de entrevistados frente a un entrevistador



quien guía el proceso.

- **Entrevistas sucesivas**, se desarrolla cuando la entrevista pasa por diferentes áreas, cada una de ellas con diferentes entrevistadores, de forma secuencial en un mismo día.

#### 2.2.6.3.1. **Presentación Personal**

Para (Montalvo & Hidalgo, 2008), la primera impresión: la apariencia es fundamental.

- **Vestimenta de varones:** Se recomienda usar terno completo (saco y pantalón), de preferencia con colores formales como el gris, azul y negro. Es indispensable que la camisa sea de un solo color que a la vez combine con el terno y la corbata. Se debe usar medias (calcetines) de un solo color de preferencia oscuros que haga juego con la camisa. Es importante también que los zapatos se encuentren bien lustrados.
- Para el autor no es bien visto ni causa una buena primera impresión el uso de joyas y accesorios finos., tampoco el cabello o la barba larga y desalineada, por lo que se recomienda llevarlos bien cuidados (corto y rasurado).
- **Vestimenta de mujeres:** El autor recomienda usar un vestuario sobrio acorde a la ocasión, de colores sobrios y serios, un maquillaje recatado, no exceso de perfume, peinados que no llamen la atención, así como la ropa no tan ajustada ni escotada.
- **Lenguaje corporal para varón y mujer:** El lenguaje no verbal expresa más que el lenguaje verbal, de tal manera que la postura es imprescindible, así como el contacto visual, las posturas que emanan seguridad, la sonrisa, la actitud firme, el tono de voz, el movimiento con las



manos y la importancia del espacio personal y la expresión del mismo.

#### **2.2.6.3.2. Comunicación**

Interacción e intercambio de contenidos de información e interpretaciones desarrolladas de forma individual o grupal. Es el proceso sistematizado que une a las personas y permiten intercambiar conocimientos, pensamientos y sentimientos entre ellas. También es conocida como transmisión de información de quien la divulga. El autor indica que para que se genere información es necesario que el mensaje sea sencillo y fácil de comprender. Si la información que se difunde no es entendible, entonces no se considera comunicación per se. (Chiavenato, 2017, p. 50).

Está constituida por elementos que facilitan la interacción y la comprensión entre los involucrados (emisor - receptor), estos son la fuente o emisor, canal, receptor o decodificador, destino. Shanon, et al Citado en (Chiavenato, 2017, pp. 50-51).

#### **2.2.6.3.3. Ética y valores**

Para Angulo, Y. “la ética es la conducta humana que diferencia entre lo bueno y lo malo al momento de realizar una determinada actividad o acción, no necesariamente está disociado de la proyección hacia los demás”. (Angulo, 2008, p. 35).

Los valores son las conductas que nos permiten hacer el bien, constituyen motivaciones individuales y



sociales que regulan el comportamiento y guían la conducta humana, contienen consignas sobre lo que es bueno, correcto y/o deseable. Son indispensables en las personas, atribuyen el modo de conducta, así como de intensidad. (Robbins & Judge, 2009).

Estos son algunos de los valores más importantes: Respeto, tolerancia, justicia, igualdad, empatía, imparcialidad.

#### **2.2.6.4. Pruebas de competencias**

También llamados “test”, son los diferentes exámenes que se realizan a los postulantes, los cuales buscan medir los niveles de conocimientos, distintas competencias tanto generales como específicas, diferentes habilidades personales y sociales, así como las actitudes para ocupar un puesto en determinada organización, es utilizado también, para evaluar las diferentes potencialidades que presentan los candidatos para considerarlos en puestos futuros.

Las pruebas técnicas tienen como finalidad medir, evaluar los conocimientos sobre un tema o temas en específico, asuntos, especialidades o preguntas de conocimientos generales. Mientras que las pruebas o exámenes psicotécnicos tienen la finalidad de evaluar actitudes y habilidades de los postulantes. (Louffat, 2018, p. 24).

##### **2.2.6.4.1. Competencias específicas**

Las competencias personales (que son propias de los colaboradores distribuidos en sus puestos o unidades orgánicas) son categorizadas mediante tres dimensiones, de una forma similar a las organizaciones:

- Conocimiento(s) personal(es), referido a la calidad y



cantidad de información obtenida a través del tiempo.

- Las habilidades personales, referido a la capacidad de poner en práctica las habilidades aprendidas en eventos diarios en el marco laboral.
- La actitud personal, referida la voluntad, motivación, deseo para la aplicación de conocimientos en función a los principios y valores de la vida cotidiana. (Louffat, 2018, p. 26).

#### **2.2.6.4.2. Conocimientos**

El conocimiento es definido por Ramírez, como el proceso gradual y progresivo que desarrolla el hombre para aprehender del mundo que lo rodea, y esto le permite desarrollarse como individuo en sociedad. (Ramirez A. , 2009, p. 218).

Por otra parte, conocimiento según Martínez & Ríos define como un proceso por el cual los individuos toman conciencia del mundo que los rodea. También, es entendido como una contemplación porque toma conciencia de sí mismo “conocer es extraer lo percibido”, “asimilar es nutrir” y “crear es engendrar”. (Martinez & Rios, 2006, p. 3).

Conocimiento según Carbajal (2006), es definido como un proceso en el que las personas reflejan en su memoria diversas características del mundo en el que vivimos, este es un reflejo complejo, es perdurable e incompleto. Por ello, es preciso mencionar el



entrelazamiento de tres elementos que actúan de forma dialéctica en cuanto al movimiento y desarrollo:

- Naturaleza.
- Cognición.
- Funcionamiento cognitivo frente a eventos naturales.

Es así, los conocimientos se tornan en actividades de aprendizaje, cuando guardan relación entre la naturaleza y la sociedad.

Dentro de esta teoría, todas las ideas son extraídas por el hombre, en base a la experiencia, y que ésta a su vez constituye reflejos falsos o verdaderos de la realidad. (Carbajal, 2006).

#### **2.2.6.4.3. Habilidades**

Montalvo & Hidalgo definen habilidad como una aptitud innata, destreza, talento y capacidad que tiene una persona para realizar actividades (académica, laboral o personal) para obtener éxito. Todas las personas sin excepción, pueden obtener algún tipo de aptitud para un área en específico, independientemente de las adversidades o impedimentos físicos y/o mentales. (Montalvo & Hidalgo, 2008).

#### **2.2.6.4.4. Actitudes**

Es el resultado en el que el individuo consigue adaptarse activamente en el entorno que se desarrolla, también es producto de un proceso cognitivo, afectivo y conductual. Esta capacidad permite desarrollar diferentes



funciones en el ámbito social, por ejemplo: alguien que adopta una actitud defensiva se predispone de cierta forma ante las adversidades. Actitud se orienta a la adaptabilidad para atenuar situaciones conflictivas. (Perez & Gardey, 2021, pág. 1).

Montalvo & Hidalgo brindan ciertas recomendaciones en función a la actitud durante una entrevista:

- Sentarse derecho(a), apoyando la espalda al espaldar, sin inclinarse, no jugar con la silla ni balancearse.
- No apoyar los codos en el escritorio.
- Evita fumar antes y durante la entrevista. (Montalvo & Hidalgo, 2008).

#### **2.2.6.5. Entrevistas a profundidad**

Estas entrevistas necesitan ser más completas, profundas e exigentes, utilizando técnicas y procesos estructurados. Puchol, 2003:85-102 citado (Louffat, 2018, p. 93).

##### **2.2.6.5.1. La fase previa o preparación de la entrevista:** se divide

en 2 etapas:

##### **• Preparación remota**

- a) **Seleccionar al encargado (entrevistador):** En esta etapa lo que se busca es designar al encargado o grupo de encargados que realizarán la entrevista a los postulantes.
- b) **Preparar al encargado (entrevistador):** dando capacitaciones en competencias específicas respecto al proceso de selección, modalidades, estructura y



enfoques.

• **Preparación de la entrevista**

- a) **Programación de las entrevistas**, poner hora y fechas en que se realizarán las entrevistas.
- b) **Crear un ambiente adecuado**, tener un espacio acondicionado con mobiliarios y materiales que permitan desarrollar las entrevistas de una manera cómoda y eficiente, creando un ambiente natural y tranquilo.
- c) **Citar a los candidatos**, la comunicación formal que realiza la organización a los postulantes para agendar la entrevista un día determinado a una hora exacta.
- d) **Conocimientos del puesto a cubrir**, describir las actividades laborales que el puesto convocado debe realizar.
- e) **Conocer el perfil ideal**, elegir al candidato idóneo, conocer sus destrezas, habilidades.
- f) **Pre - conocimiento de cada candidato**, la impresión inicial permite conocer el perfil de candidato, es importante conocer al candidato indagando en su hoja de vida.

**2.2.6.5.2. La fase central o desarrollo de la entrevista**

• **Apertura**

- a) **La recepción**, cuando el encargado de la entrevista recibe dando la bienvenida oficial al o los postulantes.
- b) **Establecimiento de rapport**, la creación de un ambiente idóneo que brinde confianza, sea cómodo y adecuado tanto para el encargado de la selección y para el candidato, así mismo consiste el disminuir y eliminar los



niveles tensión, ansiedad y el estrés que se genera en el momento.

- c) **Comunicar las normas del proceso**, brindar información al postulante del desarrollo de la entrevista y sobre los temas centrales que se tomarán en cuenta.

- **Núcleo**

En esta parte de la etapa se da la socialización de la información (interrogantes - respuestas) entre los involucrados (entrevistador - entrevistado).

- a) **Torre de información**, datos que el encargado de la entrevista logró recabar del postulante.

- **Cierre**

- a) **Preparación para el cierre**, son las últimas informaciones, donde se da al postulante la oportunidad de dar a conocer aquellos datos que desee reforzar, agregar o que se hayan omitido en la entrevista.
- b) **Despedida**, donde se agradece al invitado por la información, tiempo, confianza brindada durante la entrevista, como un acto protocolar.

### 2.2.6.5.3. Fase posterior o cierre de la entrevista

- **Evaluación**

- **Cumplimiento del formato de evaluación:** documento, ficha o lista donde se detalla las capacidades, competencias, destrezas y datos que son considerados importantes en el proceso al momento de la evaluación.
- **Informe**, documento donde el entrevistador opina, da su veredicto en relación al desempeño del postulante al momento de la evaluación, detallando fortalezas, puntos



de reforzar y optimización de las diferentes destrezas identificadas, en relación a los parámetros definidos previamente por la organización.

#### **2.2.6.6. Verificación de antecedentes y referencias**

Referido a la verificación, comprobación y validación de toda la información que el postulante señaló en el currículum vitae y al momento de la entrevista sean reales, entre alguno de ellos tenemos:

- Títulos, certificaciones y diplomas de estudios.
- Experiencias obtenidas y desempeño de funciones.
- Antecedentes policiales.
- Antecedentes judiciales.
- Antecedentes financieros.

##### **2.2.6.6.1. Antecedentes**

Según Louffat define antecedentes desde la siguiente perspectiva:

- Antecedentes policiales: Documento de carácter legal que permite confirmar que el postulante no haya tenido problemas con instituciones policiales y realizado actos que atentaron contra la seguridad, tranquilidad de la ciudadanía.
- Antecedentes judiciales y penales: Documento legal que permite identificar que el candidato o candidatos no hayan tenido problemas laborales, civiles o penales con la justicia del país.
- Antecedentes financieros: Filtro que permite verificar



que los candidatos no tengan problemas financieros o créditos impagos en organizaciones bancarias. (Louffat, 2018, p. 95).

#### **2.2.6.6.2. Referencias**

Actividad importante del proceso la cual consiste en verificar, confirmar y validar que la información brindada en los currículum vitae sean verdaderos. (Louffat, 2018, p. 95).

#### **2.2.6.7. Examen médico**

El objetivo es verificar la plenitud física del postulante, en otras palabras, que goce de facultades físicas que le permitan desarrollar cabalmente las actividades previniendo sucesos catastróficos, acorde a lo suscrito en el reglamento higiene industrial y seguridad. (Louffat, 2018, p. 95).

##### **2.2.6.7.1. Salud Física**

Dentro del marco organizacional, la salud organizacional es el punto eje de la administración óptima y responsable del talento humano. Es la forma idónea de lo que se desea alcanzar después de la aplicación de los procesos administrativos y técnicos especializados, con la finalidad de lograr un desarrollo integrado organizacional en el trabajador. (Louffat, 2018, pp. 16-17).

Para Louffat (2018) La salud física es fundamental en la estimación del trabajador porque en esta se basa la calidad de vida. Por el contrario, se puede



inferir que un colaborador con alguna afección médica o patológica (de inicio leve o severo), no desarrollará sus funciones con total normalidad.

Con respecto al certificado médico, Reyes define como un testimonio escrito sobre el estado actual del paciente, y que el profesional de salud brinda a petición de los familiares, posterior al examen y asistencia médica. (Reyes, 2015, p. 1).

#### **2.2.6.8. Contratación de seleccionados**

Como último paso, el candidato, quien ha llegado de forma positiva a esta etapa pasando todas las pruebas interpuestas por los evaluadores, de acuerdo al ranking obtenido, podrá asumir el cargo ofrecido por la organización.

Se menciona la importancia de registrar los diferentes instrumentos de evaluación utilizados en el proceso de selección, las cuales deberán ser válidas y confiables, entendiendo la confiabilidad como la congruencia en relación a los buenos resultados obtenidos por los postulantes. (Dessler, p. 211-212) citado por (Louffat, 2018, p. 95).

##### **2.2.6.8.1. Contrato**

Es el documento legal-formal más importante del derecho individual para el trabajador y empleador, puesto que a partir de su celebración surgen los beneficios, deberes y obligaciones laborales, incluyendo la seguridad social ante los ojos de la ley. (Arévalo, 2021).

Según Bernuy (2008) tenemos las siguientes clases de contratos.



- **Contrato de plazo indefinido o indeterminado**

Estos contratos pueden prolongarse a través del tiempo de forma indeterminada; ya sean verbales o escritos. Además, que el contratado está sujeto a un tiempo estimado donde demuestre sus competencias, el colaborador obtiene la seguridad laboral frente al despido injustificado o arbitrario. (Bernuy, 2008, p. 40).

- **Contrato de duración determinada o parcial**

Estos contratos tienen una jornada igual o menor a cuatro (4) horas diarias, además que no cuentan con un tiempo límite en su contratación; sin embargo, los trabajadores gozan de beneficios laborales, acuerdo a ley (si es que están constituidos legalmente).

El colaborador está sujeto a asumir un periodo laboral de (4) cuatro horas diarias, la misma que se dividirá entre 5 o 6 días, según corresponda, siendo el resultado aproximado de cuatro (4) horas al día. En tal sentido, no tendrán los mismos beneficios sociales que un trabajador regular (vacaciones, indemnizaciones, etc.). Sin embargo, tendrán derecho a gratificaciones y utilidades (en caso la organización lo genere). (Bernuy, 2008, p. 40).

## 2.3. Marco Conceptual

### 2.3.1. Clima organizacional

Referido al nivel de motivación de los trabajadores, cuando el clima organizacional está en incremento, ésta significa interacciones socio-organizacionales satisfactorias, estado anímico, predisposición, cooperación,



etc. En cambio, cuando el clima organizacional disminuye, esta se refleja en estados anímicos disminuidos y falta de interés, desmotivación e insatisfacción, etc. (Chiavenato, 2017, p. 49).

### **2.3.2. Control**

Definida como monitoreo y verificación en el cumplimiento de los objetivos previstos en una institución, con base en una retroalimentación constante. Los principales mecanismos de control deben ser en: recursos financieros, recursos materiales y personales que se asignan; mientras que los indicadores principales para medir los objetivos deben cualitativos y cuantitativos. (Louffat, 2018, p. 108).

### **2.3.3. Convocatoria**

La convocatoria es considerada una invitación formal-oficial que realiza una institución a los candidatos potenciales que deseen postular en el proceso de selección para la titularidad a una plaza vacante; la finalidad es buscar la(s) persona(s) idónea(s) para el puesto, que cumpla con todos los requisitos y con las competencias necesarias para pasar todas las pruebas junto a otros postulantes y así cubrir la vacante laboral en disputa. (Louffat, 2018, p. 81).

### **2.3.4. Cultura organizacional**

Hace referencia a la libertad de cada institución para guiar la conducta de sus integrantes, además que conducen sus decisiones al cumplimiento de sus objetivos, es preciso mencionar que cada organización tiene una forma particular en cuento a la estructura de su cultura organizacional o corporativa. (Chiavenato, 2017, p. 72).

### **2.3.5. Dirección**

Es definida como la responsabilidad de ejecutar lo planificado y organizado dentro del proceso administrativo, en ella se llevan a cabo decisiones sumamente importantes para la realización de sus objetivos; guiado



por los funcionarios quienes son parte de la organización. (Louffat, 2018, p. 12).

### **2.3.6. Diseño Organizacional**

Quien define el perfil de puestos que se ejecutarán dentro de una organización, encargado de conformar una estructura orgánica así como las áreas de trabajo que posteriormente serán registrados en el cuadro de asignación de personal, donde se detallan las características de los cargos, además de las competencias y habilidades requeridas. (Louffat, 2018, p. 15).

### **2.3.7. Objetivos organizacionales**

Las organizaciones requieren de una meta u objetivo, para ello es necesario seguir un plan, que sea acorde a lo que la empresa pretende llegar. Como punto inicial es preciso determinar la visión, misión y objetivos estratégicos. Encontramos los siguientes elementos:

- Objetivo o propósito.
- Conjunto de elementos o proyecto.
- Materiales, energía y entradas de información. (Chiavenato, 2017, p. 19).

### **2.3.8. Organización**

También conocida como empresa, institución, corporación, definida como un conjunto de elementos que buscan conseguir un objetivo común, encargada de crear la estructura organizacional. (Louffat, 2018, p. 8).

Cabe mencionar que es un sistema coordinado de entre más de un individuo, quienes comparten objetivos en común. Barnard, Chester (1971) citado en (Chiavenato, 2017, p. 6).

Velásquez define organización como un sistema orgánico socio-técnico, de entradas (recursos), salidas (resultados) así como feedback para



cambiar o mejorar el sistema, es además un espacio físico donde se intercambia los diferentes recursos (dinero, energía, información y materia). (Velásquez, 2007, p. 132).

