



# FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD

Carrera de Psicología

## **IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA CLÍNICA DE SALUD OCUPACIONAL DE LIMA, 2025**

**Trabajo de suficiencia profesional para optar al título  
profesional de:**

**Licenciada en Psicología**

**Autor:**

Araceli Vanessa Garcia Acuña

**Asesor:**

**Mg. Enrique Giovanni Perez Flores**

<https://orcid.org/0000-0002-4640-2502>

**Lima - Perú**

2025

## Informe de Similitud



Página 2 de 67 - Descripción general de integridad

Identificador de la entrega trn:oid::1:3407994567




### 15% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

#### Filtrado desde el informe

- Bibliografía

#### Fuentes principales

- 14%  Fuentes de Internet
- 2%  Publicaciones
- 5%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

## Dedicatoria

Dedico este logro a la memoria de mi querido papito, Carlos García, cuya presencia permanece como inspiración constante y a quien prometí alcanzar esta meta tan significativa en mi vida. A mis amados padres, por su apoyo incondicional, su amor y su sacrificio, pilares fundamentales que han sostenido mi camino académico y personal. A mis hermanos, con la esperanza de que este logro sea un ejemplo de que, con esfuerzo, disciplina y perseverancia, todo objetivo es alcanzable. Y a mi entrañable compañero Max, cuya compañía y cariño han sido un refugio y un aliento en cada etapa de este recorrido.

## **Agradecimiento**

Deseo expresar mi más sincero agradecimiento a mi asesor, por su invaluable apoyo, orientación y paciencia a lo largo de este proceso. Su compromiso, conocimientos y confianza en mi capacidad han sido fundamentales para alcanzar este logro. Más que un guía académico, ha sido una fuente de motivación constante, brindándome las herramientas necesarias para superar los desafíos y crecer tanto en lo profesional como en lo personal.

### Tabla de contenido

Índice de tablas .....	6
Índice de Figuras.....	7
RESUMEN EJECUTIVO.....	8
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	9
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	18
CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA .....	32
CAPÍTULO IV. RESULTADOS .....	39
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	46
REFERENCIAS .....	49
ANEXOS .....	52

## Índice de tablas

Tabla 1. Rotación de personal por trimestre.....	39
Tabla 2. Ausentismo laboral por trimestre .....	40

## Índice de Figuras

Figura 1. Organigrama de la organización .....	14
Figura 2. Niveles de satisfacción laboral.....	42
Figura 3. Niveles de condiciones físicas y materiales .....	43
Figura 4. Niveles de Beneficios laborales y remunerativos .....	43
Figura 5. Niveles de Políticas administrativas .....	44
Figura 6. Niveles de Relaciones sociales.....	44
Figura 7. Niveles de Desarrollo personal y profesional .....	45
Figura 8. Niveles de Desempeño de tareas.....	45

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio se desarrolló en la clínica MEDVIDA Salud Ocupacional, ubicada en Lima, Perú, institución dedicada a brindar servicios de salud ocupacional y preventiva a empresas y trabajadores. Se identificó como problema principal la ausencia de un proceso formal de reclutamiento y selección de personal, lo que generaba alta rotación, ausentismo y desajuste entre los perfiles contratados y las necesidades institucionales. El objetivo general fue implementar un proceso estandarizado de reclutamiento y selección de personal. La metodología tuvo un enfoque mixto, de tipo descriptivo y diseño no experimental transversal; se aplicaron encuestas y entrevistas al personal, utilizando la Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC. Los resultados mostraron una mejora significativa en la satisfacción laboral (75% alto, 25% promedio), reducción de la rotación y estabilidad del personal. Se concluyó que un proceso técnico, transparente y alineado con la cultura organizacional fortalece la eficiencia institucional y la retención del talento humano. Se recomienda a la clínica invertir en herramientas digitales y capacitación para el área de Recursos Humanos, a los futuros profesionales aplicar metodologías basadas en competencias, y a nivel de investigación, profundizar en el impacto del reclutamiento sobre el clima organizacional en el sector salud ocupacional.

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Datos generales de la institución

Es importante reconocer que, la salud ocupacional se entiende como el campo de estudio e intervención que aborda la influencia del trabajo y del empleo sobre la salud de las personas y sus conductas relacionadas con ella, así como las posibilidades de modificarlas, este campo trasciende la disciplina académica de la medicina del trabajo, ya que no solo considera los riesgos físicos y químicos tradicionales, sino que también incorpora aspectos organizacionales, psicosociales y conductuales, integrando así aportes de las ciencias sociales y del comportamiento (Siegrist, 2020).

La empresa MEDVIDA Salud Ocupacional fue fundada hace más de diez años en la ciudad de Lima, Perú, con el propósito de brindar soluciones integrales en el ámbito de la salud ocupacional y preventiva. Desde sus inicios, la organización se ha caracterizado por estar acreditada desde el 2016 por entidades nacionales como DIGESA y el Ministerio de Salud (MINSA), lo que le ha permitido posicionarse como una clínica confiable y con altos estándares de calidad.

La sede principal de la empresa se estableció en Lima Metropolitana, y con el paso del tiempo ha logrado expandirse estratégicamente en distintas zonas de la capital, contando actualmente con cinco sedes: San Isidro, Chorrillos, San Martín de Porres, Lurigancho, Ate y Callao. Esta expansión fue motivada por la necesidad de acercar sus servicios a un mayor número de empresas y trabajadores, reduciendo tiempos de traslado y facilitando la accesibilidad a sus pacientes.

Las principales actividades de MEDVIDA Salud Ocupacional se centran en la realización de exámenes médicos ocupacionales, que comprenden evaluaciones pre-

ocupacionales, periódicas, de retiro, de reincorporación y por cambios de puesto. Dichas evaluaciones permiten a las empresas cumplir con la normativa legal vigente en seguridad y salud en el trabajo, además de garantizar que sus colaboradores se encuentren en condiciones físicas y psicológicas óptimas para desempeñar sus funciones. Complementariamente, la clínica ofrece servicios de laboratorio asistencial, donde se realizan análisis clínicos con equipos de última generación, y un área especializada en vigilancia médica ocupacional, cuyo objetivo es prevenir riesgos laborales y asegurar entornos de trabajo saludables.

Una de las fortalezas más destacadas de la organización es la rapidez en la entrega de resultados, los cuales están disponibles el mismo día de la evaluación, sin descuidar la rigurosidad médica. Este factor ha sido clave para que empresas de diferentes rubros confíen en la clínica, ya que les permite agilizar sus procesos de selección, control y gestión del personal. Entre sus clientes se encuentran compañías de gran prestigio a nivel nacional, tales como Gloria, BCP, Mibanco, Puma y Tottus, lo que refleja la confianza que el sector empresarial deposita en la institución.