### **2.3.9. Planeación**

Responsable de determinar la visión de la organización (corto, mediano y/o largo plazo) cuya finalidad es lograr objetivos por intermedio de sus trabajadores. También debe realizar predicciones en relación a la cantidad y calidad de su personal, y para ello deberá utilizar técnicas e instrumentos de selección y evaluación, además de capacitación, remuneraciones y compensaciones. (Louffat, 2018, p. 4).

### **2.3.10. Reclutamiento**

Proceso encargado de convocar y atraer candidatos que cuenten con las especificaciones registradas en las bases al momento de la convocatoria, aquellos que deseen laborar voluntariamente en la organización. (Louffat, 2018, p. 15).



## 2.4. Variable

### 2.4.1. Variable

Proceso de selección de personal.

### 2.4.2. Conceptualización de la variable

VARIABLE	CONCEPTO
<p style="text-align: center;"><b>Selección de personal</b></p>	<p>“La selección es el 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, p. 87).</p> <p>Por lo general el proceso de selección comprende las siguientes etapas:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Revisión de solicitudes de empleo.</li><li>• Revisión de currículum vitae.</li><li>• Entrevista preliminar</li><li>• Pruebas de competencia.</li><li>• Entrevista a profundidad.</li><li>• Verificación de antecedentes y referencias.</li><li>• Examen médico.</li><li>• Contratación de Seleccionados.</li></ul>

**Tabla 1.** *Conceptualización de la variable*



### 2.4.3. Operacionalización de la variable

Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores
<p><b>Selección de personal</b></p> <p>“La selección es el 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, p. 87)</p>	<p>Según (Louffat, 2018). Por lo general el proceso de selección comprende las siguientes etapas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de solicitudes de empleo.</li> <li>• Revisión de currículum vitae.</li> <li>• Entrevista preliminar</li> <li>• Pruebas de competencia.</li> <li>• Entrevista a profundidad.</li> <li>• Verificación de antecedente y referencias.</li> <li>• Examen médico.</li> <li>• Contratación de seleccionados.</li> </ul>	<p><b><u>Revisión de solicitudes de empleo.</u></b>            “El paso 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 destacar a aquellos candidatos que, definitivamente, están lejos de cumplir con las especificaciones requeridas”. (Louffat, 2018, p. 89).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Candidatos</li> </ul>
		<p><b><u>Revisión de currículum vitae:</u></b>            “El Currículum Vitae (CV) u hoja de vida es un documento en el cual un candidato presenta en forma resumida y ordenada su biografía personal y profesional. La revisión del currículum vitae 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 candidatos potenciales, candidatos medianamente potenciales o los no potenciales, últimos que son descartados del proceso. (Louffat, 2018, p. 89).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencias académicas.</li> <li>• Experiencia laboral.</li> </ul>
		<p><b><u>Entrevista preliminar:</u></b>            “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, p. 91).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación personal.</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Ética y valores.</li> </ul>
		<p><b><u>Pruebas de competencias:</u></b>            “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, p. 92).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencias específicas.</li> <li>• Conocimientos</li> <li>• Habilidades</li> <li>• Actitudes</li> </ul>



		<p><b><u>Entrevista a profundidad:</u></b> “Las entrevistas a este nivel requieren ser más técnicas y pormenorizadas, a través de sus diversas fases: Fase previa, la fase central y fase posterior”. (Puchol, 2003, p.85-102 citado por Louffat, 2018, p. 93).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fase previa (Preparación de la entrevista)</li> <li>• Fase central (Desarrollo de la entrevista)</li> <li>• Fase posterior (Cierre de la entrevista)</li> </ul>
		<p><b><u>Verificación de antecedentes y referencias:</u></b> “Esta actividad consiste en verificar la validez sobre los datos esenciales señalados en el currículum vitae o en las entrevistas”. (Louffat, 2018, p. 95).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Antecedentes</li> <li>• Referencias</li> </ul>
		<p><b><u>Examen médico:</u></b> “Este examen busca comprobar la plenitud fisiología del candidato, es decir, que tengan las condiciones de salud que le permite desempeñar cabalmente sus funciones y evitar riesgos en el ejercicio de estas, en concordancia con las normas de seguridad e higiene industrial”. (Louffat, 2018, p. 95).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salud física.</li> </ul>
		<p><b><u>Contratación de seleccionados:</u></b> “Finalmente, el candidato que ha pasado todas las pruebas, según el estricto orden de méritos, será contratado y asumirá la titularidad del puesto o cargo vacante ofrecido por la institución”. (Louffat, 2018, p. 95)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrato.</li> </ul>

**Tabla 2.** Operacionalización de la Variable.



## CAPITULO III

### MÉTODO DE INVESTIGACION

#### 3.1. Enfoque de la investigación

La investigación es de enfoque cuantitativa debido a que se utiliza la recolección de datos para comprobar la hipótesis, con una base métrica y un análisis estadístico, con la finalidad de establecer pautas de comportamiento y comprobar teorías. (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014, p. 4).

#### 3.2. Alcance de la investigación

El presente trabajo de investigación es de tipo descriptivo debido a que especifica las propiedades y características de fenómenos que sean sujetos a análisis, describiendo así las tendencias dentro de un grupo o población. Hernández et al también menciona que este tipo de investigación pretende especificar propiedades, características y perfiles de sujetos a evaluación (personas, grupos, procesos, comunidades, objetos entre otros fenómenos). (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014, p. 92).

#### 3.3. Diseño de la investigación

El diseño del presente trabajo de investigación es no experimental debido a que no existe una manipulación de las variables, solo se limitan a la observación de fenómenos en su ambiente natural para ser sujeto de análisis. (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014, p. 152).

#### 3.4. Población

El presente trabajo de investigación tiene como población al total de personal que labora en la organización (personal de salud y administrativo), siendo el total de 152 trabajadores de la Clínica Oxigen Medical Network EIRL.

Según lo mencionado por Ramírez esta constituye el total de elementos dentro de un grupo de estudio, por ende todos los elementos individuales serán agrupados para una investigación.(Ramírez, 2015, p. 55).



### 3.5. Muestra

La muestra es igual a la población en número, por ende, se tomó un total de 152 colaboradores de la población de estudio. Es de tipo no probabilística y población finita.

Según Ramírez define a la muestra como un grupo significativo de una población, del cual se evaluarán sus características y estas serán generalizadas a toda una población. (Ramírez, 2015, p. 55).

### 3.6. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Para realizar la presenta investigación se utilizó las siguientes técnicas e instrumentos:

La técnica utilizada fue:

- Encuesta

Es una técnica de investigación el cual comprende diversos procedimientos sistematizados y organizados, tiene la finalidad de orientar al investigador que conducen a profundizar el conocimiento y el planteamiento de nuevas líneas de investigación. Además, pueden ser adaptables a cualquier ámbito de estudio que busque la lógica y la comprensión del conocimiento científico. (Maya, 2014, p. 4).

Y se utilizó el siguiente Instrumento:

- Cuestionario

Este instrumento de medición es un recurso utilizado por el investigador que permite recoger datos sobre la variable de estudio y sus componentes para posterior análisis e interpretación. (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014, p. 199).

### 3.7. Procesamiento de Datos

Permite ordenar y analizar la información obtenida, permitiendo un análisis comprensivo del procesamiento de datos que usualmente se realiza mediante la utilización de un programa informático (Excel y/o SPSS 24). Para su posterior procesamiento de los datos obtenidos.



## CAPÍTULO IV RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

### 4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado

#### 4.1.1. Presentación del instrumento

Para describir como es el proceso de selección de personal de Oxigen Medical Network EIRL Cusco 2023, se encuestó a 152 colaboradores, en el que se considera 32 ítems distribuidos de la siguiente manera:

**Tabla 3.** *Distribución de los ítems del cuestionario*

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	
Proceso de Selección de Personal	Revisión de solicitudes de empleo	Candidatos	1,2,3	
	Revisión de Currículum vitae	Competencias académicas	4,5	
		Experiencia laboral	6,7	
	Entrevista preliminar	Presentación personal	8,9	
		Comunicación	10,11	
		Ética y valores.	12,13,14	
		Pruebas de competencia	Competencias específicas	15
	Entrevista a profundidad	Conocimientos	Habilidades	16,17
			Actitudes	18
		Fase previa (Preparación de la entrevista)	Fase central (Desarrollo y de la entrevista)	19
			Fase posterior (Cierre de la entrevista)	20,21
			Verificación de antecedentes y referencias.	Antecedentes
		Referencias	24	
			25,26	
		27		



Examen médico	Salud física	28,29
Contratación de seleccionados	Contrato.	30,31,32

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

**Tabla 4.** Descripción de la Baremación y escala de interpretación

Promedio	Escala de Interpretación
1,00 – 1,80	Muy mala
1,81 – 2,60	Mala
2,61 – 3,40	Regular
3,41 – 4,20	Buena
4,21 – 5,00	Muy buena

#### 4.1.2. Fiabilidad del instrumento aplicado

Para determinar la fiabilidad del cuestionario utilizado para describir como es el proceso de selección de personal de Oxigen Medical Network EIRL Cusco 2023. 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 5.** Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.902	32



*Nota:* Resultados elaborados en base al cuestionario aplicado

Como se observa, el Alfa de Cronbach tiene un valor de 0.902 por lo que se establece que el instrumento es fiable para el procesamiento de datos.

## 4.2. Resultados Respecto a los Objetivos Específicos

### 4.2.1. Revisión de Solicitudes de Empleo

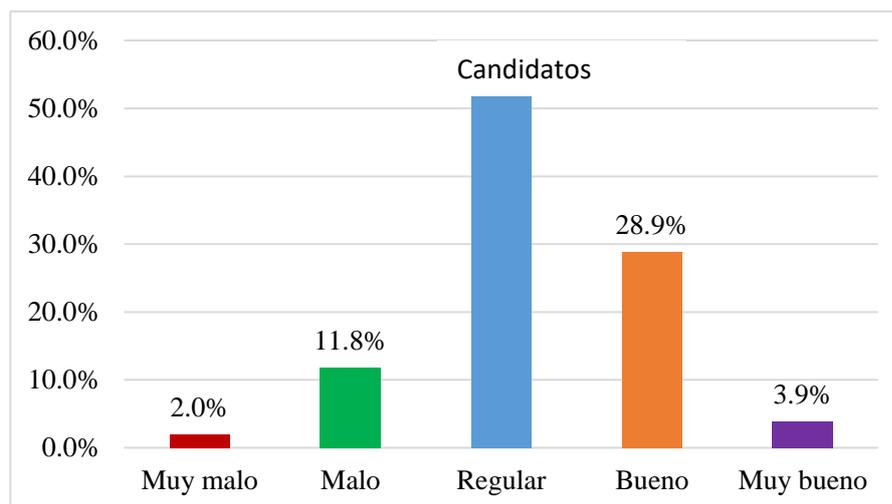
#### A. Resultados de los Indicadores de la Dimensión Revisión de Solicitudes de Empleo

**Tabla 6.** *Indicadores de la Dimensión Revisión de Solicitudes de Empleo*

	Candidatos	
	N	%
Muy malo	3	2.0%
Malo	18	11.8%
Regular	81	53.3%
Bueno	44	28.9%
Muy bueno	6	3.9%
Total	152	100.0%

*Nota:* Resultados elaborados en base al cuestionario aplicado

**Figura 1.** *Indicadores de la Dimensión Revisión de Solicitudes de Empleo*



*Nota:* Resultados elaborados en base al cuestionario aplicado

#### Interpretación y análisis

- ✓ De acuerdo a los datos obtenidos se evidencia, respecto al indicador de la dimensión Revisión de solicitudes de empleo que el 53.3% de los encuestados



la perciben como regular, el 28.9% como bueno, el 11.8% como malo, el 3.9% como muy bueno, asimismo el 2.0% la percibe como muy malo. En tal sentido, más de la mitad de los encuestados califican como regular esta etapa, mientras que otra parte considera como bueno, debido a que los requisitos solicitados a los candidatos al momento de la convocatoria fueron claros y comprensibles. Desde la perspectiva de las ciencias administrativas, candidato la persona que aspira formar parte de una organización, en función al perfil requerido, experiencia laboral, competencias académicas, rango de edad, entre otras certificaciones.

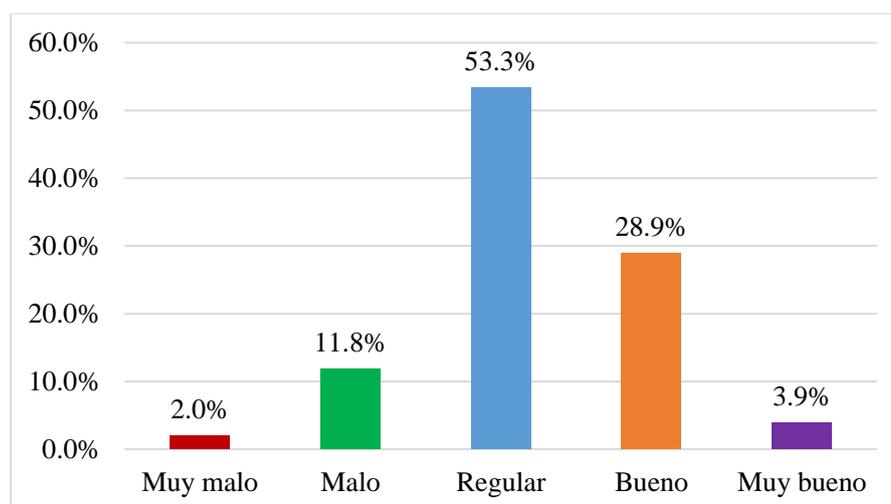
**B. Resultados de la Dimensión Revisión de Solicitudes de Empleo**

**Tabla 7. Revisión de Solicitudes de Empleo**

	N	%
Muy malo	3	2.0%
Malo	18	11.8%
Regular	81	53.3%
Bueno	44	28.9%
Muy bueno	6	3.9%
Total	152	100.0%

*Nota:* Resultados elaborados en base al cuestionario aplicado

**Figura 2. Revisión de Solicitudes de Empleo**



*Nota:* Resultados elaborados en base al cuestionario aplicado

**Interpretación y análisis**

- ✓ De acuerdo a los datos obtenidos se evidencia, respecto a la dimensión Revisión



de solicitudes de empleo que el 53.3% de los encuestados la perciben como regular, el 28.9% como bueno, el 11.8% como malo, el 3.9% como muy bueno, asimismo el 2.0% la percibe como muy malo. En tal sentido, más de la mitad de los encuestados califican como regular esta etapa, mientras que otra parte considera como bueno el proceso de revisión de solicitudes de empleo, debido a que la convocatoria fue clara, comprensible en función al perfil requerido, rango de edad, entre otros requisitos. Desde la perspectiva de las ciencias administrativas, es el primer paso al momento de seleccionar, con el objetivo de saber la cantidad de candidatos y verificar de forma superficial los datos.

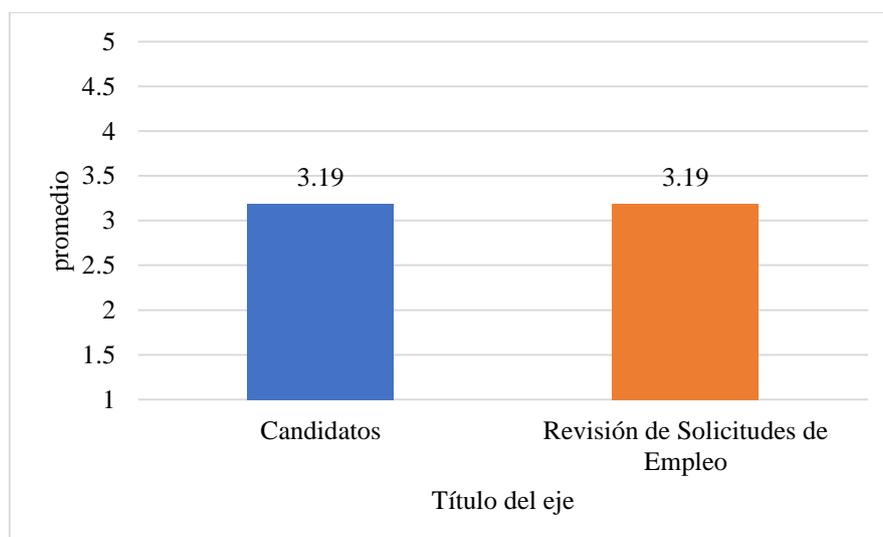
### C. Comparación Promedio de los Indicadores de la Revisión de Solicitudes de Empleo

**Tabla 8.** *Comparación Promedio de los Indicadores de la Dimensión Revisión de Solicitudes de Empleo*

	Promedio	Interpretación
Candidatos	3.19	Regular
<b>Revisión de Solicitudes de Empleo</b>	<b>3.19</b>	<b>Regular</b>

*Nota:* Resultados elaborados en base al cuestionario aplicado

**Figura 3.** *Comparación promedio de los Indicadores de la Dimensión Revisión de Solicitudes de Empleo*



*Nota:* Resultados elaborados en base al cuestionario aplicado



### Interpretación y análisis

- ✓ Según los resultados obtenidos de la comparación promedio del indicador candidatos con la dimensión revisión de solicitudes de empleo, de acuerdo a la escala de baremación, se evidencia que el indicador tiene un promedio de 3.19 que se interpreta como regular, de igual manera la dimensión muestra el mismo puntaje, lo cual indica que es regular. Con lo que concluimos que la dimensión y el indicador son proporcionales entre sí.