El compromiso de MEDVIDA con la calidad también se refleja en la atención personalizada a cada paciente. La clínica ha diseñado protocolos médicos adaptados al perfil y necesidades de cada empresa, lo cual garantiza que los exámenes realizados sean pertinentes y efectivos. Asimismo, cuenta con un sistema digital que permite el registro de llegada y salida de los trabajadores, así como la visualización de resultados en línea, facilitando así la gestión administrativa de las compañías que contratan sus servicios.

Actualmente, el tiempo promedio para completar un examen médico ocupacional en MEDVIDA es de tres horas, dependiendo del protocolo requerido, lo que convierte a la clínica en una de las más eficientes en su rubro. Además, la institución complementa

su atención con servicios de cortesía y precios competitivos, lo que fortalece aún más su posición en el mercado de la salud ocupacional. Para alcanzar y mantener estos niveles de excelencia, MEDVIDA cuenta con un equipo multidisciplinario conformado por médicos especialistas, tecnólogos médicos, psicólogos, enfermeros y personal administrativo altamente calificado. La empresa invierte de manera constante en la capacitación de su personal, fomentando el desarrollo de competencias y habilidades que les permitan ofrecer una atención cálida, eficiente y profesional.

En el presente año, MEDVIDA Salud Ocupacional se ha consolidado como una organización sólida, reconocida a nivel nacional por su capacidad de respuesta, su compromiso con la prevención de riesgos laborales y su enfoque en el bienestar de los trabajadores. La empresa considera que su capital humano es su mayor valor, ya que a través del talento y compromiso de sus colaboradores se logra impulsar la innovación, optimizar procesos y ofrecer un servicio que combina tecnología con calidez humana.

## **1.2. Misión, visión y valores institucionales**

### ***Misión***

Acompañar a las organizaciones en el cuidado integral de la salud ocupacional de sus trabajadores, ofreciendo evaluaciones médicas confiables, programas de vigilancia especializados y soluciones adaptadas a cada necesidad. Se busca contribuir a la construcción de espacios laborales seguros y saludables, fortaleciendo a la vez la confianza y los vínculos duraderos con las empresas que confían en la clínica.

### ***Visión***

Convertirse en la clínica referente en salud ocupacional a nivel nacional hacia el 2028. Para lograrlo, se apuesta por la innovación constante, la expansión de las sedes y la

entrega de resultados precisos y oportunos, consolidando así un servicio de excelencia que impacte positivamente en más trabajadores y organizaciones en todo el Perú.

### *Valores*

Los valores que orientan la labor de MEDVIDA Salud Ocupacional se basan en la integridad, entendida como la práctica constante de la ética y la responsabilidad; la excelencia, que impulsa a mejorar de manera continua para ofrecer servicios de calidad; el compromiso con el servicio, que se refleja en una atención cercana, eficiente y personalizada; la calidez humana, que asegura un trato empático y cordial hacia cada paciente; el profesionalismo, que garantiza el ejercicio de la medicina ocupacional con conocimiento y experiencia; y el respeto, que se manifiesta en el reconocimiento de la dignidad y diversidad de todas las personas.

### **1.3. Servicios y actividades principales**

MEDVIDA Salud Ocupacional centra sus actividades en la realización de exámenes médicos ocupacionales, los cuales permiten evaluar la aptitud de los trabajadores en diferentes etapas de su vínculo laboral. Entre estos se incluyen los exámenes de ingreso o pre-ocupacionales, las evaluaciones periódicas que permiten dar seguimiento a la salud de los colaboradores, los exámenes de retiro, así como aquellos que se realizan por cambios de puesto o por reincorporación al trabajo. Estos procesos son fundamentales para que las empresas cumplan con la normativa en seguridad y salud en el trabajo, a la vez que garantizan que sus equipos de colaboradores desempeñen sus funciones en condiciones óptimas.

Otro de los servicios importantes que ofrece la clínica es el laboratorio asistencial, el cual cuenta con equipos modernos que permiten obtener resultados confiables en menor

tiempo. Este espacio facilita la realización de análisis clínicos y complementarios que apoyan el diagnóstico y seguimiento médico de cada paciente.

La organización también desarrolla programas de vigilancia médica ocupacional, orientados a prevenir riesgos laborales y a mantener la salud de los trabajadores bajo monitoreo constante. A través de estos programas, se identifican posibles afectaciones derivadas de la exposición a condiciones propias de cada puesto de trabajo, lo que permite implementar medidas correctivas oportunas y promover ambientes laborales más seguros y saludables. De manera complementaria, MEDVIDA ofrece diversos servicios asistenciales que fortalecen su propuesta integral de salud ocupacional. Estos abarcan desde evaluaciones específicas solicitadas por las empresas, hasta pruebas relacionadas con la salud preventiva.

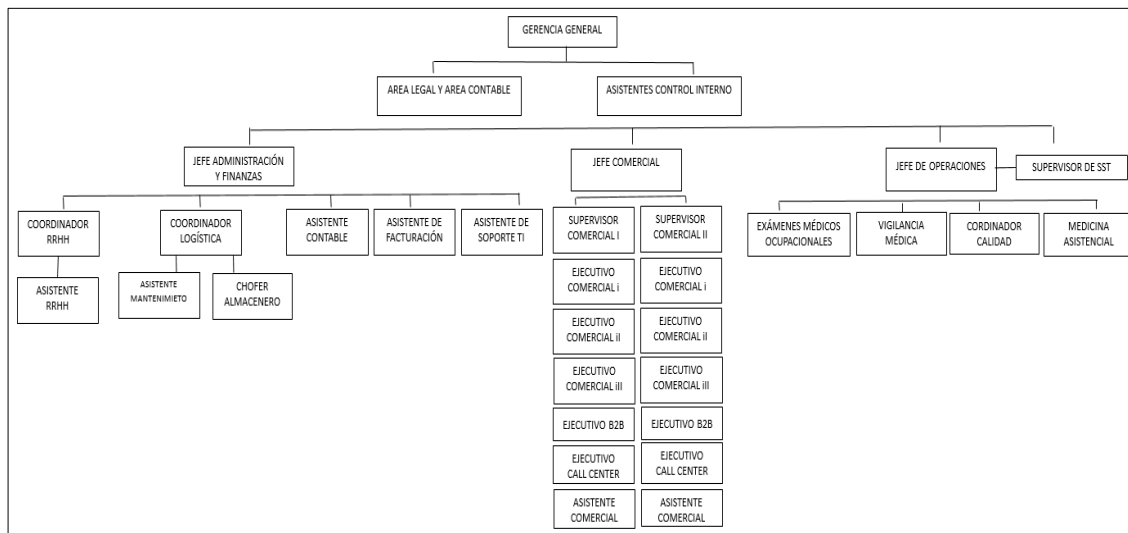
#### **1.4. Organización interna**

El equipo profesional de MEDVIDA Salud Ocupacional está conformado por un grupo multidisciplinario integrado por médicos especialistas en salud ocupacional, psicólogos, enfermeros, tecnólogos médicos y personal administrativo capacitado, quienes trabajan de manera coordinada para garantizar una atención integral a cada trabajador y empresa. Los médicos ocupacionales se encargan de evaluar la aptitud física y mental de los colaboradores en sus distintas etapas laborales, mientras que los psicólogos realizan pruebas específicas que permiten identificar capacidades emocionales y cognitivas relacionadas con el desempeño laboral. A su vez, los enfermeros apoyan en los controles clínicos, toma de signos vitales y procedimientos complementarios, y los tecnólogos médicos desarrollan análisis de laboratorio, estudios radiológicos y otras evaluaciones que respaldan los diagnósticos. Todo este trabajo se ve complementado por el personal administrativo, que asegura una gestión ordenada de citas, resultados y

procesos digitales, ofreciendo así un servicio eficiente, confiable y alineado a los más altos estándares de calidad en salud ocupacional.

**Figura 1**

*Organigrama de la organización*



### 1.5. Problema o necesidad identificada

En la clínica de salud ocupacional se ha identificado una problemática relevante en el área de recursos humanos, vinculada principalmente a la ausencia de un proceso formal y estandarizado de reclutamiento y selección de personal. Actualmente, la contratación se realiza de manera empírica y sin criterios técnicos definidos, lo que genera limitaciones al momento de evaluar adecuadamente las competencias, habilidades y perfiles requeridos para los distintos puestos. Esta deficiencia en la gestión del talento humano provoca que no se logre atraer a candidatos que realmente se ajusten a las necesidades organizacionales ni a la cultura institucional de la clínica.

Como consecuencia de ello, se observa una elevada rotación de personal, ya que muchos de los colaboradores ingresan sin contar con las capacidades o el compromiso necesario para desempeñarse de forma óptima en sus funciones. La rotación no solo

implica un costo económico adicional por los procesos constantes de reclutamiento y capacitación, sino también una afectación directa en la calidad del servicio ofrecido a los pacientes y empresas clientes, puesto que se interrumpe la continuidad de las actividades y se reduce la estabilidad del equipo de trabajo.

A la par, el ausentismo se ha convertido en un problema recurrente, derivado de la falta de motivación, de identificación con la organización y de la sobrecarga laboral que experimentan los colaboradores que permanecen en la institución. Este escenario repercute en la productividad general, en el cumplimiento de los objetivos institucionales y en la percepción de la clínica frente a sus usuarios, quienes esperan un servicio oportuno, eficiente y especializado.

De esta manera, se evidencia una necesidad urgente de implementar un proceso de reclutamiento y selección estructurado, transparente y alineado con las exigencias del sector salud ocupacional. Un sistema adecuado permitiría atraer talento humano calificado, evaluar de manera objetiva las competencias de los postulantes, disminuir la rotación y el ausentismo, así como fortalecer la permanencia y el compromiso del personal con la organización. De igual modo, un proceso debidamente gestionado contribuiría a optimizar los recursos de la clínica, asegurar la calidad del servicio y consolidar una ventaja competitiva sostenible frente a otras instituciones del rubro.

## **1.6. Objetivos del trabajo**

### **Objetivo general:**

Implementar un proceso de reclutamiento y selección de personal en una clínica de salud ocupacional, 2025.

**Objetivos específicos:**

- Diagnosticar la situación actual del área de recursos humanos respecto a los procedimientos de reclutamiento y selección, identificando las principales falencias y necesidades.
- Diseñar un proceso de reclutamiento y selección estandarizado, alineado con los perfiles de puesto, competencias requeridas y la cultura organizacional de la clínica.
- Evaluar el impacto del proceso implementado en términos de reducción de la rotación, ausentismo y mejora en la satisfacción laboral.

**1.7. Justificación e importancia**

La justificación del presente trabajo radica en la necesidad de fortalecer la gestión del talento humano en la clínica de salud ocupacional, dado que la ausencia de un proceso formal y estructurado de reclutamiento y selección ha generado impactos negativos en el desempeño organizacional, tales como elevados índices de rotación, ausentismo, sobrecarga laboral y disminución en la calidad del servicio brindado. Implementar un sistema eficiente permitirá contar con un mecanismo objetivo para atraer y seleccionar a candidatos idóneos, lo que contribuirá a reducir los costos derivados de la inestabilidad laboral y a garantizar la continuidad en la atención de los pacientes y clientes corporativos. Desde la perspectiva institucional, este proyecto es importante porque optimiza los recursos disponibles, fortalece la cultura organizacional y eleva la satisfacción tanto de los colaboradores como de los usuarios del servicio. En el ámbito académico, la propuesta resulta relevante porque aplica conocimientos teóricos y prácticos de la gestión de recursos humanos a una problemática real, aportando una solución concreta que puede replicarse en organizaciones del sector salud. Finalmente, en

el plano social, la correcta selección y permanencia de personal calificado asegura una atención médica más eficiente, confiable y de calidad, lo que genera beneficios no solo para la clínica, sino también para la comunidad a la que sirve.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes

#### *Internacionales*

En Portugal, Ligeiro et al. (2024) analizaron la percepción de los candidatos frente a los procesos de reclutamiento y selección en organizaciones modernas. Los resultados evidenciaron que factores como la motivación personal, la novedad del proceso, la confianza en la organización y la claridad de los procedimientos influyen directamente en la intención de los postulantes de aplicar, participar activamente y culminar el proceso. Se encontró que los candidatos valoran de manera significativa la transparencia y equidad en los criterios de evaluación, ya que su ausencia genera desconfianza y abandono del proceso. En conclusión, las empresas deben diseñar procesos de reclutamiento formales, con filtros claros y comunicación efectiva, de manera que los aspirantes perciban imparcialidad y profesionalismo en la contratación.

En Zambia, Mwambela y Bwacha (2024) analizaron cómo el reclutamiento y selección, entendido como una herramienta estratégica de gestión del talento humano, impacta en el desempeño organizacional en empresas con fines de lucro. Los resultados demostraron que aquellas organizaciones que cuentan con prácticas formales y alineadas a la estrategia presentan mejores indicadores de desempeño financiero y operativo, tales como crecimiento de ingresos y rentabilidad. También se encontró que la definición clara de competencias, el uso de múltiples filtros de evaluación y la coherencia con los objetivos estratégicos aumentan la efectividad del proceso. En conclusión, se establece que el reclutamiento y selección no debe verse solo como un trámite administrativo, sino como un pilar estratégico clave para garantizar la sostenibilidad y competitividad

empresarial.