#### 4.2.2. Revisión de Currículum Vitae

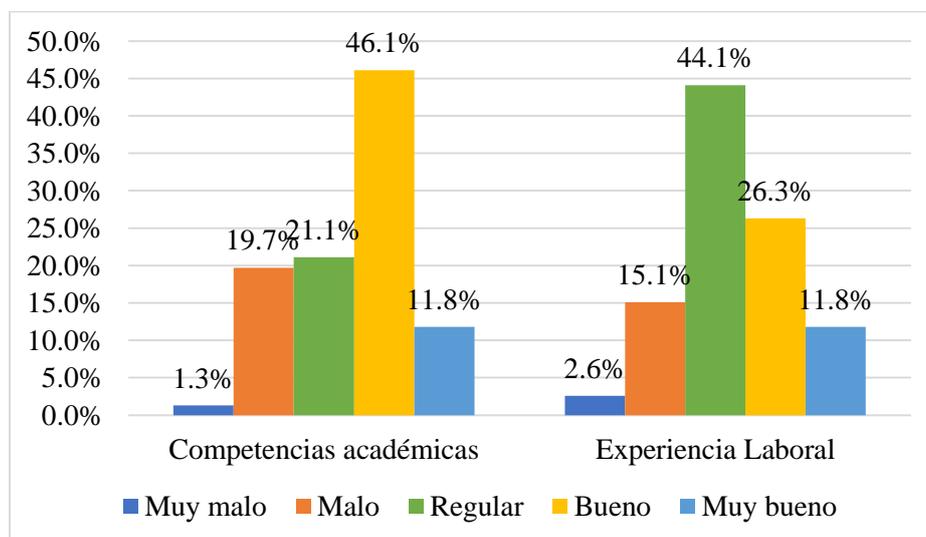
##### A. Resultados de los Indicadores de la Dimensión Revisión de Currículum Vitae

**Tabla 9.** *Indicadores de la Dimensión Revisión de Currículum Vitae*

	Competencias académicas		Experiencia Laboral	
	N	%	N	%
Muy malo	2	1.3%	4	2.6%
Malo	30	19.7%	23	15.1%
Regular	32	21.1%	67	44.1%
Bueno	70	46.1%	40	26.3%
Muy bueno	18	11.8%	18	11.8%
Total	152	100.0%	152	100.0%

*Nota:* Resultados elaborados en base al cuestionario aplicado

**Figura 4.** *Indicadores de la Dimensión Revisión de Currículum Vitae*





*Nota:* Resultados elaborados en base al cuestionario aplicado

### **Interpretación y análisis**

- ✓ De acuerdo a los datos obtenidos se evidencia, respecto al indicador competencias académicas de la dimensión revisión de currículum vitae que el 46.1% de los encuestados la perciben como buena, el 21.1% como regular, el 19.7% como malo, el 11.8% como muy bueno, asimismo el 1.3% la percibe como muy malo. En tal sentido, gran parte de los encuestados califican como buena esta etapa, mientras que otra parte considera como regular y malo, debido a que las exigencias académicas influyen directamente en el proceso. Desde la perspectiva de las ciencias administrativas, las competencias son uno de los puntos más importantes que emplean en las empresas para valorar de manera integral a los trabajadores a través del conocimiento.
- ✓ De acuerdo a los datos obtenidos se evidencia, respecto al indicador experiencia laboral de la dimensión revisión de currículum vitae que el 44.1% de los encuestados la perciben como regular, el 26.3% como bueno, el 15.1% como malo, el 11.8% como muy bueno, asimismo el 2.6% la percibe como muy malo. Asimismo, gran parte de los encuestados califican como regular esta etapa, mientras que otra parte considera como bueno, debido a que los requisitos solicitados en función a la experiencia laboral influyen medianamente en el proceso. Desde la perspectiva de las ciencias administrativas, es el historial laboral donde se detalla de manera ordenada y cronológica los lugares donde se haya ejercido.

## **B. Resultados de la dimensión Revisión de Currículum Vitae**

**Tabla 10.** *Revisión de Currículum Vitae*

	N	%
Muy malo	1	0.7%
Malo	16	10.5%
Regular	71	46.7%
Bueno	51	33.6%
Muy bueno	13	8.6%

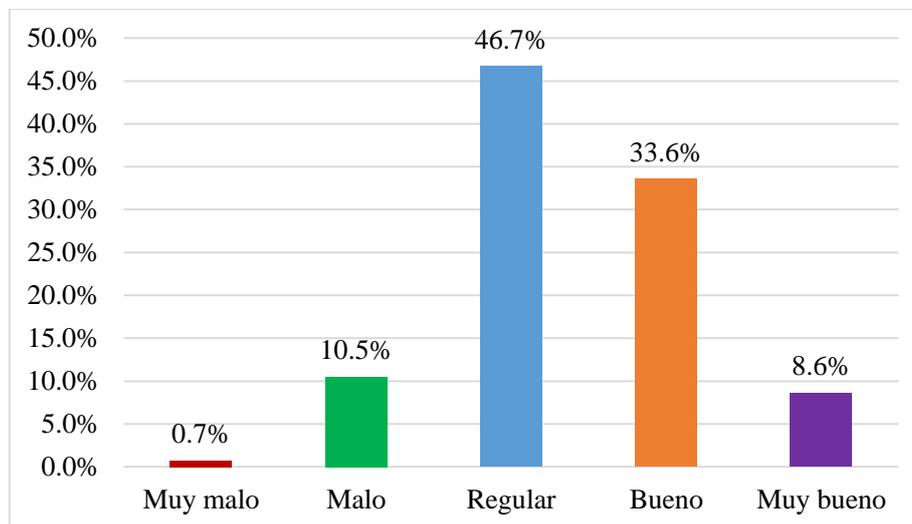
---

Total	152	100.0%
-------	-----	--------

---

*Nota:* Resultados elaborados en base al cuestionario aplicado

**Figura 5.** *Revisión de Currículum Vitae*



*Nota:* Resultados elaborados en base al cuestionario aplicado

### **Interpretación y análisis**

- ✓ De acuerdo a los datos obtenidos se evidencia, respecto a la dimensión Revisión de currículum vitae que el 46.7% de los encuestados la perciben como regular, el 33.6% como bueno, el 10.5% como malo, el 8.6% como muy bueno, asimismo el 0.7% la percibe como muy malo. En tal sentido, gran cantidad de los encuestados califican como regular esta etapa, mientras que otra parte considera como bueno el proceso de revisión de currículum vitae, debido a que existen múltiples estructuras respecto a la forma y contenido al momento de presentar el currículum vitae. Desde la perspectiva de las ciencias administrativas es la revisión de los datos consignados por el candidato y que permite tener acceso a la información en cuanto a su formación y experiencias.

## **C. Comparación Promedio de los Indicadores de la Dimensión Revisión de Currículum Vitae**

**Tabla 11.** *Comparación Promedio de los Indicadores de la Dimensión Revisión de Currículum Vitae*

---

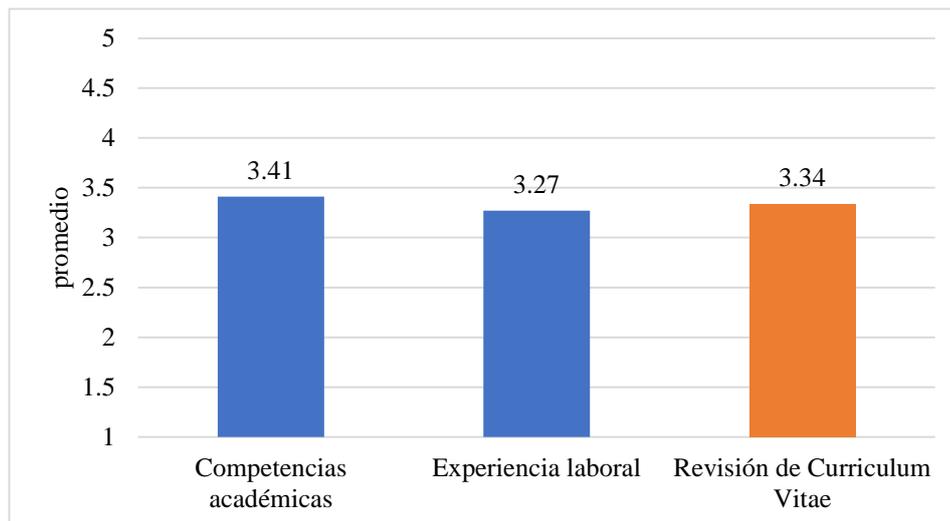
	Promedio	Interpretación
Competencias académicas	3.41	Bueno

---

Experiencia laboral	3.27	Regular
<b>Revisión de Currículum Vitae</b>	<b>3.34</b>	<b>Regular</b>

*Nota:* Resultados elaborados en base al cuestionario aplicado

**Figura 6.** Comparación Promedio de los Indicadores de la Dimensión Revisión de Currículum Vitae



*Nota:* Resultados elaborados en base al cuestionario aplicado

### Interpretación y análisis

- ✓ Según los resultados obtenidos de la comparación promedio de los indicadores de la dimensión revisión de currículum vitae, de acuerdo a la escala de baremación, se evidencia que el indicador competencias académicas tiene un promedio de 3.41 que se interpreta como bueno, mientras que el indicador experiencia laboral tiene un promedio de 3.27 que se interpreta como regular. Por último, la dimensión muestra un promedio de 3.34 lo cual indica que es regular. Con lo que concluimos que la dimensión revisión de currículum vitae es regular.

### 4.2.3. Entrevista Preliminar

#### A. Resultados de los indicadores de la dimensión Entrevista Preliminar

**Tabla 12.** Indicadores de la dimensión Entrevista Preliminar

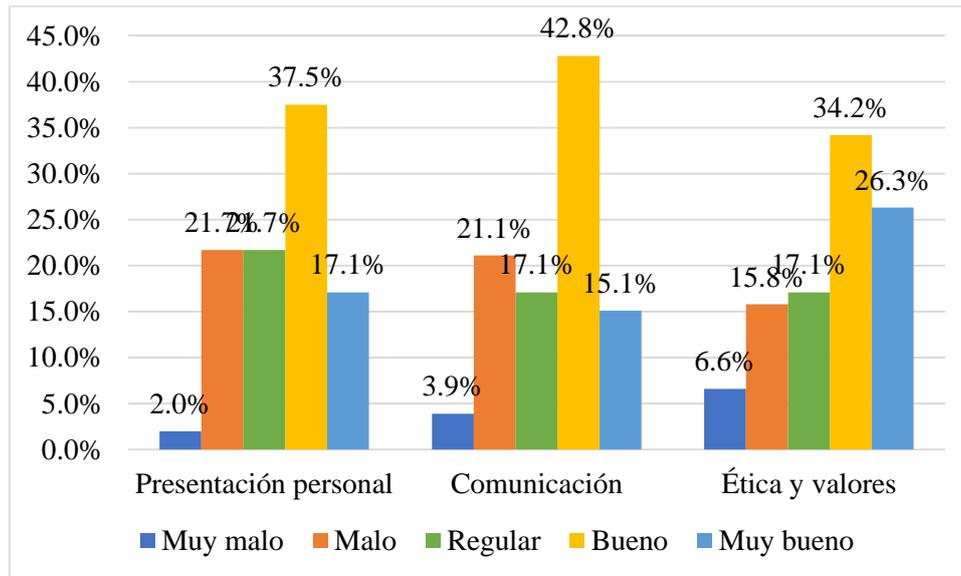
	Presentación personal		Comunicación		Ética y valores	
	N	%	N	%	N	%
Muy malo	3	2.0%	6	3.9%	10	6.6%
Malo	33	21.7%	32	21.1%	24	15.8%



Regular	33	21.7%	26	17.1%	26	17.1%
Bueno	57	37.5%	65	42.8%	52	34.2%
Muy bueno	26	17.1%	23	15.1%	40	26.3%
Total	152	100.0%	152	100.0%	152	100.0%

*Nota:* Resultados elaborados en base al cuestionario aplicado

**Figura 7.** Indicadores de la Dimensión Entrevista Preliminar



*Nota:* Resultados elaborados en base al cuestionario aplicado

### Interpretación y análisis

- ✓ De acuerdo a los datos obtenidos se evidencia, respecto al indicador presentación personal de la dimensión entrevista preliminar que el 37.5% de los encuestados la perciben como buena, el 21.7% como regular, del mismo modo el 27.7% como malo, el 17.1% como muy bueno, mientras que el 2.0% la percibe como muy malo. En tal sentido, gran parte de los encuestados califican como buena esta etapa, mientras que otra parte considera como regular y malo, debido a que la primera entrevista es sumamente importante en esta etapa. Desde la perspectiva de las ciencias administrativas es la primera impresión, donde se evalúa la presencia, vestimenta, aseo, entre otros aspectos que demuestra formalidad.
- ✓ De acuerdo a los datos obtenidos se evidencia, respecto al indicador comunicación de la dimensión entrevista preliminar que el 42.8% de los encuestados la perciben como bueno, el 21.1% como malo, el 17.1% como regular, el 15.1% como muy bueno, asimismo el 3.9% la percibe como muy



malo. Asimismo, gran parte de los encuestados califican como buena esta etapa, mientras que otra parte considera como malo. Debido a que los encargados en el proceso de selección mantuvieron una comunicación clara y fluida al momento de realizar la entrevista. Desde la perspectiva de las ciencias administrativas es la interacción e intercambio de información sobre los temas de interés.

- ✓ De acuerdo a los datos obtenidos se evidencia, respecto al indicador ética y valores de la dimensión entrevista preliminar que el 34.2% de los encuestados la perciben como bueno, el 26.3% como muy bueno, el 17.1% como regular, el 15.8% como malo, asimismo el 6.6% la percibe como muy malo. Asimismo, gran parte de los encuestados califican como buena esta etapa, mientras que otra parte considera como muy buena. Debido a que la organización trabaja de manera inclusiva y respetuosa, cumpliendo principios, valores y actuando de manera neutral durante el proceso. Desde la perspectiva de las ciencias administrativas son convicciones fundamentales que guían el comportamiento del ser humano.

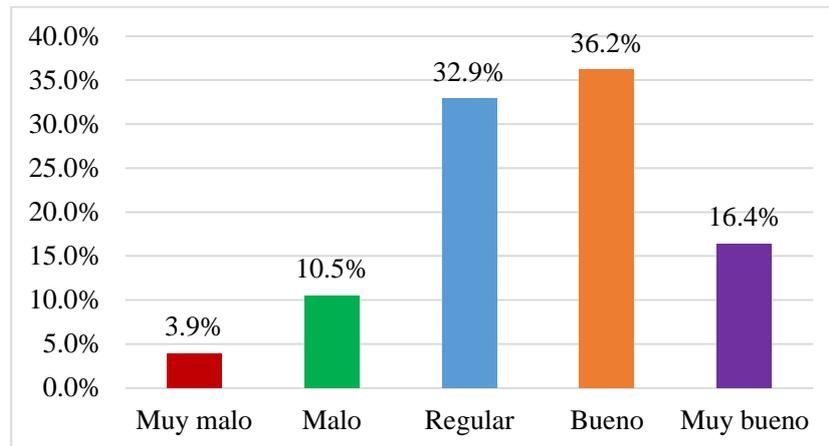
## B. Resultados de la Dimensión Entrevista Preliminar

**Tabla 13.** *Entrevista Preliminar*

	N	%
Muy malo	6	3.9%
Malo	16	10.5%
Regular	50	32.9%
Bueno	55	36.2%
Muy bueno	25	16.4%
Total	152	100.0%

*Nota:* Resultados elaborados en base al cuestionario aplicado

**Figura 8.** *Entrevista Preliminar*



*Nota:* Resultados elaborados en base al cuestionario aplicado

### Interpretación y análisis

- ✓ De acuerdo a los datos obtenidos se evidencia, respecto a la dimensión entrevista preliminar que el 36.2% de los encuestados la perciben como buena, el 32.9% como regular, el 16.4% como muy buena, el 10.5% como malo, asimismo el 3.9% la percibe como muy malo. En tal sentido, gran cantidad de los encuestados califican como buena esta etapa, mientras que otra parte considera como regular el proceso de entrevista preliminar, debido a que los valores son parte de la política de esta organización. Desde la perspectiva de las ciencias administrativas permite conocer a los candidatos, su desenvolvimiento e información del contenido de su currículum vitae.

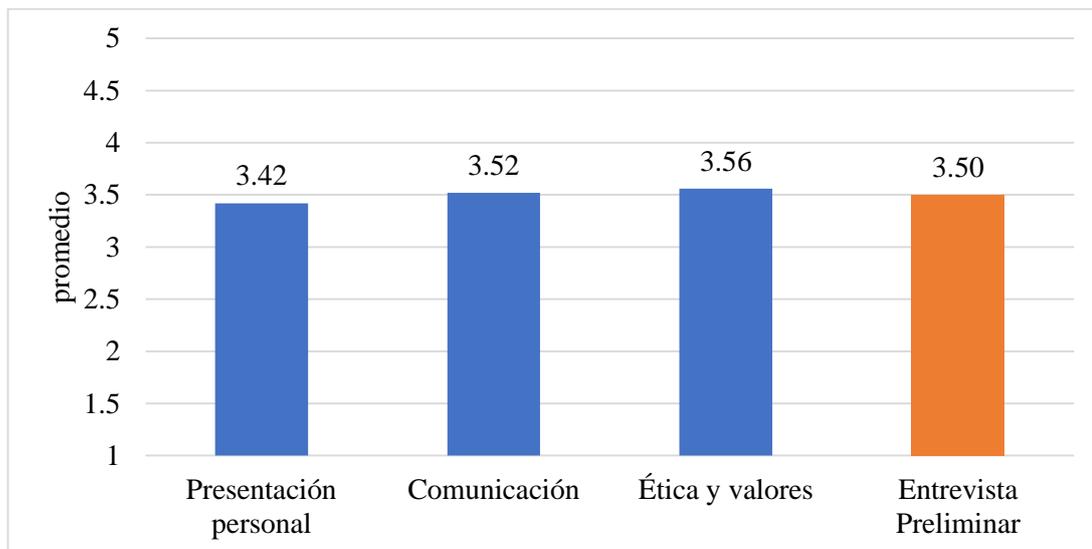
### C. Comparación Promedio de los Indicadores de la Dimensión Entrevista Preliminar

**Tabla 14.** *Comparación Promedio de los Indicadores de la Dimensión Entrevista Preliminar*

	Promedio	Interpretación
Presentación personal	3.42	Bueno
Comunicación	3.52	Bueno
Ética y valores	3.56	Bueno
<b>Entrevista Preliminar</b>	<b>3.50</b>	<b>Bueno</b>

*Nota:* Resultados elaborados en base al cuestionario aplicado

**Figura 9.** *Comparación Promedio de los Indicadores de la Dimensión Entrevista Preliminar*



*Nota:* Resultados elaborados en base al cuestionario aplicado

### Interpretación y análisis

- ✓ Según los resultados obtenidos de la comparación promedio de los indicadores de la dimensión entrevista preliminar, de acuerdo a la escala de baremación, se evidencia que el indicador presentación personal tiene un promedio de 3.42 que se interpreta como bueno, mientras que el indicador comunicación tiene un promedio de 3.52 que se interpreta como bueno y el indicador ética y valores tiene un promedio de 3.56 que se interpreta como bueno. Por último, la dimensión muestra un promedio de 3.50 lo cual indica que es bueno. Con lo que concluimos que la dimensión entrevista preliminar es buena.

#### 4.2.4. Pruebas de Competencias

##### A. Resultados de los indicadores de la dimensión Pruebas de Competencias

**Tabla 15.** *Indicadores de la dimensión Pruebas de Competencias*

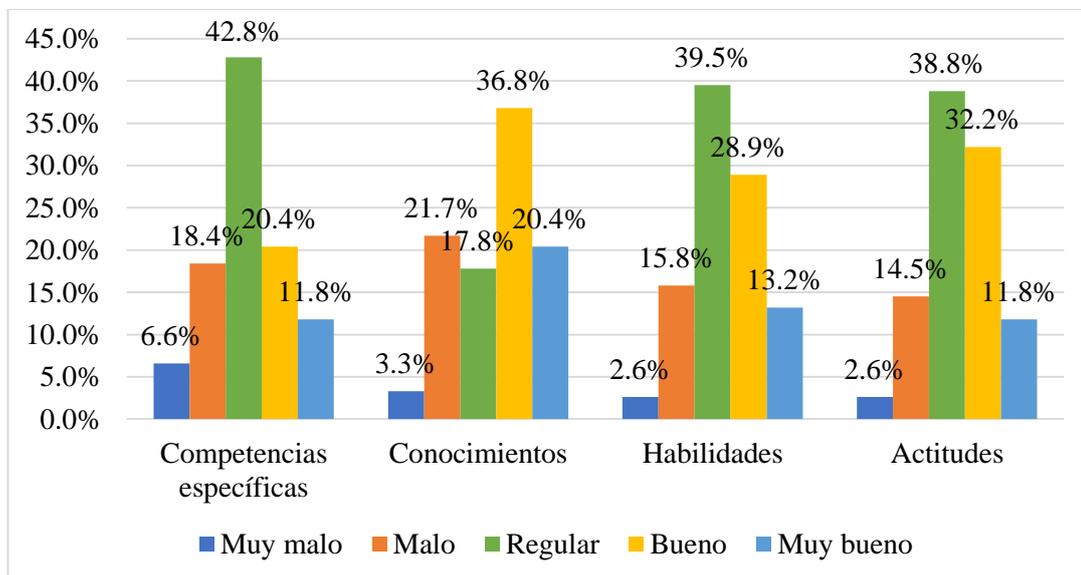
	Competencias específicas		Conocimientos		Habilidades		Actitudes	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Muy malo	10	6.6%	5	3.3%	4	2.6%	4	2.6%
Malo	28	18.4%	33	21.7%	24	15.8%	22	14.5%



Regular	65	42.8%	27	17.8%	60	39.5%	59	38.8%
Bueno	31	20.4%	56	36.8%	44	28.9%	49	32.2%
Muy bueno	18	11.8%	31	20.4%	20	13.2%	18	11.8%
Total	152	100.0%	152	100.0%	152	100.0%	152	100.0%

*Nota:* Resultados elaborados en base al cuestionario aplicado

**Figura 10.** Indicadores de la Dimensión Pruebas de Competencias



*Nota:* Resultados elaborados en base al cuestionario aplicado

### Interpretación y análisis

- ✓ De acuerdo a los datos obtenidos se evidencia, respecto al indicador competencias específicas de la dimensión pruebas de competencias que el 42.8% de los encuestados la perciben como regular, el 20.4% como buena, el 18.4% como malo, el 11.8% como muy bueno, asimismo el 6.6% la percibe



como muy malo. En tal sentido, gran parte de los encuestados califican como regular esta etapa, mientras que otra parte considera como bueno, debido a que las pruebas de competencias realizadas influyen directamente en el proceso de selección. Desde la perspectiva de las ciencias administrativas se encarga de medir los conocimientos, habilidades y actitudes de los candidatos.

- ✓ De acuerdo a los datos obtenidos se evidencia, respecto al indicador conocimientos de la dimensión pruebas de competencias que el 36.8% de los encuestados la perciben como bueno, el 21.7% como malo, el 20.4% como muy bueno, el 17.8% como regular, asimismo el 3.3% la percibe como muy malo. En tal sentido, gran parte de los encuestados califican como bueno esta etapa, mientras que otra parte considera como malo, debido a que los conocimientos superiores y experiencias laborales influyen directamente en el proceso de selección. Desde la perspectiva de las ciencias administrativas es la aplicación de la información teórica en situaciones prácticas.
- ✓ De acuerdo a los datos obtenidos se evidencia, respecto al indicador habilidades de la dimensión pruebas de competencias que el 39.5% de los encuestados la perciben como regular, el 28.9% como bueno, el 15.8% como malo, el 13.2% como muy bueno, asimismo el 2.6% la percibe como muy malo. En tal sentido, gran parte de los encuestados califican como regular esta etapa, mientras que otra parte considera como bueno, debido a que los las habilidades y destrezas influyen parcialmente en el proceso de selección. Desde la perspectiva de las ciencias administrativas es la capacidad de una persona para llevar a cabo una actividad.
- ✓ De acuerdo a los datos obtenidos se evidencia, respecto al indicador actitudes de la dimensión pruebas de competencias que el 38.8% de los encuestados la perciben como regular, el 32.2% como bueno, el 14.5% como malo, el 11.8% como muy bueno, asimismo el 2.6% la percibe como muy malo. En tal sentido, gran parte de los encuestados califican como regular esta etapa, mientras que otra parte considera como bueno, debido a que las actitudes y forma de resolver algún problema, influyen parcialmente en el proceso de selección. Desde la perspectiva de las ciencias administrativas es la adaptación en el entorno laboral en el que desarrolla.

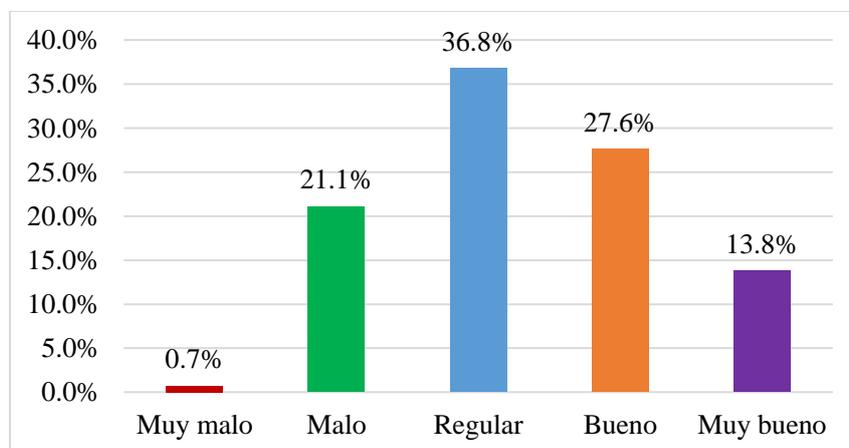
## B. Resultados de la Dimensión Pruebas de competencias

**Tabla 16.** *Pruebas de competencias*

	N	%
Muy malo	1	0.7%
Malo	32	21.1%
Regular	56	36.8%
Bueno	42	27.6%
Muy bueno	21	13.8%
Total	152	100.0%

*Nota:* Resultados elaborados en base al cuestionario aplicado

**Figura 11.** *Pruebas de competencias*



*Nota:* Resultados elaborados en base al cuestionario aplicado

### **Interpretación y análisis**

- ✓ De acuerdo a los datos obtenidos se evidencia, respecto a la dimensión pruebas de competencias que el 36.8% de los encuestados la perciben como regular, el 27.6% como bueno, el 21.1% como malo, el 13.8% como muy bueno, asimismo el 0.7% la percibe como muy malo. En tal sentido, gran cantidad de los encuestados califican como regular esta etapa, mientras que otra parte considera

como bueno el proceso de pruebas de competencias, debido a que existen varias pruebas, competencias, conocimientos y habilidades al momento del proceso. Desde la perspectiva de las ciencias administrativas son un conjunto de evaluaciones que miden diferentes áreas concernientes al puesto.

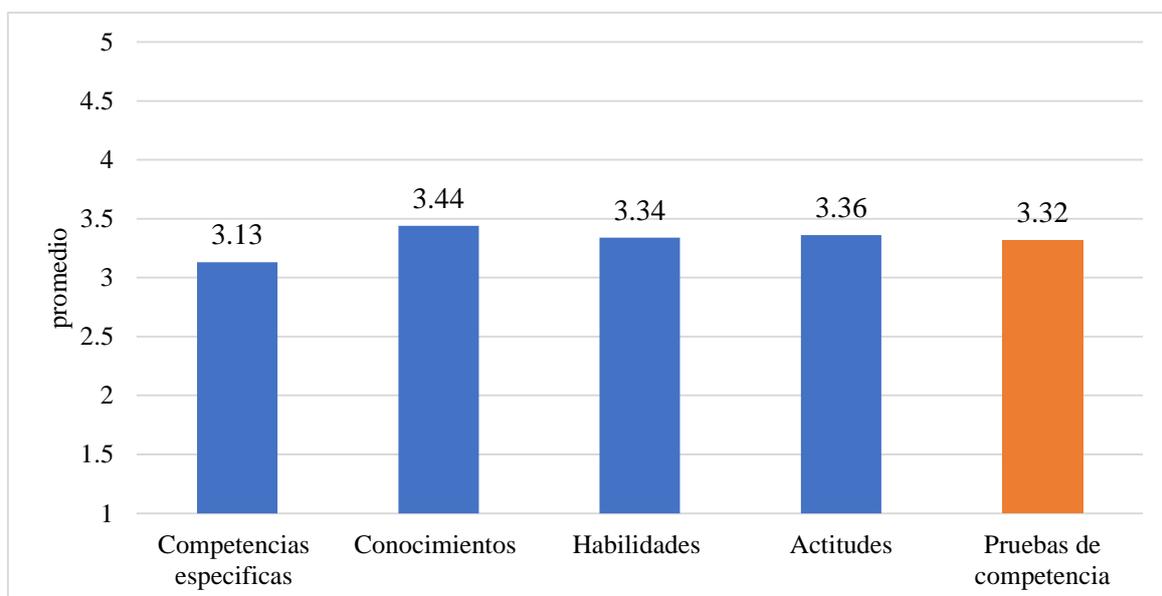
### C. Comparación Promedio de los Indicadores de la Dimensión Pruebas de competencias

**Tabla 17.** Comparación Promedio de los Indicadores de la Dimensión Pruebas de competencias

	Promedio	Interpretación
Competencias específicas	3.13	Regular
Conocimientos	3.44	Bueno
Habilidades	3.34	Regular
Actitudes	3.36	Regular
<b>Pruebas de competencia</b>	<b>3.32</b>	<b>Regular</b>

*Nota:* Resultados elaborados en base al cuestionario aplicado

**Figura 12.** Comparación Promedio de los Indicadores de la Dimensión Pruebas de competencias



*Nota:* Resultados elaborados en base al cuestionario aplicado

#### Interpretación y análisis

- ✓ Según los resultados obtenidos de la comparación promedio de los indicadores



de la dimensión pruebas de competencias, de acuerdo a la escala de baremación, se evidencia que el indicador competencias específicas tiene un promedio de 3.13 que se interpreta como regular, mientras que el indicador conocimientos tiene un promedio de 3.44 que se interpreta como bueno, el indicador habilidades tiene un promedio de 3.34 que se interpreta regular y el indicador actitudes tiene un promedio de 3.36 que se interpreta como regular. Por último, la dimensión muestra un promedio de 3.32 lo cual indica que es regular. Con lo que concluimos que la dimensión pruebas de competencias es regular.

#### 4.2.5. Entrevista a profundidad

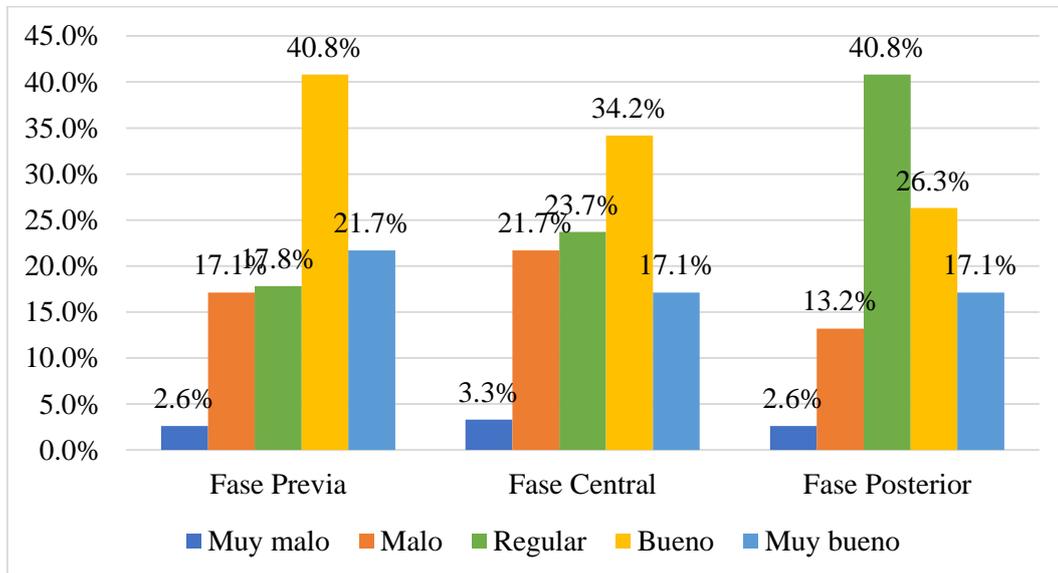
##### A. Resultados de los indicadores de la dimensión Entrevista a profundidad

**Tabla 18.** *Indicadores de la dimensión Entrevista a profundidad*

	Fase Previa (preparación de la entrevista)		Fase Central (desarrollo de la entrevista)		Fase Posterior (cierre de la entrevista)	
	N	%	N	%	N	%
Muy malo	4	2.6%	5	3.3%	4	2.6%
Malo	26	17.1%	33	21.7%	20	13.2%
Regular	27	17.8%	36	23.7%	62	40.8%
Bueno	62	40.8%	52	34.2%	40	26.3%
Muy bueno	33	21.7%	26	17.1%	26	17.1%
Total	152	100.0%	152	100.0%	152	100.0%

*Nota:* Resultados elaborados en base al cuestionario aplicado

**Figura 13.** *Indicadores de la Dimensión Entrevista a profundidad*



*Nota:* Resultados elaborados en base al cuestionario aplicado

#### Interpretación y análisis

- ✓ De acuerdo a los datos obtenidos se evidencia, respecto al indicador fase previa de la dimensión entrevista a profundidad que el 40.8% de los encuestados la perciben como buena, el 21.7% como muy buena, el 17.8% como regular, el 17.1% como malo, asimismo el 2.6% la percibe como muy malo. En tal sentido,



gran parte de los encuestados califican como bueno esta etapa, mientras que otra parte considera como muy bueno, debido a que la entrevista, se desarrolló en un ambiente adecuado y a la hora programada. Desde la perspectiva de las ciencias administrativas es la designación y preparación de los evaluadores, ambientes, así como la programación y divulgación del lugar, hora y fecha.

- ✓ De acuerdo a los datos obtenidos se evidencia, respecto al indicador fase central de la dimensión entrevista a profundidad que el 34.2% de los encuestados la perciben como bueno, el 23.7% como regular, el 21.7% como malo, el 17.1% como muy bueno, asimismo el 3.3% la percibe como muy malo. Gran parte de los encuestados califican como buena esta etapa del proceso, mientras que otra parte considera como regular, debido a que la entrevista se realizó de manera estructurada, organizada, generando un ambiente de confianza. Desde la perspectiva de las ciencias administrativas es el intercambio de información de manera direccional de temas concernientes al puesto vacante.
- ✓ De acuerdo a los datos obtenidos se evidencia, respecto al indicador fase posterior de la dimensión entrevista a profundidad que el 40.8% de los encuestados la perciben como regular, el 26.3% como bueno, el 17.1% como muy bueno, el 13.2% como malo, asimismo el 2.6% la percibe como muy malo. Gran parte de los encuestados califican como regular esta etapa del proceso, mientras que otra parte considera como bueno y muy bueno, debido a que los entrevistadores describieron la siguiente etapa del proceso.

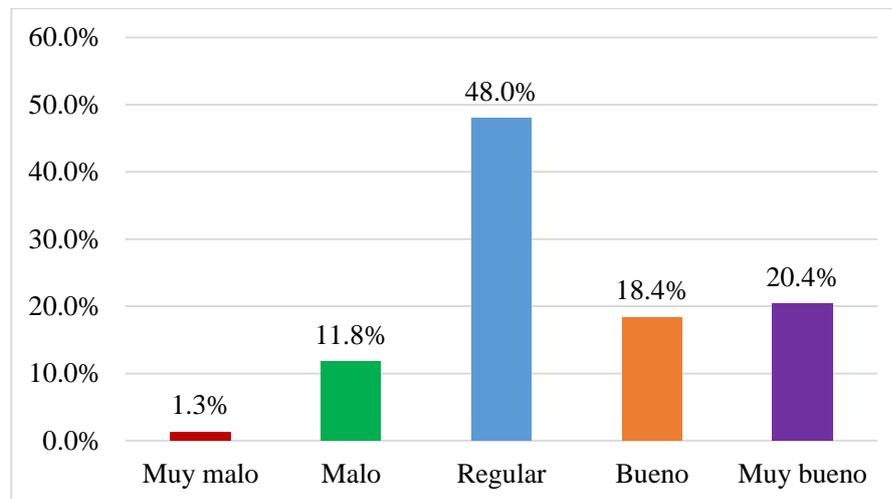
## B. Resultados de la Dimensión Entrevista a profundidad

**Tabla 19.** *Entrevista a profundidad*

	N	%
Muy malo	2	1.3%
Malo	18	11.8%
Regular	73	48.0%
Bueno	28	18.4%
Muy bueno	31	20.4%
Total	152	100.0%

*Nota:* Resultados elaborados en base al cuestionario aplicado

**Figura 14.** *Entrevista a profundidad*



*Nota:* Resultados elaborados en base al cuestionario aplicado

#### **Interpretación y análisis**

- ✓ De acuerdo a los datos obtenidos se evidencia, respecto a la dimensión entrevista a profundidad que el 48.0% de los encuestados la perciben como regular, el 20.4% como muy bueno, el 18.4% como bueno, el 11.8% como malo, asimismo el 1.3% la percibe como muy malo. En tal sentido, gran cantidad de los encuestados califican como regular esta etapa, mientras que otra parte considera como muy bueno y bueno el proceso de entrevista a profundidad, debido a que se sigue una buena estructura y la ejecución de la misma. Desde la perspectiva de las ciencias administrativas son las técnicas y procesos estructurados para recabar información a través de los candidatos sobre el contenido de sus currículums vitales.