En Pakistán, Hussain y Cheema (2023) realizaron un estudio en la industria de la construcción para medir la efectividad de los métodos de reclutamiento y selección. Los resultados indicaron que los métodos tradicionales, como entrevistas presenciales y revisión de experiencia previa, son los más utilizados, aunque no siempre garantizan objetividad ni predicen un buen desempeño laboral. Se encontró que los procesos que incluyen criterios claramente definidos y varias etapas de filtrado logran una mayor correspondencia entre el perfil del cargo y las habilidades del candidato. Como conclusión, los autores señalan que las empresas deben adoptar procesos estructurados y estandarizados, capacitar a los reclutadores y considerar tanto las competencias técnicas como las habilidades blandas, con el fin de reducir la rotación y mejorar la productividad.

En Ghana, Nanor et al. (2022) desarrollaron un estudio de caso en el AITI-KACE para evaluar cómo las políticas de reclutamiento y selección afectan el desempeño organizacional. Los hallazgos muestran que la institución utiliza tanto fuentes internas como externas de contratación y que existen políticas formales que en general se aplican. Sin embargo, se detectaron inconsistencias en la aplicación de filtros y la influencia de factores externos como aspectos políticos y socioeconómicos, lo cual compromete la objetividad del proceso. En conclusión, el estudio señala que la implementación rigurosa de políticas de reclutamiento estructuradas y transparentes fortalece la retención de talento, la productividad y la eficiencia organizacional, siempre que se minimice la injerencia externa y se garantice la imparcialidad en la selección.

En Indonesia, Nasution et al. (2022) investigaron la implementación de la gestión del talento en el proceso de reclutamiento y selección de la Policía Nacional. Los resultados revelaron que persisten deficiencias importantes, como la ausencia de criterios

estandarizados de evaluación, la escasa capacitación de los encargados del proceso y la percepción de que no siempre se contrata al personal más competente. Además, se evidenció que la falta de procedimientos uniformes genera dudas sobre la equidad y transparencia en la selección. La investigación concluye que es urgente reformar el sistema de reclutamiento, integrando evaluaciones por competencias, formación del personal evaluador y mecanismos claros de gestión del talento, con el objetivo de asegurar la contratación de candidatos idóneos que fortalezcan la legitimidad institucional.

### *Nacionales*

En Puno, Pari (2022) en su estudio tuvo como objetivo proponer un plan de mejora para el proceso de reclutamiento y selección de talento humano en la empresa Emcasur Contratista E.I.R.L., con el fin de optimizar el desempeño laboral y reducir la rotación de personal. Los resultados más relevantes mostraron que la empresa carecía de un área de recursos humanos estructurada, no contaba con manuales de funciones ni con formatos estandarizados para registrar los procesos, y que las decisiones de contratación se realizaban de manera informal. A partir de este diagnóstico, se planteó un proceso formal que incluyó formatos para registrar cada etapa, lineamientos de control, mecanismos de evaluación más claros y propuestas para mejorar la capacitación y remuneración de los colaboradores. La conclusión general es que la aplicación de este plan permitirá organizar el proceso de selección, asegurar la contratación de personal idóneo y contribuir a mejorar el desempeño de la empresa.

En Trujillo, Ynga (2022) desarrolló una investigación cuyo objetivo fue diseñar estrategias de reclutamiento que permitieran mejorar el proceso de selección de personal en una empresa subcontratista minera. Los resultados evidenciaron que los procedimientos de reclutamiento utilizados carecían de formalidad, no existían criterios

claros para la evaluación de candidatos y se desaprovechaban fuentes de captación externas que podían enriquecer el proceso. Asimismo, se identificó una débil capacitación del personal encargado y limitaciones en la comunicación interna respecto a los procedimientos de selección. La propuesta de mejora incluyó el diseño de políticas claras, el fortalecimiento de los filtros de evaluación y la incorporación de capacitaciones para los responsables del área. La conclusión principal fue que estas estrategias permitirán lograr una selección más objetiva y eficiente, alineada con las necesidades del sector minero.

En Puno, Gomez (2022) realizó un estudio con el propósito de analizar la relación entre la selección de personal y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Puno. Los hallazgos mostraron que existía una correlación significativa entre la calidad del proceso de selección y el desempeño de los trabajadores, siendo las etapas de contratación e inducción las que tuvieron mayor impacto en el rendimiento. También se evidenció que la falta de procesos estandarizados y de criterios claros de evaluación generaban ineficiencia en la asignación de recursos humanos. En consecuencia, se recomendó reforzar los filtros de selección, mejorar la capacitación de los responsables y garantizar una inducción adecuada para los nuevos ingresos. La conclusión general fue que un proceso de selección bien diseñado es determinante para elevar la productividad y eficiencia de la administración pública.

### ***Locales***

En Lima, Mostacero (2024) llevó a cabo una investigación cuyo propósito fue implementar un proceso optimizado de reclutamiento y selección en la empresa J&R CRM Services S.A.C. en la ciudad de Trujillo, con el fin de superar deficiencias como la falta de criterios claros, evaluaciones poco eficientes y plazos prolongados para cubrir

vacantes. Los resultados más significativos mostraron que tras la aplicación de un nuevo modelo estructurado, basado en la metodología STAR y evaluaciones de role play, el tiempo promedio de contratación se redujo de 17 a 10 días, lo que representó una mejora del 41.18 %. Asimismo, la eficiencia global del proceso aumentó en un 31.36 %. La conclusión general es que la formalización de un proceso de reclutamiento y selección estandarizado genera beneficios tangibles en la calidad del personal contratado, en la reducción de tiempos y en la eficiencia organizacional.

En Lima, Torres (2022) elaboró un estudio con el objetivo de implementar un nuevo proceso de reclutamiento y selección en modalidad virtual en una empresa de seguridad de Lima Metropolitana, como respuesta a las limitaciones generadas por la pandemia de la COVID-19. Los resultados evidenciaron que la organización enfrentaba dificultades debido a la falta de herramientas tecnológicas, resistencia al cambio por parte del personal encargado y carencia de criterios claros para evaluar candidatos a distancia. Con la propuesta de mejora se estableció un proceso virtual que incluyó entrevistas en línea, estandarización de filtros de evaluación y capacitaciones para el personal reclutador. La conclusión general fue que la implementación de un proceso digitalizado permitió mantener la continuidad del reclutamiento, reducir tiempos de contratación y ampliar la cobertura de postulantes, demostrando la viabilidad de la modalidad virtual en escenarios de contingencia.