#### **C. Comparación Promedio de los Indicadores de la Dimensión Entrevista a profundidad**

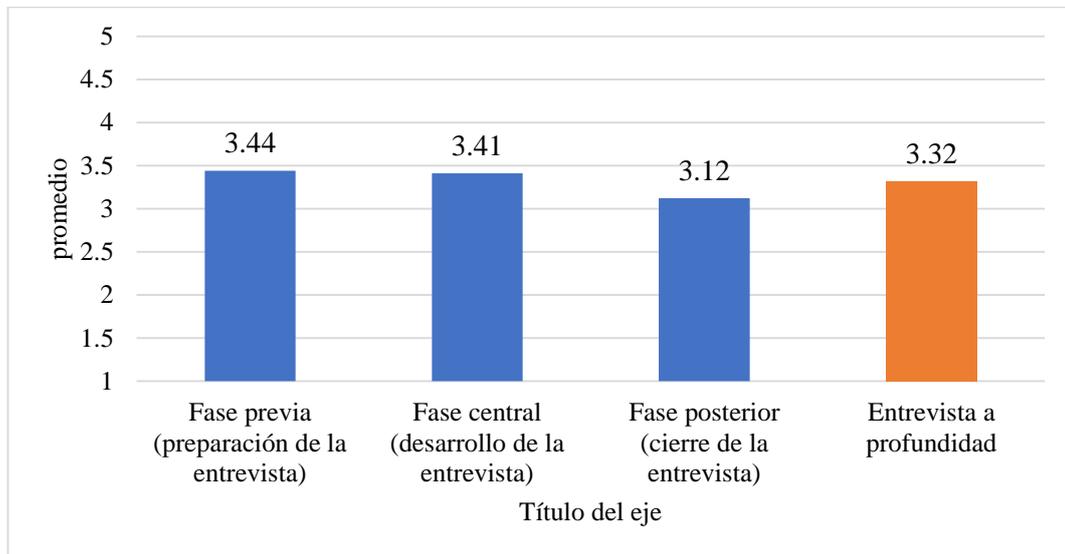
**Tabla 20.** *Comparación Promedio de los Indicadores de la Dimensión Entrevista a profundidad*

	Promedio	Interpretación
Fase previa (preparación de la entrevista)	3.44	Bueno
Fase central (desarrollo de la entrevista)	3.41	Bueno
Fase posterior (cierre de la entrevista)	3.12	Regular

<b>Entrevista a profundidad</b>	<b>3.32</b>	<b>Regular</b>
---------------------------------	-------------	----------------

*Nota:* Resultados elaborados en base al cuestionario aplicado

**Figura 15.** Comparación Promedio de los Indicadores de la Dimensión Entrevista a profundidad



*Nota:* Resultados elaborados en base al cuestionario aplicado

### Interpretación y análisis

- ✓ Según los resultados obtenidos de la comparación promedio de los indicadores de la dimensión entrevista a profundidad, de acuerdo a la escala de baremación, se evidencia que el indicador fase previa tiene un promedio de 3.44 que se interpreta como bueno, el indicador fase central tiene un promedio de 3.41 que se interpreta como bueno, mientras que el indicador fase posterior tiene un promedio de 3.12 que se interpreta como regular. Por último, la dimensión muestra un promedio de 3.32 lo cual indica que es regular. Con lo que concluimos que la dimensión entrevista a profundidad es regular.

#### 4.2.6. Verificación de antecedentes y referencias

##### A. Resultados de los indicadores de la dimensión Verificación de antecedentes y referencias

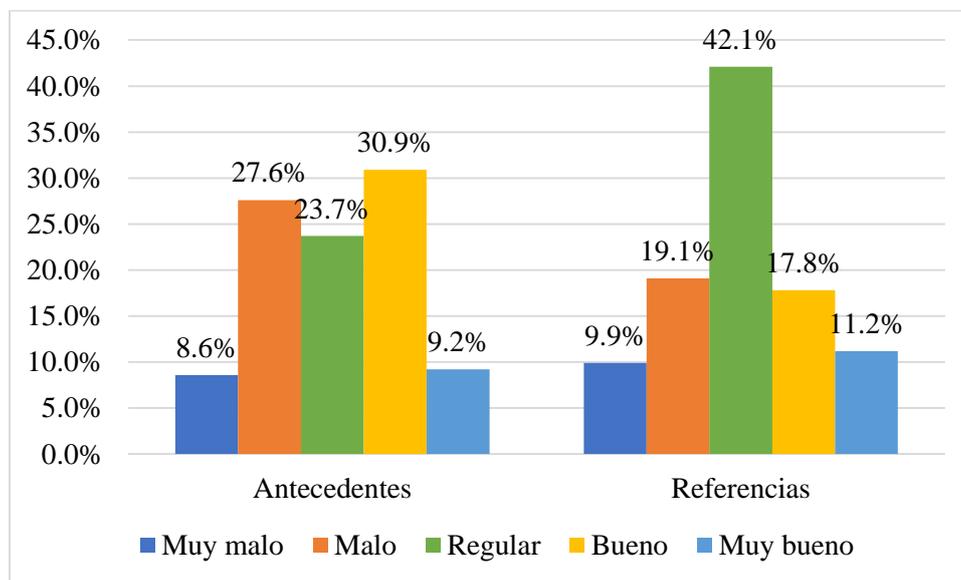
**Tabla 21.** Indicadores de la dimensión Verificación de antecedentes y referencias

Antecedentes		Referencias	
N	%	N	%

Muy malo	13	8.6%	15	9.9%
Malo	42	27.6%	29	19.1%
Regular	36	23.7%	64	42.1%
Bueno	47	30.9%	27	17.8%
Muy bueno	14	9.2%	17	11.2%
<b>Total</b>	<b>152</b>	<b>100.0%</b>	<b>152</b>	<b>100.0%</b>

*Nota:* Resultados elaborados en base al cuestionario aplicado

**Figura 16.** Indicadores de la Dimensión Verificación de antecedentes y referencias



*Nota:* Resultados elaborados en base al cuestionario aplicado

### Interpretación y análisis

- ✓ De acuerdo a los datos obtenidos se evidencia, respecto al indicador antecedentes de la dimensión verificación de antecedentes y referencias que el 30.9% de los encuestados la perciben como buena, el 27.6% como mala, el 23.7% como regular, el 9.28% como muy bueno, asimismo el 8.6% la percibe como muy malo. En tal sentido, gran parte de los encuestados califican como buena esta etapa, mientras que otra parte considera entre malo y regular, debido a que la revisión de antecedentes se realiza de manera efectiva. Desde la perspectiva de las ciencias administrativas son documentos de carácter legal que acreditan que el candidato no tenga ningún impedimento para el ejercicio de la profesión.
- ✓ De acuerdo a los datos obtenidos se evidencia, respecto al indicador referencias



de la dimensión verificación de antecedentes y referencias que el 42.1% de los encuestados la perciben como regular, el 19.1% como malo, el 17.8% como bueno, el 11.2% como muy bueno, asimismo el 9.9% la percibe como muy malo. Asimismo, gran parte de los encuestados califican como regular esta etapa, mientras que otra parte considera como malo, debido a que no necesariamente se cumple al momento de pedir referencias en función a los puestos desarrollados anteriormente. Desde la perspectiva de las ciencias administrativas es la verificación y validación de la información brindada en el currículum vitae.

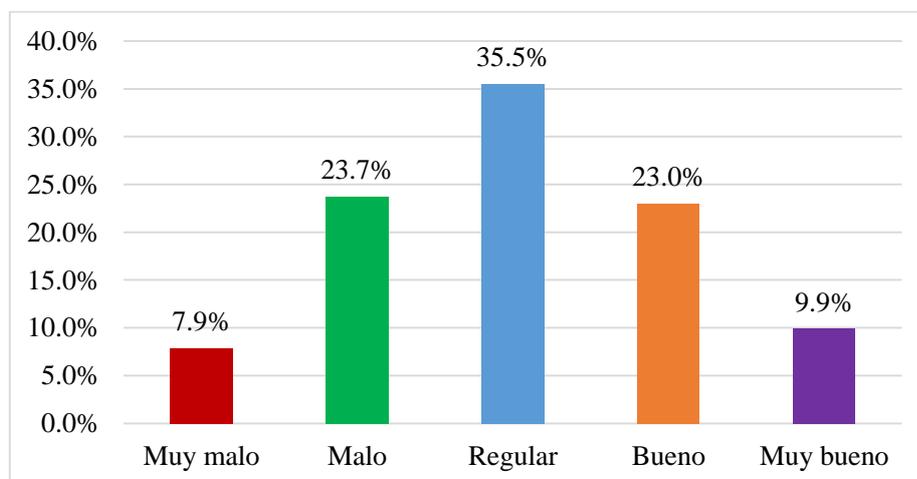
**B. Resultados de la Dimensión Verificación de antecedentes y referencias**

**Tabla 22.** Verificación de antecedentes y referencias

	N	%
Muy malo	12	7.9%
Malo	36	23.7%
Regular	54	35.5%
Bueno	35	23.0%
Muy bueno	15	9.9%
Total	152	100.0%

*Nota:* Resultados elaborados en base al cuestionario aplicado

**Figura 17.** Verificación de antecedentes y referencias



*Nota:* Resultados elaborados en base al cuestionario aplicado

**Interpretación y análisis**



- ✓ De acuerdo a los datos obtenidos se evidencia, respecto a la dimensión verificación de antecedentes y referencias que el 35.5% de los encuestados la perciben como regular, el 23.7% como malo, el 23.0% como bueno, el 9.9% como muy bueno, asimismo el 7.9% la percibe como muy malo. En tal sentido, gran cantidad de los encuestados califican como regular esta etapa, mientras que otra parte considera como malo el proceso de verificación de antecedentes y referencias, debido a que en el proceso de selección no se prioriza la autenticidad de los documentos declarados en el currículum vitae, así como las referencias donde se laboró anteriormente. Desde la perspectiva de las ciencias administrativas es la validez de los datos consignados en el currículum vitae.

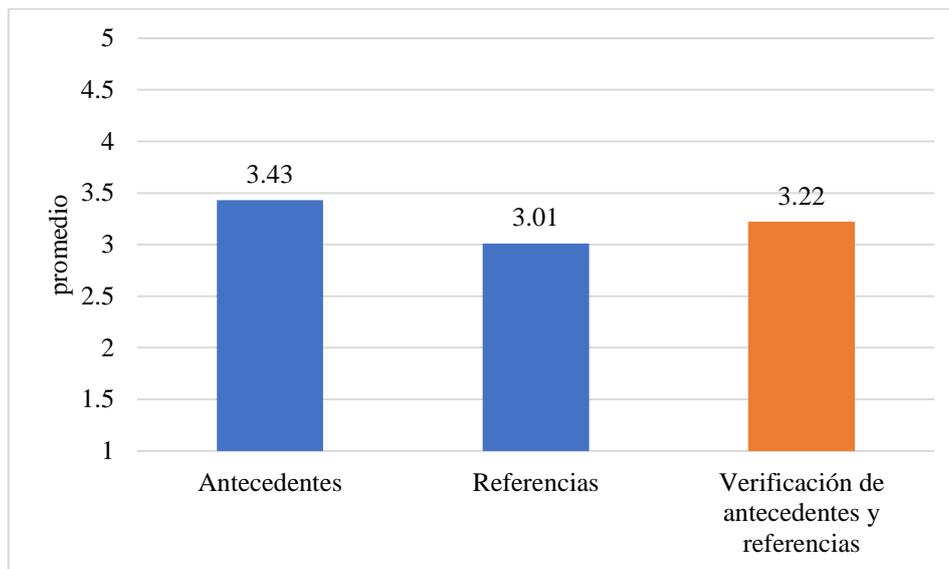
### C. Comparación Promedio de los Indicadores de la Dimensión Entrevista Preliminar

**Tabla 23.** *Comparación Promedio de los Indicadores de la Dimensión Verificación de antecedentes y referencias*

	Promedio	Interpretación
Antecedentes	3.43	Bueno
Referencias	3.01	Regular
<b>Verificación de antecedentes y referencias</b>	<b>3.22</b>	<b>Regular</b>

*Nota:* Resultados elaborados en base al cuestionario aplicado

**Figura 18.** *Comparación Promedio de los Indicadores de la Dimensión Verificación de antecedentes y referencias*



*Nota:* Resultados elaborados en base al cuestionario aplicado

### Interpretación y análisis

- ✓ Según los resultados obtenidos de la comparación promedio de los indicadores de la dimensión verificación de antecedentes y referencias, de acuerdo a la escala de baremación, se evidencia que el indicador antecedentes tiene un promedio de 3.43 que se interpreta como bueno, mientras que el indicador referencias tiene un promedio de 3.01 que se interpreta como regular. Por último, la dimensión muestra un promedio de 3.22 lo cual indica que es regular. Con lo que concluimos que la dimensión verificación de antecedentes y referencias es regular.

#### 4.2.7. Examen medico

##### A. Resultados de los indicadores de la dimensión Examen medico

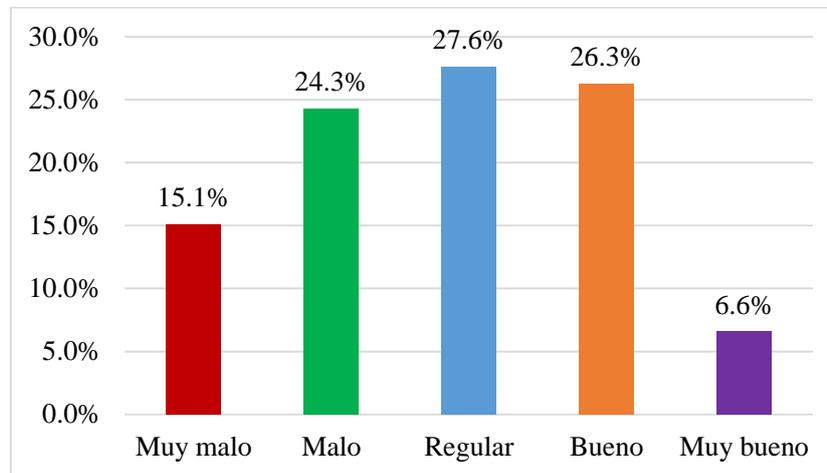
**Tabla 24.** *Indicadores de la dimensión Examen medico*

	Salud física	
	N	%
Muy malo	23	15.1%
Malo	37	24.3%
Regular	42	27.6%
Bueno	40	26.3%
Muy bueno	10	6.6%

Total	152	100.0%
-------	-----	--------

Nota: Resultados elaborados en base al cuestionario aplicado

**Figura 19.** Indicadores de la Dimensión Examen medico



Nota: Resultados elaborados en base al cuestionario aplicado

### Interpretación y análisis

- ✓ De acuerdo a los datos obtenidos se evidencia, respecto al indicador salud física de la dimensión examen médico que el 27.6% de los encuestados la perciben como regular, el 26.3% como buena, el 24.3% como malo, el 15.1% como muy malo, asimismo el 6.6% la percibe como muy bueno. En tal sentido, gran parte de los encuestados califican como regular esta etapa, mientras que otra parte considera entre bueno y malo, debido a que durante el proceso no es indispensable la buena condición física. Desde la perspectiva de las ciencias administrativas es la valoración física del candidato en consonancia con el principio de calidad de vida.

## B. Resultados de la Dimensión Examen medico

**Tabla 25.** Examen medico

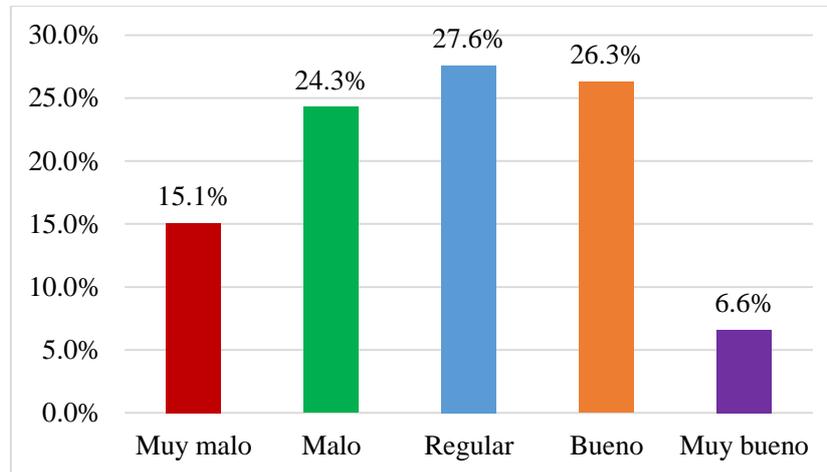
	N	%
Muy malo	23	15.1%
Malo	37	24.3%
Regular	42	27.6%
Bueno	40	26.3%



Muy bueno	10	6.6%
Total	152	100.0%

Nota: Resultados elaborados en base al cuestionario aplicado

**Figura 20.** Examen medico



Nota: Resultados elaborados en base al cuestionario aplicado

### Interpretación y análisis

- ✓ De acuerdo a los datos obtenidos se evidencia, respecto a la dimensión examen médico que el 27.6% de los encuestados la perciben como regular, el 26.3% como bueno, el 24.3% como malo, el 15.1% como muy malo, asimismo el 6.6% la percibe como muy bueno. En tal sentido, gran cantidad de los encuestados califican como regular esta etapa, mientras que otra parte considera entre bueno y malo con respecto al examen médico, debido a que no se solicitan de manera estricta presentar un certificado médico de buena salud. Desde la perspectiva de las ciencias administrativas es la plenitud física y goce de facultados que permiten el desarrollo de las funciones.