## **2.2. Bases teóricas**

### ***Conceptos centrales del reclutamiento y selección de personal***

El reclutamiento y la selección de personal constituyen funciones fundamentales dentro de la gestión del talento humano, pues aseguran que las organizaciones incorporen

a personas capaces de responder a las demandas estratégicas de su entorno. Según Chiavenato (2023), estos procesos representan la puerta de entrada del capital humano a la organización, siendo decisivos para la eficiencia y competitividad de la misma. En esa misma línea, Dessler (2023) define el reclutamiento y la selección como un sistema estructurado basado en evidencias que integra herramientas digitales, entrevistas y pruebas con el propósito de identificar al candidato más idóneo y minimizar los riesgos de contratación.

De acuerdo con Mondy y Martocchio (2021), el reclutamiento debe entenderse como una función estratégica que articula técnicas de marketing y herramientas tecnológicas para atraer el mejor talento del mercado, mientras que la selección constituye el filtro decisivo mediante el cual se determina qué candidato posee las competencias más alineadas con los objetivos de la organización. Robbins y Coulter (2021) refuerzan esta idea al señalar que la selección no es solo un proceso administrativo, sino un mecanismo sistemático de evaluación de competencias, valores y habilidades interpersonales que asegura la compatibilidad entre la persona y la cultura organizacional.

Por su parte, Alles (2024) sostiene que tanto el reclutamiento como la selección deben analizarse bajo el enfoque de gestión por competencias, ya que solo así se garantiza que los nuevos colaboradores no solo cumplan con los requisitos técnicos, sino que también contribuyan al desarrollo de la organización en términos de productividad, clima laboral y sostenibilidad. Beehr (2024) complementa esta visión indicando que el reclutamiento y la selección conforman un proceso integral que va desde la identificación de necesidades hasta la incorporación del trabajador, de manera que cada etapa debe planificarse estratégicamente para asegurar la retención de talento a largo plazo.

### *Diferencias entre reclutamiento y selección de personal*

Según Chiavenato (2023), el proceso de reclutamiento y selección de personal constituye una de las actividades estratégicas de la gestión de recursos humanos, pues permite a las organizaciones atraer, identificar y contratar a las personas más adecuadas para cubrir sus vacantes. Si bien ambos conceptos están relacionados, no son sinónimos. El reclutamiento es una fase inicial, mientras que la selección corresponde a una etapa posterior y decisiva.

En este sentido, el reclutamiento se centra en la búsqueda de candidatos que cumplan con un perfil requerido, generando un conjunto amplio de postulantes interesados en la vacante. Posteriormente, la selección busca, entre ese conjunto, a la persona más idónea que cumpla con los requisitos y se adapte a la organización (Chiavenato, 2023). De acuerdo con Werther y Davis (2000), mientras que el reclutamiento puede darse incluso sin coordinación previa ya que los candidatos pueden acercarse a la empresa en cualquier momento, la selección requiere la intervención de la alta gerencia, pues implica la toma de decisiones estratégicas en torno a la contratación.

Por su parte, Mondy y Noe (2005) destacan que el reclutamiento busca cantidad, es decir, reunir a un número significativo de candidatos, mientras que la selección se centra en la calidad, al elegir al mejor entre los postulantes disponibles. Robbins y Coulter (2012) complementan esta perspectiva señalando que el reclutamiento despierta el interés de los candidatos para que postulen, mientras que la selección funciona como un filtro que excluye a quienes no cumplen con el perfil solicitado. Finalmente, Chiavenato (2023) enfatiza que el reclutamiento se enfoca tanto en conocer las vacantes como en atraer posibles candidatos, mientras que la selección implica la toma de decisiones recíprocas: la empresa ofrece el puesto y el candidato decide aceptarlo o rechazarlo.

### ***El reclutamiento en el contexto actual***

El reclutamiento contemporáneo ha evolucionado hacia un enfoque estratégico en el que la tecnología y el marketing juegan un papel clave. Mondy y Martocchio (2021) sostienen que el reclutamiento moderno combina la construcción de marca empleadora con el uso de plataformas digitales y redes sociales, lo que facilita captar el mejor talento disponible en el mercado. Rojas y García (2022) añaden que la tendencia actual no solo consiste en atraer postulantes, sino en brindarles una experiencia positiva mediante procesos transparentes, ágiles y personalizados que fortalezcan la reputación de la organización.

En esta misma línea, Beehr (2024) afirma que el reclutamiento debe comprender todas las etapas, desde la identificación de la necesidad de contratación hasta la incorporación del nuevo empleado, garantizando así la coherencia entre las competencias de los candidatos y los objetivos estratégicos de la empresa. Esto implica que el proceso no se limita a publicar vacantes, sino que forma parte de una estrategia integral para fortalecer la competitividad organizacional.

### ***Tendencias del reclutamiento en el proceso de selección***

En las últimas décadas, el reclutamiento ha sido clasificado en diferentes etapas denominadas reclutamiento 1.0, 2.0, 3.0 y 4.0, de acuerdo con las herramientas y tecnologías aplicadas en cada momento histórico. El reclutamiento 1.0 corresponde a los métodos tradicionales, como avisos en prensa y convocatorias físicas. El reclutamiento 2.0 incorporó el uso de portales de empleo y plataformas en línea, mientras que el 3.0 avanzó hacia el uso de redes sociales profesionales, como LinkedIn, para interactuar directamente con los candidatos y fortalecer la marca empleadora.

Actualmente, el reclutamiento 4.0 representa la tendencia más actual, caracterizándose por la digitalización y automatización de los procesos. Según Fernández (2021), esta etapa integra herramientas tecnológicas que permiten filtrar currículos de manera automática, analizar perfiles mediante algoritmos y optimizar la toma de decisiones. A diferencia de las fases anteriores, este modelo no solo busca captar talento, sino que además se orienta a la eficiencia y la rapidez, garantizando procesos más objetivos y reduciendo sesgos en la selección.

### ***La selección de personal en la gestión moderna***

La selección de personal se entiende como la fase crítica en la que la organización determina qué candidato es el más adecuado para cubrir una vacante. Dessler (2023) sostiene que se trata de un proceso basado en evidencias, que integra herramientas digitales, entrevistas estructuradas y pruebas de desempeño con el propósito de asegurar contrataciones alineadas con los objetivos estratégicos de la organización. En esta misma dirección, Chiavenato (2023) explica que la selección moderna incorpora la gestión por competencias y pruebas psicométricas apoyadas en tecnología, las cuales permiten evaluar tanto las capacidades técnicas como la adaptabilidad de los postulantes.