### C. Comparación Promedio de los Indicadores de la Dimensión Examen medico

**Tabla 26.** Comparación Promedio de los Indicadores de la Dimensión Examen medico

	Promedio	Interpretación
Salud física	2.83	Regular

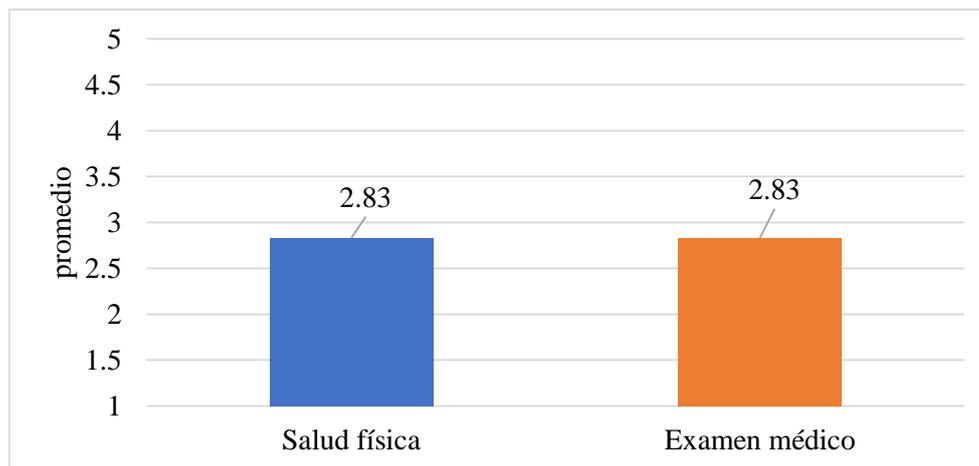
---

<b>Examen médico</b>	2.83	Regular
----------------------	------	---------

---

*Nota:* Resultados elaborados en base al cuestionario aplicado

**Figura 21.** Comparación Promedio de los Indicadores de la Dimensión Examen medico



*Nota:* Resultados elaborados en base al cuestionario aplicado

### Interpretación y análisis

- ✓ Según los resultados obtenidos de la comparación promedio de los indicadores de la dimensión examen médico, de acuerdo a la escala de baremación, se evidencia que el indicador salud física tiene un promedio de 2.83 que se interpreta como regular. Por último, la dimensión muestra un promedio de 2.83 lo cual indica que es regular. Con lo que concluimos que la dimensión examen médico es regular.

#### 4.2.8. Contratación de Seleccionados

##### A. Resultados de los indicadores de la dimensión Contratación de Seleccionados

**Tabla 27.** Indicadores de la dimensión Contratación de Seleccionados

---

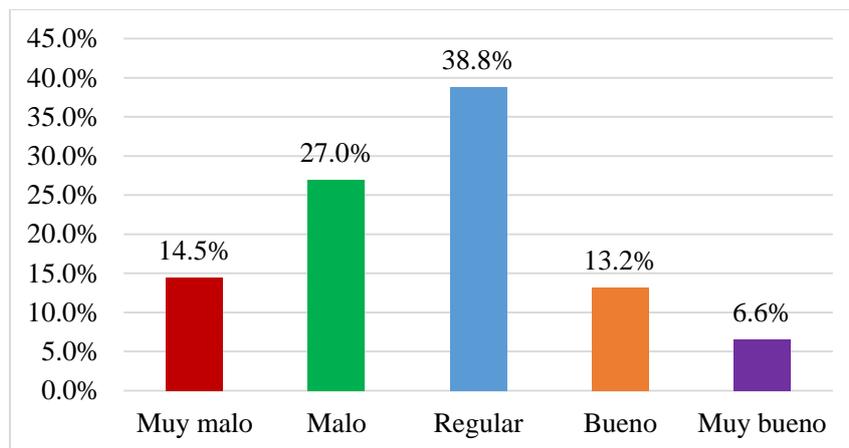
	Contrato	
	N	%
Muy malo	22	14.5%
Malo	41	27.0%

---

Regular	59	38.8%
Bueno	20	13.2%
Muy bueno	10	6.6%
<hr/>		
Total	152	100.0%

*Nota:* Resultados elaborados en base al cuestionario aplicado

**Figura 22.** Indicadores de la Dimensión Contratación de Seleccionados



*Nota:* Resultados elaborados en base al cuestionario aplicado

### Interpretación y análisis

- ✓ De acuerdo a los datos obtenidos se evidencia, respecto al indicador contrato de la dimensión contratación de seleccionados que el 38.8% de los encuestados la perciben como regular, el 27.0% como malo, el 14.5% como muy malo, el 13.2% como bueno, asimismo el 6.6% la percibe como muy bueno. En tal sentido, gran parte de los encuestados califican como regular esta etapa, mientras que otra parte considera como malo y muy malo, debido a que firman un contrato de manera inmediata al momento de ser seleccionados. Desde la perspectiva de las ciencias administrativas es el documento legal formal que garantiza los derechos laborales y la seguridad social.

## B. Resultados de la Dimensión Contratación de Seleccionados

**Tabla 28.** Contratación de Seleccionados

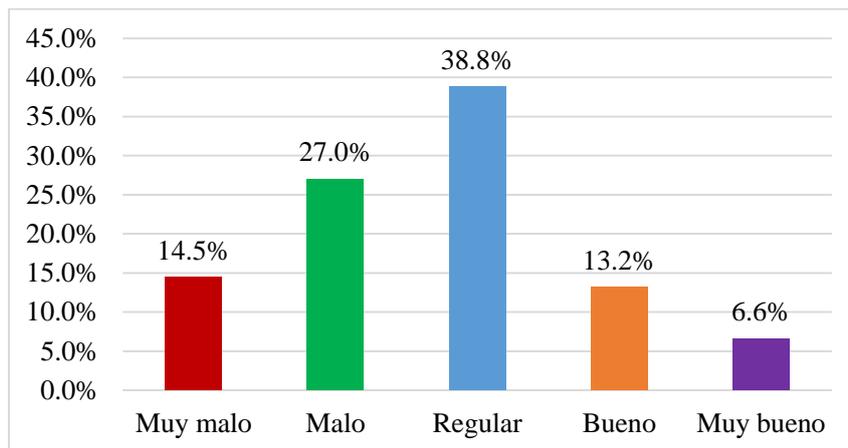
	N	%
Muy malo	22	14.5%



Malo	41	27.0%
Regular	59	38.8%
Bueno	20	13.2%
Muy bueno	10	6.6%
<b>Total</b>	<b>152</b>	<b>100.0%</b>

*Nota:* Resultados elaborados en base al cuestionario aplicado

**Figura 23.** Contratación de Seleccionados



*Nota:* Resultados elaborados en base al cuestionario aplicado

### Interpretación y análisis

- ✓ De acuerdo a los datos obtenidos se evidencia, respecto a la dimensión contratación de seleccionados que el 38.8% de los encuestados la perciben como regular, el 27.0% como malo, el 14.5% como muy malo, el 13.2% como bueno, asimismo el 6.6% la percibe como muy bueno. En tal sentido, gran cantidad de los encuestados califican como regular esta etapa, mientras que otra parte considera como malo y muy malo el proceso de contratación de seleccionados, debido a que la firma de un contrato no garantiza la estabilidad laboral a largo plazo. Desde la perspectiva de las ciencias administrativas es el acuerdo contractual para la titularidad del cargo.

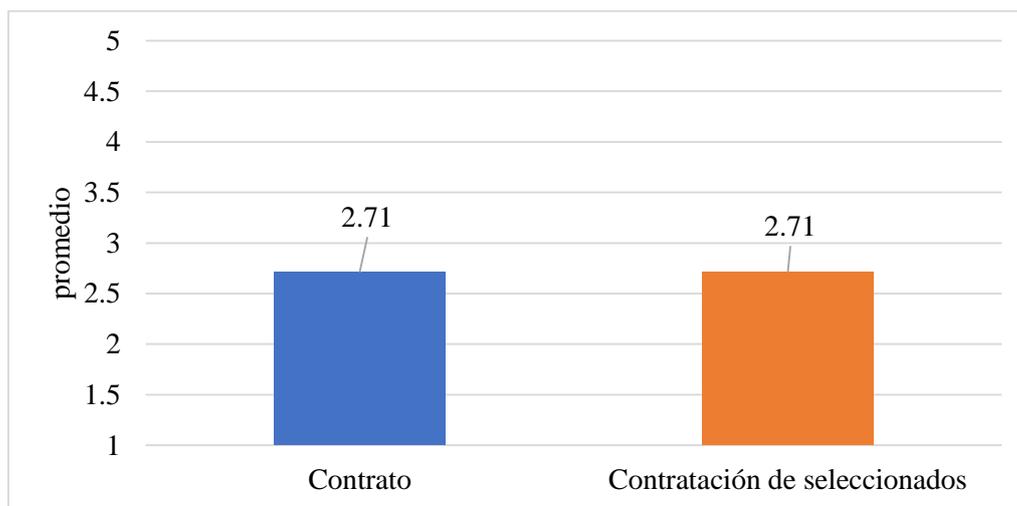
### C. Comparación Promedio de los Indicadores de la Dimensión Contratación de Seleccionados

**Tabla 29.** Comparación Promedio de los Indicadores de la Dimensión Contratación de Seleccionados

	Promedio	Interpretación
Contrato	2.71	Regular
<b>Contratación de seleccionados</b>	<b>2.71</b>	<b>Regular</b>

*Nota:* Resultados elaborados en base al cuestionario aplicado

**Figura 24.** Comparación Promedio de los Indicadores de la Dimensión Contratación de Seleccionados



*Nota:* Resultados elaborados en base al cuestionario aplicado

#### **Interpretación y análisis**

- ✓ Según los resultados obtenidos de la comparación promedio de los indicadores de la dimensión contratación de seleccionados, de acuerdo a la escala de baremación, se evidencia que el indicador contrato tiene un promedio de 2.71 que se interpreta como regular. Por último, la dimensión muestra un promedio de 2.71 lo cual indica que es regular. Con lo que concluimos que la dimensión contratación de seleccionados es regular.

### **4.3. Resultados Respecto al Objetivo General**

**Tabla 30.** Proceso de Selección de Personal

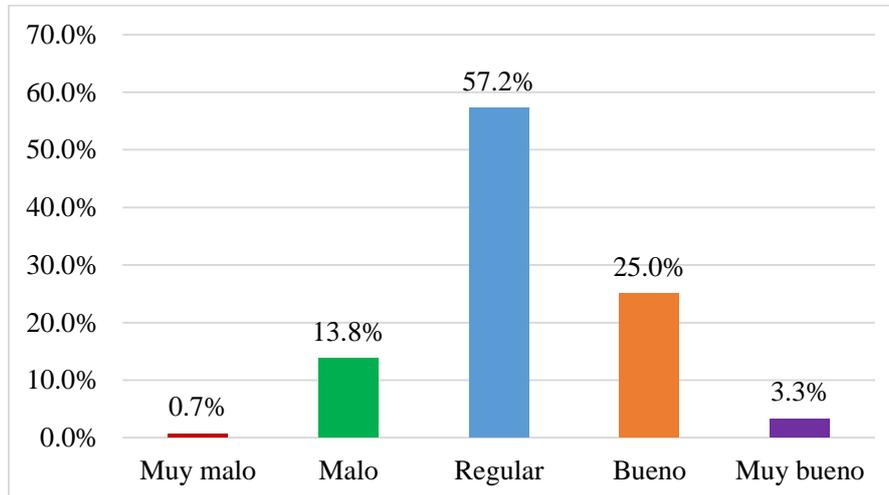
	N	%
Muy malo	1	0.7%
Malo	21	13.8%
Regular	87	57.2%
Bueno	38	25.0%



Muy bueno	5	3.3%
Total	152	100.0%

*Nota:* Resultados elaborados en base al cuestionario aplicado

**Figura 25.** *Proceso de Selección de Personal*



*Nota:* Resultados elaborados en base al cuestionario aplicado

### Interpretación y análisis

- ✓ De acuerdo a los datos obtenidos se evidencia, respecto a la variable proceso de selección de personal que el 57.2% de los encuestados la perciben como regular, el 25.0% como bueno, el 13.8% como malo, el 3.3% como muy bueno, asimismo el 0.7% la percibe como muy malo. En tal sentido, gran parte de los encuestados califican como regular todo el proceso, mientras que otra parte considera entre bueno y malo, debido a que en todo el proceso de selección se realiza de manera parcial la aplicación secuencial de diversas metodologías e instrumentos de evaluación.

### A. Comparación Promedio de las Dimensiones de la Variable Proceso de Selección de Personal

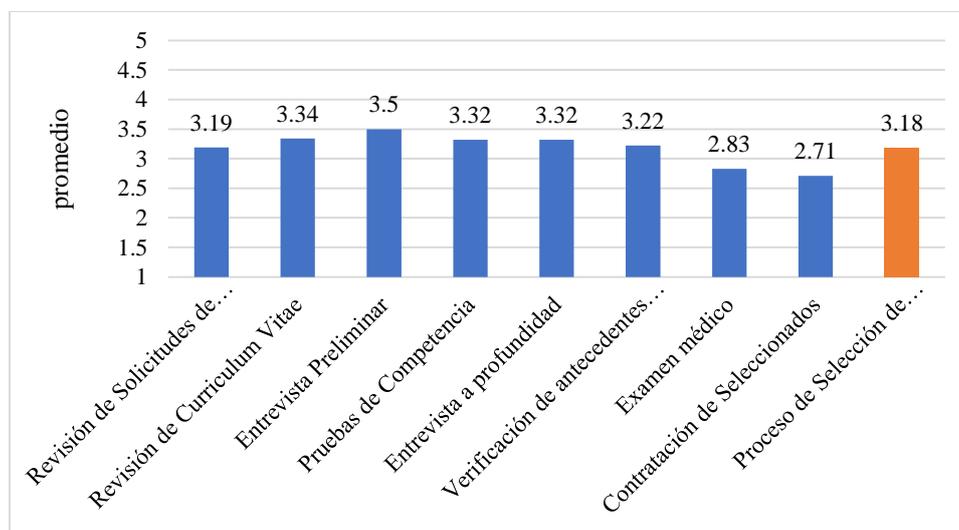
**Tabla 31.** *Comparación Promedio de las Dimensiones de la Variable Proceso de Selección de Personal*

	Promedio	Interpretación
Revisión de Solicitudes de Empleo	3.19	Regular
Revisión de Currículum Vitae	3.34	Regular
Entrevista Preliminar	3.5	Bueno

Pruebas de Competencia	3.32	Regular
Entrevista a profundidad	3.32	Regular
Verificación de antecedentes y referencias	3.22	Regular
Examen médico	2.83	Regular
Contratación de Seleccionados	2.71	Regular
Proceso de Selección de Personal	3.18	Regular

Nota: Resultados elaborados en base al cuestionario aplicado

**Figura 26.** Comparación Promedio de las Dimensiones de la Variable Proceso de Selección de Personal



Nota: Resultados elaborados en base al cuestionario aplicado

### Interpretación y análisis

- ✓ Según los resultados obtenidos de la comparación promedio de las dimensiones de la variable proceso de selección de personal, de acuerdo a la escala de baremación, se evidencia que la dimensión revisión de solicitudes de empleo tiene un promedio de 3.19 que se interpreta como regular; la dimensión revisión del currículum vitae tiene un promedio de 3.34 que se interpreta como regular; la dimensión entrevista preliminar tiene un promedio de 3.50 que se interpreta como bueno; la dimensión pruebas de competencia tiene un promedio de 3.32 que se interpreta como regular; la dimensión entrevista a profundidad tiene un promedio de 3.32 que se interpreta como regular; la dimensión verificación de antecedentes y referencias tiene un promedio de 3.22 que se interpreta como regular; la dimensión examen médico tiene un promedio de 2.83 que se interpreta como regular; mientras la dimensión contratación de seleccionados



tiene un promedio de 2.71 que se interpreta como regular. Por último, la variable muestra un promedio de 3.18 lo cual indica que es regular. Concluimos que la variable proceso de selección de personal es regular.



## CAPITULO V DISCUSIÓN

### 5.1. Descripción de los hallazgos más relevantes y significativos

Los resultados hallados en el presente estudio dan cuenta de los porcentajes de valoración de los diferentes factores para describir el proceso de selección de personal 3.18 lo que implica que la valoración es regular, siendo las dimensiones revisión de solicitudes de empleo con un 3.19 indicando que es regular; revisión de currículum vitae con un 3.34 indicando que es regular; entrevista preliminar con un 3.5 indicando que es bueno; pruebas de competencias con un 3.32 indicando que es regular; entrevistas a profundidad con un 3.32 indicando que es regular; verificación de antecedentes y referencias con un 3.22 indicando que es regular; examen médico con un 2.83 indicando que es regular y contratación de seleccionados con un 2.71 indicando que es regular. Estos resultados describen el proceso de selección de personal en la clínica Oxigen Medical Network, es de tendencia regular, lo que se interpreta sobre su proceso de selección es que hay aspectos que deben ser potenciados y reestructurados para que dicho proceso mejore óptimamente, que los colaboradores y encargados deban ser capacitados para cumplir de forma secuencial las diversas metodologías e instrumentos de evaluación para elegir al candidato idóneo para el puesto vacante.

Otros resultados significativos son cifras con mayor y menor calificación, estas son: con la mayor calificación, el indicador ética y valores con un 3.56 (figura 9) de aprobación de la dimensión entrevista preliminar, debido a que los entrevistados perciben que los encargados de la entrevista respetan la diversidad en general, demostrando profesionalismo en esta etapa. Mientras que el indicador contrato, dentro de la dimensión contratación de seleccionados, presenta la menor calificación con un 2.71 (figura 24), a pesar de que la calificación es regular, comparativamente con otros indicadores es la que presenta el menor puntaje, debido a que el área correspondiente no agiliza el trámite que garantiza la formalidad del colaborador.

Otro hallazgo importante lo encontramos en la dimensión examen médico, donde los entrevistados califican como regular, sin embargo, al ser un establecimiento de salud con una categorización de atención de segundo nivel, supondría tener un alto puntaje en calificación por parte de los evaluados, sin embargo, se aprecia que



comparativamente con otras dimensiones presenta el segundo puntaje más bajo con un promedio de 2.78, lo que llama la atención al ser una clínica con tal categoría.

## 5.2. Limitaciones del estudio

Algunos colaboradores en un inicio no fueron asequibles al momento de responder el cuestionario, debido al tiempo dentro de su jornada laboral y la desconfianza respecto a sus datos personales, sin embargo, más adelante resolvieron sin ninguna dificultad, ya que el cuestionario aplicado fue anónimo.

Los lugares donde se realizaron las encuestas, fueron de forma dispersa debido a que la Oxigen Medical Network EIRL cuenta con diversas sedes dentro y fuera de la ciudad de Cusco (Cusco, Ollantaytambo, Urubamba, Aguas Calientes - Machupicchu).

La investigación fue realizada en un escaso margen de tiempo, sin embargo, esto no afectó la calidad del estudio.

## 5.3. Comparación crítica con la literatura y los antecedentes de investigación

Según los resultados obtenidos se tiene que 57.2% de los colaboradores consideran que el proceso de selección de personal es regular; estos resultados son parcialmente similares a los obtenidos por Torre (2021) quien realizó un estudio titulado *Proceso de selección de personal y su incidencia en el desempeño laboral en la municipalidad distrital de La Victoria, 2018*. Cuyo objetivo fue elaborar un modelo de Proceso de selección de talento humano para mejorar el desempeño laboral de la Municipalidad distrital de la Victoria 2018; donde concluye que no existe un proceso formal y ordenado para la selección de aspirantes a trabajar en las diversas áreas y dependencias de la municipalidad. Durante el presente estudio se pudo identificar que la variable se calificó como regular, indicando de esta manera que el proceso de selección de personal en nuestra región y en otros departamentos de Perú, estaría careciendo de formalidad, de organización a nivel estructural y de eficacia en selección al mejor candidato para la plaza vacante, esta calificación evidencia una clara deficiencia en la secuencialidad de su aplicación, no solo en el sector privado sino también en el sector público.



En esta misma línea los resultados alcanzados son similares a los obtenidos por Rodríguez (2022) en la investigación titulada *selección del personal administrativo en la Universidad Andina del Cusco - Cusco – 2021*, cuyo objetivo fue describir cómo es la selección del personal administrativo en la Universidad Andina del Cusco - Cusco – 2021; se concluye que el proceso ha sido calificado como malo por el 44.4% de los colaboradores administrativos. En comparación con la presente investigación, se evidencia que el proceso de selección de personal estaría presentando ciertas falencias en relación a su aplicación a nivel local, debido a que las organizaciones presentan diferentes formatos de evaluación y calificación correspondiente, donde no dan un valor significativo a algunas de sus dimensiones como la verificación de antecedentes y referencias.

Asimismo, los resultados alcanzados son similares a los obtenidos por Farfán (2018) en la investigación titulada *selección de personal docente de la Institución Educativa Privada San José - La Salle Cusco 2017*, cuyo objetivo fue describir la selección de personal docente de la Institución en el periodo 2017; se concluye que la selección de personal en el lugar de estudio es inadecuado, donde se obtuvo un valor promedio de 1.65; en relación a los indicadores el investigador también concluye que la etapa de revisión de currículum vitae es regular, las pruebas de competencia son inadecuadas, las entrevistas de selección son regulares, la verificación de antecedentes y referencias regular. En comparación con la presente investigación se evidencia que en relación a la variable proceso de selección de personal se afirma que, 57.2% de los encuestados calificaron como regular, ya que falta mejorar en el desarrollo de etapas y los requisitos para elegir mejor a los candidatos. Presenta ciertas similitudes ya que el proceso es incompleto, porque se omite algunas etapas del proceso además que no cuentan con un área especializada en temas de selección.

Sobre los resultados y la comparación con la literatura existente, Chiavenato (2009, p. 135) menciona que “la selección de personal funciona como filtro que solo permite ingresar a la organización a algunas personas, a aquellas que cuentan con las características deseadas... la selección busca de entre los diversos candidatos a quienes sean más adecuados”; sin embargo en nuestra realidad nacional y local se evidencia falencias en relación a las etapas del proceso de selección de personal, porque muchas



organizaciones carecen de presupuesto para implementar áreas de selección, así como las contratación de especialistas.

Según lo establecido por Louffat (2018, pp. 88-89)"En las etapas de selección del personal deben considerarse la aplicación secuencial de diversas metodologías e instrumentos de evaluación...". Esto significa que el proceso de selección de personal en Oxigen Medical Network EIRL y en otras organizaciones presentan una estructura secuencial que puede variar; sin embargo, el objetivo sigue siendo el mismo, elegir al mejor candidato para la plaza vacante, con el objetivo de brindar en este caso en particular una atención de calidad al usuario.

#### **5.4. Implicancias del estudio**

Hoy en día vivimos en una sociedad de constantes cambios y actualizaciones, influenciados por la era digital y la globalización, las organizaciones están en la obligación de actualizarse y adaptarse a la nueva demanda que el mundo de hoy exige, es por eso que el personal idóneo ya no es el mismo de hace 20 años, éste ha sufrido cambios de acuerdo a las nuevas exigencias, para que una organización continúe a la vanguardia de la sociedad, es por ello que una carrera profesional ya no es suficiente para asegurar un puesto, la competencia exige que el colaborador idóneo cuente con certificaciones, estudios relacionados a la informática, idiomas, asimismo, la estructura, las metodologías, instrumentos y técnicas (predictores) han evolucionado y como resultado de ellos el proceso de selección de personal asume un rol protagónico en nuestra sociedad.



## CONCLUSIONES

- Según los resultados obtenidos de la variable proceso de selección de personal, la cual ha sido calificada con un 57.2%, habiendo obtenido un promedio de 3.18 que se interpreta como regular, esta variable ha sido obtenida del promedio a través de sus 8 dimensiones; por ello se concluye que el proceso de selección de personal en Oxigen Medical Network EIRL es de tendencia regular, puesto que las metodologías, la secuencialidad y la debida seriedad en este importante proceso no son suficientes y no resuelven de forma categórica la evaluación a los mejores candidatos que aspiran a ocupar la plaza vacante, dando como resultado una gran deficiencia en su aplicabilidad.
- Respecto a la dimensión revisión de solicitudes, la cual ha sido calificada con un 53.3%, habiendo obtenido un promedio de 3.19 que se interpreta como regular, esta dimensión fue evaluada a través de su indicador; por lo cual se concluye que la revisión de solicitudes es de tendencia regular, al ser este el primer filtro de evaluación somera del currículum vitae, a pesar de su gran utilidad, que permite descartar a los candidatos que no cumplen con lo mínimo requerido, no se estaría dando de forma rigurosa, permitiendo que candidatos no competentes para el puesto tengan las mismas probabilidades de ocupar la plaza que aquellos que sí.
- Respecto a la dimensión revisión de currículum vitae, la cual ha sido calificada con un 46.7%, habiendo obtenido un promedio de 3.34 que se interpreta como regular, esta dimensión fue evaluada a través de sus 2 indicadores, por lo que se concluye que la recepción de currículum vitae es de tendencia regular, producto de la falta de rigurosidad en cuanto a la evaluación de currículum vitae en estructura o contenido (incluyendo organización) y/o carencia de neutralidad por parte de los evaluadores, evidenciando una ausencia del estándar en las exigencias académicas y laborales solicitadas para el puesto vacante.
- Respecto a la dimensión entrevista preliminar, la cual ha sido calificada con un 36.2%, habiendo obtenido un promedio de 3.50 que se interpreta como bueno, esta dimensión fue evaluada a través de sus 3 indicadores, por lo que se concluye que la entrevista preliminar es de tendencia buena, se evidencias que los colaboradores describen en los evaluadores de la organización como personas éticas y profesionales durante el desarrollo de la entrevista, y que cuentan con un buen manejo de lenguaje asertivo y



bidireccional que les incentiva a sentirse en confianza e invita a mencionar las competencias, siendo ésta, la única dimensión calificada como buena, lo que significa que los evaluadores realizan una correcta entrevista preliminar, sin embargo, aún debe reforzarse para potenciales candidatos que se presenten en futuros procesos de selección.

- Respecto a la dimensión pruebas de competencias, la cual ha sido calificada con un 36.8%, habiendo obtenido un promedio de 3.32 que se interpreta como regular, esta dimensión fue evaluada a través de sus 4 indicadores, por lo que se concluye que las pruebas de competencia son de tendencia regular, lo que indica que no se evalúa de forma exhaustiva y objetiva los conocimientos, competencias que demanda el puesto vacante. En cuanto a las habilidades y aptitudes, que son necesarias dentro y fuera del contexto laboral, no son consideradas como importantes al momento de la selección.
- Respecto a la dimensión entrevista a profundidad, la cual ha sido calificada con un 48.0%, habiendo obtenido un promedio de 3.32 que se interpreta como regular, esta dimensión fue evaluada a través de sus 3 indicadores, por lo que se concluye que la entrevista a profundidad es de tendencia regular; el evaluador, quien es el que dirige la entrevista, no invita al evaluado a participar en una comunicación bidireccional, lo que limita la exposición de sus destrezas laborales, además, en esta etapa no se prioriza el contenido de tales destrezas del evaluado, sino la rapidez de respuesta entre otras habilidades comunicativas, no se pone en conocimiento de manera formal la siguiente etapa del proceso dejando en incertidumbre a los evaluados.
- Respecto a la dimensión verificación de antecedentes y referencias, la cual ha sido calificada con un 35.5%, habiendo obtenido un promedio de 3.22 que se interpreta como regular, esta dimensión fue evaluada a través de sus 2 indicadores, por lo que se concluye que la verificación de antecedentes y referencias son de tendencia regular, ante la cantidad de postulantes, la información es amplia, por lo que dificulta corroborar lo que los postulantes consignan en su currículum vitae, la validación de la información es importante porque acredita que los postulantes no están alterando sus experiencias laborales ni formación académica u omitiendo la documentación sobre sus antecedentes, sin embargo, en esta parte del proceso se realiza de forma superficial y no exhaustiva, de tal manera que no se filtra debidamente la información consignada.
- Respecto a la dimensión examen médico, la cual ha sido calificada con un 27.6%,



habiendo obtenido un promedio de 2.83 que se interpreta como regular, esta dimensión fue evaluada a través de su indicador, por lo que se concluye que el examen médico es de tendencia regular, existen muchas causas de deserción y/o bajo rendimiento laboral, entre ellas, la enfermedad, ante esto, se considera que una evaluación completa determina si existe plenitud física o no, en este contexto, el examen médico carece de profundidad, ya sea por la cantidad de participantes o el coste económico que supone este proceso, o mero formalismo como parte de un protocolo organizacional.

- Respecto a la dimensión contratación de seleccionados, la cual ha sido calificada con un 38.8%, habiendo obtenido un promedio de 2.71 que se interpreta como regular, esta dimensión fue evaluada a través de su indicador, por lo que se concluye que la contratación de seleccionados es de tendencia regular, el documento contractual que beneficia ambas partes no se emite de forma inmediata, generando una incertidumbre en la estabilidad laboral, desconociendo las funciones entre ambas partes, independientemente de la modalidad del contrato.



## RECOMENDACIONES

- Respecto a los resultados obtenidos de la variable proceso de selección de personal de Oxigen Medical Network EIRL, donde se le califica como regular, se recomienda a la gerencia general y administrativa implementar un área de recursos humanos y selección de personal que se enfoque en este proceso, contando con profesionales especialistas en el tema (administrador, psicólogos, entre otros) así como reestructurar el proceso de selección, modificando las etapas, metodologías y generando nuevas actualizaciones en su aplicación. Otra recomendación para mejorar el proceso de selección de personal es optar por la tercerización a través de organizaciones especializadas.
- Respecto a los resultados obtenidos de la dimensión revisión de solicitudes de empleo, donde se califica como regular, se recomienda a los encargados del proceso de selección de Oxigen Medical Network EIRL, filtrar adecuadamente a los candidatos por intermedio de evaluación de criterios mínimos requeridos para calificar como aptos y no aptos.
- Respecto a los resultados obtenidos de la dimensión revisión de currículum vitae, donde se califica como regular, se recomienda a los encargados del proceso de selección de Oxigen Medical Network EIRL, asignando una puntuación a cada ítem del currículum vitae, para establecer un ranking y comparar entre los candidatos de forma neutral, en función a las competencias académicas y experiencia laboral.
- Respecto a los resultados obtenidos de la dimensión entrevista preliminar, donde se califica como bueno, se recomienda a los encargados del proceso de selección de Oxigen Medical Network EIRL, potenciar el cumplimiento de sus principios y valores al momento de la evaluación, mediante capacitaciones y retroalimentación en relación a la clarificación de valores y su aplicabilidad antes, durante y después de la entrevista por parte de un profesional especialista en temas de proceso (administrador y/o psicólogo organizacional); así como seguir manteniendo la buena comunicación durante el desarrollo del proceso.
- Respecto a los resultados obtenidos de la dimensión pruebas de competencias, donde se califica como regular, se recomienda a los encargados del proceso de selección de Oxigen Medical Network EIRL, contar con especialistas altamente capacitados de manera periódica, para actualizar los métodos de evaluación, técnicas, instrumentos y la utilización de las mismas en los encargados.



- Respecto a los resultados obtenidos de la dimensión entrevista a profundidad, donde se califica como regular, se recomienda a los encargados del proceso de selección de Oxigen Medical Network EIRL, crear un modelo semiestructurado de entrevista laboral que permitan describir de forma clara, secuencial y concisa las próximas etapas del proceso, absolviendo así cualquier duda que los candidatos puedan presentar, mostrando en todo momento predisposición a ayudar.
- Respecto a los resultados obtenidos de la dimensión verificación de antecedentes y referencias, donde se califica como regular, se recomienda a los encargados del proceso de selección de Oxigen Medical Network EIRL, establecer formatos donde los candidatos detallen las referencias con especificaciones claras como el lugar donde trabajo anteriormente, tiempo y cargo ocupado, asimismo llamar y validar los datos consignados.
- Respecto a los resultados obtenidos de la dimensión examen médico, donde se califica como regular, se recomienda a los encargados del proceso de selección de Oxigen Medical Network EIRL, implementar el área de medicina ocupacional que permita realizar de manera obligatoria un examen médico completo, detallando posibles afecciones o complicaciones que podría tener durante el desarrollo del trabajo y charlas preventivo promocionales relacionadas a la salud.
- Respecto a los resultados obtenidos de la dimensión contratación de seleccionados, donde se califica como regular, se recomienda a los encargados del proceso de selección de Oxigen Medical Network EIRL, implementar un área legal que permita orientar al colaborador en temas laborales, así como temas concernientes al contrato de acuerdo a la modalidad y funciones que desempeñará el colaborador, especificando los deberes y responsabilidades de ambas partes (colaborador y organización), asimismo los contratos deben ser firmados desde el primer día de trabajo, para evitar problemas legales posteriormente.



## Referencias

- Arevalo, J. (2021). El contrato de Trabajo en la Legislación Peruana vigente. *Revista de derecho Procesal del Trabajo* .
- Bernal, C. (2010). *Metodologia de Investigacion*. Colombia: Pearson Educación.
- Camargo, F. (2014). *Administracion Colaborativa*. Mexico.
- Cancinos, A. *Seleccion de Personal y Desempeño Laboral*. Universidad Rafael Landivar, QUETZALTENANGO, Guatemala.
- Carbajal, L. (2006). *Metodologia de la Investigacion*. Santiago de Cali: ISBN.
- Carrasco, S. (2005). *Metodologia de la Investigacion Cientifica*. Lima.
- Charria, V., Sarsosa, K., Uribe, A., Lopez, C., & Arenas, F. (2011). Definición y clasificación teorica de las competencias academicas, profesionales y laborales. *Redalyc.org* , 142.
- Chiavenato, I. (2017). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico DF: McGraw.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestion del Talento Humano*. Mexico DF: McGraw-Hill.
- Elera, A. (2009). *Administracion y Gestion del Potencial Humano*. Lima: Grandes Graficos.
- Santillana2008Etica y Valores
- Farfan, R. *La Seleccion de Personal Docente de la Institucion Educativa Privada San Jose - La Salle 2017*. Universidad Andina del Cusco, Cusco, Peru.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2014). *Metodologia de la Investigacion*. Mexico DF: Mc Graw Hill Education.
- JUAREZ, S. Rediseño del proceso de seleccion de psicologos-as para la prestacion de servicios de la secretaria de la mujer en Mexico. Pontificia Universidad Catolica de Chile, Santiago.
- La Organización, El Sistema y su Dinámica:Una Versión desde Niklas Luhmann2007 *Revista de Escuela de Administracion de Negocios* 132



- Louffat, E. (2018). *Administrador del Potencial Humano*. Mexico Df: Cengage Learning Editores.
- Manco, C. *Reclutamiento y selección del personal y el desempeño laboral en el Departamento de Patología Clínica y Anatomía*. Universidad Cesar Vallejo, Peru.
- Manuel Practico Laboral* 2008 Lima Entrelinea SRLtda
- Martinez, A., & Rios, F. (2006). Los conceptos de Conocimiento, Epistemología y Paradigma, como base diferencial en la orientación Metodológica del trabajo de grado. *Redalyc.org* , 3.
- Maya, E. (2014). *Metodos y Tecnicas de investigación*. Mexico DF: Universidad Nacional Autonoma de Mexico.
- Montalvo, D., & Hidalgo, M. (2008). Entrevista Personal Exitosa. *Inadep* .
- Perez, J., & Gardey, A. (17 de setiembre de 2021). Actitud: Que es, definición, clasificación y teoría. *Definicion.de* , 1.
- Perez, J., & Merino, M. (2023). Candidato - Qué es, definición, en el ambito laboral y en la poitica. *Defincion.de* .
- Ramirez, A. (2009). La teoría del conocimiento en Investigación Científica: una vision actual. *Scielo.org* , 218.
- Ramirez, A. (2015). *Metodología de la Investigación Científica*. Bogota, Colombia: Pontificia Universidad Javeriana.
- Reyes, A. (2015). Certificado Medico. *Scielo.org* , 1.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico DF: Copyrigh.
- Rodriguez, N. Tesis, Seleccin de Personal Administrativo en la Universidad Andina del Cusco - Cusco - 2021. *Tesis*. Universidad Andina del Cusco, Cusco.
- TORRE, V. Proceso de selección de personal y su incidencia en el desempeño laboral en la municipalidad distrital de La Victoria, 2018. Universidad Señor de Sipan, Pimentel.