Robbins y Coulter (2021) añaden que la selección es un proceso sistemático en el que se evalúan competencias, valores, habilidades técnicas e inteligencia emocional, con el objetivo de reducir riesgos y garantizar la compatibilidad entre el candidato y la cultura organizacional. Esto demuestra que la selección no es solo un filtro administrativo, sino un procedimiento estratégico que impacta directamente en la productividad y el clima laboral.

### ***Teoría de Reclutamiento y Selección de Chiavenato***

Chiavenato (2024) sostiene que el proceso de reclutamiento y selección de personal es una de las funciones más importantes dentro de la administración de recursos humanos, ya que constituye la vía de acceso del talento a la organización. Desde su perspectiva, el reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos cuyo objetivo es atraer a un grupo adecuado de candidatos para una vacante específica, mientras que la selección es la etapa posterior, encargada de elegir al postulante más idóneo de acuerdo con los requerimientos del puesto y la cultura organizacional.

El autor enfatiza que este proceso debe ser estratégico y planificado, pues de ello depende la sostenibilidad y competitividad empresarial. Además, plantea que tanto el reclutamiento interno como el externo cumplen un papel fundamental para garantizar la disponibilidad de talento. La selección, por su parte, implica una serie de pasos estructurados como el análisis del puesto, la aplicación de entrevistas, pruebas psicométricas y la decisión final, seguida por la inducción del nuevo colaborador para facilitar su integración. De esta manera, se asegura que los candidatos contratados no solo cuenten con las competencias técnicas, sino también con habilidades interpersonales que favorezcan la eficiencia organizacional (Chiavenato, 2024).

### ***Teoría de Reclutamiento y Selección de Dessler***

Dessler (2024) plantea que el reclutamiento y la selección deben concebirse como procesos estratégicos vinculados directamente con la planificación del capital humano de la empresa. Para el autor, el reclutamiento es la primera etapa de atracción de talento, mientras que la selección actúa como un filtro que garantiza que los candidatos elegidos no solo cumplen con los requisitos técnicos, sino que también se ajustan a la cultura

organizacional y a la estrategia empresarial.

Asimismo, resalta la importancia de utilizar diversas fuentes de reclutamiento, tanto internas como externas, y de incorporar herramientas como entrevistas estructuradas, pruebas psicométricas y verificaciones de antecedentes. Estas técnicas permiten reducir los riesgos de una mala contratación y aumentan la probabilidad de retener talento a largo plazo. Según el autor, la efectividad del proceso de selección está directamente relacionada con la productividad de los colaboradores, el compromiso organizacional y la reducción de la rotación (Dessler, 2024).

### ***Modelo de Gestión por Competencias de Martha Alles***

Alles (2024) desarrolla un modelo de reclutamiento y selección basado en competencias, entendido como el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que predicen un desempeño superior en un puesto de trabajo. Según la autora, el proceso de selección debe diseñarse de manera que permita identificar, medir y evaluar dichas competencias en cada candidato a través de entrevistas por competencias, pruebas situacionales y dinámicas grupales.

La autora señala que el éxito de este modelo radica en la alineación entre las competencias individuales y las necesidades estratégicas de la organización. De esta forma, el reclutamiento y la selección no se limitan a cubrir vacantes, sino que se convierten en una herramienta de gestión para mejorar la productividad, la eficiencia y el clima organizacional. Incorporar personal con competencias alineadas a la estrategia empresarial contribuye a la sostenibilidad y a la ventaja competitiva de la organización (Alles, 2024).

### 2.3. Bases legales y normativas

El proceso de reclutamiento y selección de personal en el Perú se encuentra respaldado por un marco normativo que garantiza su transparencia, equidad y alineación con los derechos laborales. La Constitución Política del Perú de 1993 establece en su artículo 26 que las relaciones laborales deben basarse en principios de igualdad, equidad y respeto a la dignidad del trabajador, lo que implica que los procesos de contratación deben realizarse sin discriminación y en condiciones justas (Congreso de la República, 1993).

En el ámbito laboral, la Ley de Productividad y Competitividad Laboral (Decreto Legislativo N.º 728) regula aspectos fundamentales de la contratación y establece que las empresas deben aplicar procesos de selección adecuados para garantizar la contratación de personal idóneo. Asimismo, la Ley N.º 26772, que regula la publicidad en la oferta de empleo, dispone que las convocatorias laborales deben realizarse sin incurrir en prácticas discriminatorias por motivo de origen, raza, sexo, idioma, religión u opinión (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE], 1997).

Por otro lado, el Plan Nacional de Competitividad y Productividad 2019-2030, aprobado mediante Decreto Supremo N.º 237-2019-EF, incluye entre sus objetivos estratégicos la mejora del capital humano y la eficiencia del mercado laboral. Este plan promueve la implementación de procesos modernos de reclutamiento y selección que permitan atraer talento altamente calificado y mejorar la productividad organizacional (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2019).

En el sector público, el proceso de reclutamiento y selección está regulado por la Ley del Servicio Civil (Ley N.º 30057), administrada por la Autoridad Nacional del

Servicio Civil (SERVIR). Esta normativa establece que los concursos de selección deben ser públicos, transparentes, meritocráticos y orientados a garantizar que el personal seleccionado cuente con las competencias requeridas para desempeñar su cargo (SERVIR, 2013). De esta forma, se asegura que el acceso a la función pública se realice en igualdad de condiciones y bajo criterios objetivos de evaluación.

## 2.4. Definiciones conceptuales

**Proceso de selección:** puede entenderse como una serie de actividades estructuradas que incluyen la evaluación curricular, entrevistas, pruebas psicométricas y verificación de referencias, con el propósito de elegir al candidato más adecuado para un puesto específico (Dessler, 2023).

**Reclutamiento interno:** se centra en cubrir vacantes dentro de la misma organización mediante promociones, ascensos o traslados de empleados actuales. Este tipo de reclutamiento fomenta la motivación, la fidelización y reduce costos de adaptación (Chiavenato, 2023).

**Reclutamiento externo:** consiste en atraer candidatos del mercado laboral a través de bolsas de trabajo, redes sociales, ferias laborales y agencias de selección, permitiendo acceder a perfiles diversos que aportan innovación y nuevas competencias a la organización (Chiavenato, 2023).

**Competencias:** se definen como el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que determinan un desempeño laboral exitoso. Estas pueden ser técnicas o blandas, y su adecuada identificación es clave para asegurar la productividad y adaptación del trabajador en el entorno organizacional (Alles, 2024).

## 2.5. Limitaciones

En la clínica de salud ocupacional analizada, se evidenció que no existe un plan formal de selección de personal, lo que genera desorden en el área de recursos humanos y dificulta la contratación de colaboradores adecuados. Durante el desarrollo del nuevo plan se identificaron diversas limitaciones que condicionaron el proceso. Una de las más relevantes fue el acceso restringido a la información interna de la empresa, particularmente aquella vinculada a procesos anteriores de reclutamiento y selección. Esta situación, asociada a criterios de confidencialidad, dificultó la posibilidad de realizar comparaciones entre las prácticas previas y los resultados actuales, lo cual resulta clave para un análisis más preciso de las etapas del proceso.

De igual modo, la ausencia de tecnología especializada representó otra limitación significativa, ya que el área de recursos humanos carecía de herramientas digitales adecuadas para gestionar de manera eficiente los currículums y la información de los postulantes. A ello se sumó la presión del tiempo, dado que la organización requería cubrir las vacantes de manera inmediata, lo que obligó a implementar las acciones de forma acelerada, reduciendo la posibilidad de evaluar el impacto de cada etapa de manera detallada. Estas limitaciones en conjunto reflejan las debilidades estructurales que afectan al área de recursos humanos y que condicionan la efectividad de los procesos de selección en la clínica.

## **CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA**

### **3.1. Proceso de ingreso a la institución**

El ingreso a la clínica de salud ocupacional lo realicé mediante un proceso de convocatoria publicado en la página de empleo CompuTrabajo. Postulé a la oferta laboral y fui contactada el mismo día por la administradora de finanzas, quien me citó a una entrevista presencial. Esta se desarrolló en la sede central y, tras una semana de evaluación, se me informó que había sido seleccionada para iniciar mi labor dentro del área de psicología. Finalmente, mi incorporación se efectuó recibiendo una breve inducción sobre las funciones y procedimientos internos de la institución.

### **3.2. Funciones y actividades desempeñadas**

En mi rol como psicóloga en la clínica de salud ocupacional de Lima (2025), desempeño funciones que combinan el apoyo en los procesos psicológicos y la gestión administrativa del talento humano. En las mañanas brindo soporte en el área de Psicología, participando en la atención de pacientes tanto de manera presencial como mediante teleconsulta. Estos casos corresponden a evaluaciones médicas ocupacionales (ingreso, reingreso, ocupacional, pre-ocupacional o retiro). Durante estas sesiones aplico y audito diversas pruebas psicológicas, y luego organizo y archivo las entrevistas y evaluaciones en las fichas correspondientes.

Por las tardes, colaboro en el área administrativa, principalmente en los procesos de selección y reclutamiento de personal para distintas áreas y sedes (ejecutivos de ventas, call center, psicólogos, personal de admisión, personal de vigilancia). Mis tareas incluyen la revisión de currículos, la coordinación de entrevistas con los jefes inmediatos, el seguimiento a candidatos y la recopilación de información documental (DNI, certificados,

Curriculum Vitae, número de cuenta, entre otros), la cual sistematizo en la base de datos de la institución. Asimismo, brindo apoyo en la gestión de contratos, la firma de documentos, el envío de boletas de pago y la elaboración de reportes diarios sobre entrevistas y procesos de incorporación. De esta manera, mi rol como psicóloga integra labores tanto en el ámbito clínico-ocupacional como en el administrativo, lo que me permite contribuir al adecuado funcionamiento del área de Recursos Humanos y fortalecer la coordinación con otras áreas de la clínica.

### **3.3. Problemas, desafíos o necesidades detectadas**

Desde mis primeras semanas en la clínica de salud ocupacional noté que el área de Recursos Humanos aún no contaba con un proceso completamente estructurado de reclutamiento y selección de personal. La contratación de nuevos colaboradores se realizaba principalmente de manera práctica, sin un esquema técnico formalizado ni protocolos estandarizados. Las entrevistas eran gestionadas por el área administrativa, sin la incorporación de herramientas complementarias, como pruebas psicométricas o evaluaciones estructuradas, que pudieran fortalecer la identificación de competencias y el grado de ajuste de los candidatos a los distintos puestos.

Con el tiempo confirmé que esta modalidad de selección no era un caso aislado, sino una práctica recurrente dentro de la institución. Esta informalidad en la gestión del talento humano generaba una elevada rotación de personal, ya que muchos de los colaboradores ingresaban sin las competencias necesarias o sin el compromiso requerido para desempeñarse de manera eficiente. Esta situación afectaba no solo los costos de la clínica, debido a los procesos constantes de capacitación y reemplazo, sino también la calidad del servicio brindado a pacientes y empresas clientes, al interrumpirse la continuidad de las labores y desestabilizarse los equipos de trabajo.

A la par, noté que el ausentismo laboral era un problema frecuente, relacionado con la falta de motivación, de identificación con la clínica y con la sobrecarga que asumían aquellos colaboradores que permanecían en la institución. Esto repercutía directamente en la productividad, en el clima organizacional y en la imagen de la clínica frente a sus usuarios, quienes esperan un servicio oportuno, confiable y de calidad.

Esta experiencia me permitió identificar la necesidad urgente de diseñar e implementar un proceso de reclutamiento y selección técnico, objetivo y transparente, alineado a las exigencias del sector salud ocupacional. Considero que un sistema estructurado permitiría atraer talento humano calificado, reducir la rotación y el ausentismo, fortalecer el compromiso de los colaboradores y, en consecuencia, optimizar los recursos de la clínica y mejorar la calidad del servicio ofrecido.

### **3.4. Metodología aplicada en la experiencia**

La presente investigación se enmarca en un enfoque mixto, dado que combina procedimientos cualitativos y cuantitativos con el propósito de alcanzar una comprensión integral del fenómeno estudiado (Hernández et al., 2020). Asimismo, la investigación es de alcance descriptivo, ya que busca detallar cómo se desarrollan los procesos de reclutamiento sin intervenir en ellos, en cuanto al diseño, este es no experimental y de corte transversal, puesto que no se manipulan las variables, sino que se observa la realidad tal como ocurre en un momento determinado (Baena, 2017). En este contexto, se describió de manera minuciosa el proceso previo de reclutamiento en la clínica, identificando diversas falencias, entre ellas la ausencia de filtros psicológicos, la falta de documentación formal y la escasa coordinación entre las áreas involucradas.