ANEXO 1:

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TITULO: Proceso de Selección de Personal Oxigen Medical Network EIRL Cusco 2023.

PROBLEMAS	OBJETIVOS	VARIABLE/DIMENSIONES	METODOLOGIA
<p><b>Problema General</b> ¿Cómo es el proceso de selección de personal en Oxigen Medical Network EIRL Cusco 2023?</p> <p><b>Problema Especifico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cómo es el proceso de revisión de solicitudes de empleo en el proceso de selección de personal de Oxigen Medical Network EIRL Cusco 2023?</li> <li>¿Cómo es el proceso de recepción de Currículum Vitae en el proceso de selección de personal de Oxigen Medical Network EIRL Cusco 2023?</li> <li>¿Cómo es el proceso de entrevista preliminar en el</li> </ul>	<p><b>Objetivo General</b> Describir como es el proceso de selección de personal de Oxigen Medical Network EIRL Cusco 2023.</p> <p><b>Objetivo Especifico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Describir el proceso de la recepción de solicitudes de empleo en el proceso de selección de personal de Oxigen Medical Network EIRL Cusco 2023.</li> <li>Describir el proceso de la revisión de Currículum Vitae en el proceso de selección de personal de Oxigen Medical Network EIRL Cusco 2023.</li> </ul>	<p><b>Variable de Estudio</b></p> <p>Selección de Personal</p> <p><b>Dimensiones</b></p> <p>Revisión de solicitudes de empleo.</p> <p>Revisión de Currículum Vitae</p> <p>Entrevista Preliminar</p>	<p><b>Alcance</b></p> <p>Descriptivo</p> <p><b>Diseño</b></p> <p>No experimental</p> <p><b>Enfoque</b></p> <p>Cuantitativo</p> <p><b>Población</b></p> <p>152 Colaboradores de Oxigen Medical Network EIRL - Cusco</p> <p><b>Muestra</b></p> <p>152 Colaboradores</p>



<p>proceso de selección de personal de Oxigen Medical Network EIRL Cusco 2023?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo es el proceso de las pruebas de competencia en el proceso de selección de personal de Oxigen Medical Network EIRL Cusco 2023?</li> <li>• ¿Cómo es el proceso de la entrevista a profundidad en el proceso de selección de personal de Oxigen Medical Network EIRL Cusco 2023?</li> <li>• ¿Cómo es el proceso de verificación de antecedentes y referencias de Oxigen Medical Network EIRL Cusco 2023?</li> <li>• ¿Cómo es el proceso del examen médico en el proceso de selección de personal de Oxigen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Describir el proceso de la entrevista preliminar en el proceso de selección de personal de Oxigen Medical Network EIRL Cusco 2023.</li> <li>• Conocer el proceso de las Pruebas de Competencia en el proceso de selección de personal de Oxigen Medical Network EIRL Cusco 2023.</li> <li>• Describir el proceso de la entrevista a profundidad en el proceso de selección de personal de Oxigen Medical Network EIRL Cusco 2023.</li> <li>• Describir el proceso de verificación de antecedentes y referencias en el proceso de selección de personal de Oxigen Medical Network EIRL Cusco 2023.</li> </ul>	<p>Pruebas de Competencia</p> <p>Entrevista a Profundidad</p> <p>Verificación de Antecedentes y Referencias.</p> <p>Examen medico</p>	
--	---	---	--



<p>Medical Network EIRL Cusco 2023?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Cómo es el proceso de la contratación de seleccionados en el proceso de selección de personal de Oxigen Medical Network EIRL Cusco 2023?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Describir el proceso del examen médico en el proceso de selección de personal de Oxigen Medical Network EIRL Cusco 2023.</li><li>• Describir el proceso de la contratación de seleccionados en el proceso de selección de personal de Oxigen Medical Network EIRL Cusco 2023.</li></ul>	<p>Contratación de Seleccionados.</p>	
---	---	---------------------------------------	--



ANEXO 2

MATRIZ DEL INSTRUMENTO

Título: Proceso de Selección de Personal de Oxigen Medical Network EIRL Cusco 2023.

DEFINICION CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	PESO	N° DE ITEMS	ITEMS	CRITERIOS DE EVALUACION
PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL	D1: Revisión de Solicitudes de Empleo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Candidatos</li> </ul>	9.4%	3	¿Los requisitos de la convocatoria fueron claros y comprensibles?	<ul style="list-style-type: none"> <li>NUNCA</li> <li>CASI NUNCA</li> <li>A VECES</li> <li>CASI SIEMPRE</li> <li>SIEMPRE</li> </ul>
					¿Oxigen Medical cumple con las exigencias para elegir al mejor candidato de acuerdo el perfil requerido?	
	¿Para ser seleccionado en Oxigen Medical, fue determinante el rango de tu edad?					
D2: Revisión de Currículum Vitae	<ul style="list-style-type: none"> <li>Competencias académicas</li> </ul>	6.3%	2	¿Oxigen Medical tomó en cuenta las exigencias académicas requeridas para el puesto?	<ul style="list-style-type: none"> <li>NUNCA</li> <li>CASI NUNCA</li> <li>A VECES</li> <li>CASI SIEMPRE</li> <li>SIEMPRE</li> </ul>	
				¿Consideras que los postulantes sobresalientes académicamente (tercio y quinto superior) fueron mejor considerados en el proceso de selección de Oxigen Medical?		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Experiencia Laboral.</li> </ul>	6.3%	2	¿Fue necesario especificar los cargos que se ocuparon en el trabajo anterior?			



					¿El tiempo de servicio del trabajo previo fue determinante para continuar en el proceso?	
<b>D3: Entrevista Preliminar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación personal.</li> </ul>	<b>6.3%</b>	<b>2</b>	<p>¿En la primera entrevista, la primera impresión fue la más importante?</p> <p>¿En la entrevista, considera que Oxigen Medical toma como criterio de selección la presentación personal?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• NUNCA</li> <li>• CASI NUNCA</li> <li>• A VECES</li> <li>• CASI SIEMPRE</li> <li>• SIEMPRE</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación.</li> </ul>	<b>6.3%</b>	<b>2</b>	<p>¿Los entrevistadores de Oxigen Medical transmitieron la información de forma clara y sencilla?</p> <p>¿De acuerdo a tu experiencia, la comunicación fue fluida entre los participantes?</p>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ética y valores.</li> </ul>	<b>9.4%</b>	<b>3</b>	<p>¿En la entrevista, los encargados cumplen con principios y valores durante el proceso de selección?</p> <p>¿Al momento de la primera entrevista, los colaboradores encargados de la selección, actuaron de manera neutral durante el proceso?</p> <p>¿Oxigen Medical respeta la diversidad en cuanto a religión, orientación sexual, ideología, estrato social, etnias, etc.?</p>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencias específicas</li> </ul>	<b>3.1%</b>	<b>1</b>	¿En cuanto a las pruebas de competencia, se realiza preguntas en relación al puesto de trabajo?		



	<b>D4: Pruebas de Competencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos</li> </ul>	<b>6.3%</b>	<b>2</b>	<p>¿Fueron tomados en cuenta los conocimientos universitarios/técnicos para cubrir el puesto de trabajo que actualmente desempeñas?</p> <p>¿Los conocimientos obtenidos por tu experiencia fueron fundamentales para ser seleccionado?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• NUNCA</li> <li>• CASI NUNCA</li> <li>• A VECES</li> <li>• CASI SIEMPRE</li> <li>• SIEMPRE</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades</li> </ul>	<b>3.1%</b>	<b>1</b>	<p>¿Al momento de la entrevista los encargados exploraron sobre alguna habilidad, destreza o talento que usted tiene fuera del ámbito laboral?</p>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actitudes</li> </ul>	<b>3.1%</b>	<b>1</b>	<p>¿Los entrevistadores evaluaron imparcialmente sus reacciones hipotéticas ante situaciones complicadas?</p>	
	<b>D5: Entrevista a profundidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fase Previa (Preparación de la entrevista)</li> </ul>	<b>6.3%</b>	<b>2</b>	<p>¿Se respetó la fecha y hora programada al momento de la entrevista?</p> <p>¿El lugar donde se desarrolló el proceso, fue un ambiente adecuado y propicio para la entrevista?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• NUNCA</li> <li>• CASI NUNCA</li> <li>• A VECES</li> <li>• CASI SIEMPRE</li> <li>• SIEMPRE</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fase Central (Desarrollo y de la entrevista)</li> </ul>	<b>6.3%</b>	<b>2</b>	<p>¿En la entrevista, el colaborador encargado del proceso dio una cálida bienvenida, generando un ambiente de confianza?</p> <p>¿En el desarrollo de la entrevista, se realizó las preguntas de forma estructurada?</p>	



		<ul style="list-style-type: none"> <li>Fase Posterior (Cierre de la entrevista)</li> </ul>	3.1%	1	¿Al terminar la entrevista, se le indico cuál es la siguiente etapa dentro del proceso de selección?	
	<b>D6: Verificación de antecedentes y referencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Antecedentes</li> </ul>	6.3%	2	¿En cuanto a la verificación de antecedentes, se solicita que los documentos presentados en el curriculum vitae sean documentados?  ¿En el proceso de selección solicitaron la presentación de antecedentes legales (policiales, judiciales y penales) como requisito indispensable?	<ul style="list-style-type: none"> <li>NUNCA</li> <li>CASI NUNCA</li> <li>A VECES</li> <li>CASI SIEMPRE</li> <li>SIEMPRE</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Referencias</li> </ul>	3.1%	1	¿En la verificación de referencias, se solicitó contactos, cargos y lugar donde se ejerció anteriormente?	
	<b>D7: Examen medico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Salud física</li> </ul>	6.3%	2	¿Oxigen Medical, solicitó presentar un certificado médico?  ¿La buena salud física es requisito indispensable para ingresar a Oxigen Medial?	<ul style="list-style-type: none"> <li>NUNCA</li> <li>CASI NUNCA</li> <li>A VECES</li> <li>CASI SIEMPRE</li> <li>SIEMPRE</li> </ul>
	<b>D8: Contratación de Seleccionados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contrato.</li> </ul>	9.4%	3	¿Al momento de ser seleccionado por Oxigen Medical, se firmó inmediatamente un contrato laboral?  ¿Consideras que, al firmar el contrato de trabajo, te garantiza estabilidad laboral?  ¿En cuanto al contrato laboral, consideras que este garantiza estabilidad laboral a largo plazo?	<ul style="list-style-type: none"> <li>NUNCA</li> <li>CASI NUNCA</li> <li>A VECES</li> <li>CASI SIEMPRE</li> <li>SIEMPRE</li> </ul>
			100%	32		



**UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y**  
**CONTABLES - ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**CUESTIONARIO**

Estimado colaborador(a) es grato dirigirme a usted y agradecerle anticipadamente por su participación en el presente cuestionario que pretende describir como es el Proceso de Selección de personal de Oxigen Medical Network EIRL Cusco 2023.

A continuación, le presento una serie de preguntas, lea y seleccione la alternativa con la que usted esté de acuerdo, marcando con una "X"

- SEXO:            Masculino (...)            Femenino (...)

<b>PREGUNTA</b>	<b>Nunca</b>	<b>Casi Nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
1) ¿Los requisitos de la convocatoria fueron claros y comprensibles?					
2) ¿Oxigen Medical cumple con las exigencias para elegir al mejor candidato de acuerdo el perfil requerido?					
3) ¿Para ser seleccionado en Oxigen Medical, fue determinante el rango de tu edad?					
4) ¿Oxigen Medical tomó en cuenta las exigencias académicas requeridas para el puesto?					
5) ¿Consideras que los postulantes sobresalientes académicamente (tercio y quinto superior) fueron mejor considerados en el proceso de selección de Oxigen Medical?					
6) ¿Fue necesario especificar los cargos que se ocuparon en el trabajo anterior?					
7) ¿El tiempo de servicio del trabajo previo fue determinante para continuar en el proceso?					
8) ¿En la primera entrevista, la primera impresión fue la más importante?					
9) ¿En la entrevista, considera que Oxigen Medical toma como criterio de selección la presentación personal?					
10) ¿Los entrevistadores de Oxigen Medical transmitieron la información de forma clara y sencilla?					
11) ¿De acuerdo a tu experiencia, la comunicación fue fluida entre los participantes?					
12) ¿En la entrevista, los encargados cumplen con principios y valores durante el proceso de selección?					
13) ¿Al momento de la primera entrevista, los colaboradores encargados de la selección, actuaron de manera neutral durante el proceso?					



14) ¿Oxigen Medical respeta la diversidad en cuanto a religión, orientación sexual, ideología, estrato social, etnias, etc.?					
15) ¿En cuanto a las pruebas de competencia, se realiza preguntas en relación al puesto de trabajo?					
16) ¿Fueron tomados en cuenta los conocimientos universitarios/técnicos para cubrir el puesto de trabajo que actualmente desempeñas?					
17) ¿Los conocimientos obtenidos por tu experiencia fueron fundamentales para ser seleccionado?					
18) ¿Al momento de la entrevista los encargados exploraron sobre alguna habilidad, destreza o talento que usted tiene fuera del ámbito laboral?					
19) ¿Los entrevistadores evaluaron imparcialmente sus reacciones hipotéticas ante situaciones complicadas?					
20) ¿Se respetó la fecha y hora programada al momento de la entrevista?					
21) ¿El lugar donde se desarrolló el proceso, fue un ambiente adecuado y propicio para la entrevista?					
22) ¿En la entrevista, el colaborador encargado del proceso dio una cálida bienvenida, generando un ambiente de confianza?					
23) ¿En el desarrollo de la entrevista, se realizó las preguntas de forma estructurada?					
24) ¿Al terminar la entrevista, se le indico cuál es la siguiente etapa dentro del proceso de selección?					
25) ¿En cuanto a la verificación de antecedentes, se solicita que los documentos presentados en el CV sean documentados?					
26) ¿En el proceso de selección solicitaron la presentación de antecedentes legales (policiales, judiciales y penales) como requisito indispensable?					
27) ¿En la verificación de referencias, se solicitó contactos, cargos y lugar donde se ejerció anteriormente?					
28) ¿Oxigen Medical, solicitó presentar un certificado médico?					
29) ¿La buena salud física es requisito indispensable para ingresar a Oxigen Medical?					
30) ¿Al momento de ser seleccionado por Oxigen Medical, se firmó inmediatamente un contrato laboral?					
31) ¿Consideras que al firmar el contrato de trabajo, te garantiza estabilidad laboral?					



32) ¿En cuanto al contrato laboral, consideras que este garantiza estabilidad laboral a largo plazo?					
--	--	--	--	--	--

**Procedimiento de la Baremación:** 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
Casi siempre	4
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:  $A = \frac{\text{Rango}}{\text{Numero de escalas de interpretación}} = \frac{4}{5} = 0,8$

**Construcción de la Baremación:**

Promedio	Escala de Interpretación
1,00 – 1,80	Muy malo
1,81 – 2,60	Malo
2,61 – 3,40	Regular
3,41 – 4,20	Bueno
4,21 – 5,00	Muy bueno



### Resultados de los Ítems del Instrumento

		Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
P1		13	8.6%	24	15.8%	52	34.2%	46	30.3%	17	11.2%
P2		3	2.0%	16	10.5%	66	43.4%	44	28.9%	23	15.1%
P3		23	15.1%	28	18.4%	47	30.9%	48	31.6%	6	3.9%
P4		2	1.3%	12	7.9%	51	33.6%	58	38.2%	29	19.1%
P5		8	5.3%	28	18.4%	59	38.8%	48	31.6%	9	5.9%
P6		6	3.9%	24	15.8%	64	42.1%	39	25.7%	19	12.5%
P7		6	3.9%	22	14.5%	69	45.4%	39	25.7%	16	10.5%
P8		5	3.3%	27	17.8%	56	36.8%	44	28.9%	20	13.2%
P9		3	2.0%	27	17.8%	53	34.9%	45	29.6%	24	15.8%
P10		3	2.0%	27	17.8%	55	36.2%	46	30.3%	21	13.8%
P11		4	2.6%	19	12.5%	59	38.8%	51	33.6%	19	12.5%
P12		6	3.9%	24	15.8%	49	32.2%	51	33.6%	22	14.5%
P13		10	6.6%	19	12.5%	51	33.6%	45	29.6%	27	17.8%
P14		12	7.9%	20	13.2%	33	21.7%	42	27.6%	45	29.6%
P15		10	6.6%	28	18.4%	65	42.8%	31	20.4%	18	11.8%
P16		4	2.6%	22	14.5%	62	40.8%	40	26.3%	24	15.8%
P17		5	3.3%	22	14.5%	46	30.3%	49	32.2%	30	19.7%
P18		4	2.6%	24	15.8%	60	39.5%	44	28.9%	20	13.2%
P19		4	2.6%	22	14.5%	59	38.8%	49	32.2%	18	11.8%
P20		4	2.6%	19	12.5%	54	35.5%	46	30.3%	29	19.1%
P21		4	2.6%	13	8.6%	59	38.8%	46	30.3%	30	19.7%
P22		5	3.3%	17	11.2%	53	34.9%	48	31.6%	29	19.1%
P23		9	5.9%	29	19.1%	58	38.2%	40	26.3%	16	10.5%
P24		4	2.6%	20	13.2%	62	40.8%	40	26.3%	26	17.1%



P25		12	7.9%	31	20.4%	47	30.9%	38	25.0%	24	15.8%
P26		24	15.8%	27	17.8%	59	38.8%	30	19.7%	12	7.9%
P27		15	9.9%	29	19.1%	64	42.1%	27	17.8%	17	11.2%
P28		31	20.4%	25	16.4%	60	39.5%	28	18.4%	8	5.3%
P29		20	13.2%	29	19.1%	60	39.5%	26	17.1%	17	11.2%
P30		29	19.1%	39	25.7%	49	32.2%	22	14.5%	13	8.6%
P31		22	14.5%	42	27.6%	55	36.2%	20	13.2%	13	8.6%
P32		19	12.5%	42	27.6%	59	38.8%	23	15.1%	9	5.9%