La población está compuesta por 20 trabajadores de la clínica de salud ocupacional, pertenecientes a diferentes áreas como atención médica, enfermería, administración y apoyo técnico. Está conformada por ambos sexos, con un rango de edad

entre 25 y 45 años, lo que permite contar con una muestra representativa del personal de la institución. Esta diversidad garantiza una visión más completa de los procesos de reclutamiento y selección dentro del contexto laboral de la clínica.

Para la recopilación y análisis de datos, se empleó la técnica de la encuesta, aplicada de forma presencial a los colaboradores de la clínica de salud ocupacional. Esta modalidad permitió un contacto directo con los participantes, favoreciendo una mayor precisión en las respuestas y aclaración de posibles dudas durante el proceso. Según Hernández y Mendoza (2018), la encuesta es una de las técnicas más utilizadas en las investigaciones científicas, ya que posibilita la recolección de información a partir de la opinión y percepción de las personas involucradas, brindando así una comprensión más amplia del fenómeno estudiado.

En primer lugar, se elaboró un cuestionario estructurado en formato físico, el cual incluyó los aspectos centrales del estudio relacionados con el proceso de reclutamiento y selección de personal. En segundo lugar, durante una reunión semanal programada por la clínica, se informó a los trabajadores sobre los objetivos de la investigación, asegurándoles la confidencialidad y anonimato de sus respuestas, así como la voluntariedad de su participación. En tercer lugar, se procedió a la aplicación presencial de la encuesta, la cual fue respondida individualmente por los colaboradores en un ambiente adecuado y dentro de su horario laboral. Este proceso de recolección de datos tuvo una duración total de una semana. Posteriormente, se realizó la revisión y codificación de las encuestas para garantizar la calidad de la información recopilada. Los datos fueron luego registrados y organizados en el programa Microsoft Excel, donde se elaboraron gráficos y tablas que permitieron visualizar los resultados obtenidos en cada dimensión y el puntaje total de la variable analizada.

En cuanto al instrumento utilizado fue la Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC,

elaborada y validada en Lima Metropolitana, es un instrumento diseñado para evaluar el grado de satisfacción que experimentan los trabajadores frente a distintos aspectos de su entorno laboral. Esta escala busca conocer la percepción subjetiva del colaborador respecto a factores como el ambiente de trabajo, las relaciones interpersonales, la organización, el reconocimiento y las oportunidades de desarrollo.

El instrumento está conformado por 36 ítems que se responden en una escala tipo Likert de cinco puntos, donde 1 representa “totalmente en desacuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”. Su aplicación es colectiva o individual y requiere aproximadamente entre 15 y 20 minutos. La SL-SPC se ha empleado en diversos estudios en el contexto peruano, tanto en instituciones públicas como privadas, lo que demuestra su pertinencia para analizar la satisfacción laboral en diferentes sectores. En el caso de la presente investigación, su uso permite obtener una aproximación al nivel de satisfacción de los trabajadores frente al proceso de reclutamiento y selección, entendido como una parte integral de la experiencia laboral.

En cuanto a sus propiedades psicométricas, la Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC presenta adecuados niveles de validez y confiabilidad en población peruana. En su proceso de validación, se aplicó a una muestra de 952 trabajadores de Lima Metropolitana, pertenecientes a distintos sectores laborales, con el fin de garantizar su representatividad y aplicabilidad general. El análisis factorial exploratorio reveló una estructura sólida de cinco dimensiones que explican un alto porcentaje de la varianza total, confirmando la validez de constructo del instrumento. Asimismo, el coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach obtenido fue de 0.95, lo que evidencia una consistencia interna excelente y una adecuada correlación entre los ítems. Además, la validez de contenido fue respaldada por juicio de expertos en psicología organizacional, quienes confirmaron la pertinencia y claridad de los reactivos.

La escala evalúa seis dimensiones fundamentales. La primera corresponde a las condiciones físicas y materiales, que analizan el nivel de satisfacción con el ambiente físico, los recursos y materiales disponibles para realizar las funciones laborales (1 al 6). La segunda dimensión es la de beneficios laborales y remunerativos, la cual mide la percepción del trabajador sobre la remuneración, los incentivos y las prestaciones recibidas por su labor (7 al 12). En tercer lugar, se encuentran las políticas administrativas, que reflejan el grado de conformidad del trabajador con las normas institucionales, la equidad y los procedimientos de gestión dentro de la organización (13 al 18). La cuarta dimensión se refiere a las relaciones sociales, que valoran la calidad de las interacciones con compañeros y superiores, así como el clima de cooperación y respeto en el trabajo (19 al 24). La quinta dimensión corresponde al desarrollo personal y profesional, que explora las oportunidades de capacitación, aprendizaje y crecimiento dentro de la institución (25 al 30). Finalmente, la sexta dimensión es el desempeño de tareas, que examina el nivel de satisfacción del trabajador con las actividades que realiza, la importancia que les atribuye y su significado dentro de la organización (31 al 36).

### **3.4. Personas involucradas o actores**

El proyecto estuvo dirigido por la coordinadora de Recursos Humanos y contó con la supervisión de la jefatura administrativa de la clínica. Además, participaron psicólogos organizacionales, personal del área administrativa y líderes de los distintos servicios, quienes aportaron su experiencia para definir perfiles de puesto, establecer criterios técnicos y validar las etapas del nuevo proceso de reclutamiento y selección de personal implementado en la clínica de salud ocupacional en 2025.

### **3.5. Aspectos éticos considerados**

En el desarrollo de mi práctica, aseguré el cumplimiento de los principios éticos,

resguardando la confidencialidad de la información de los candidatos, obteniendo el consentimiento informado y respetando los lineamientos del Artículo 21 del Código de Ética del Colegio de Psicólogos del Perú, las normas de la APA 7 y el Código de Ética de la UPN 2024, garantizando así un proceso profesional, transparente y seguro para todos los involucrados.

## CAPÍTULO IV. RESULTADOS

Para cumplir con el objetivo de estudio, se realizó un diagnóstico situacional del proceso vigente. Este diagnóstico tuvo un enfoque descriptivo y permitió conocer cómo se vienen desarrollando las actividades de reclutamiento y selección dentro de la institución.

**Tabla 1**

*Rotación de personal por trimestre*

Trimestre	N.º de trabajadores al inicio	N.º de bajas	N.º de ingresos	Tasa de rotación (%)
I (Ene–Mar)	60	3	2	5
II (Abr–Jun)	59	4	3	6.8
III (Jul–Sep)	58	2	1	3.4
IV (Oct)	57	3	4	4.8
Total anual	—	12	10	20

La tabla 1 presenta la evolución del personal a lo largo del año, incluyendo el número de trabajadores al inicio de cada trimestre, las bajas, los ingresos y la tasa de rotación correspondiente. En el primer trimestre (enero–marzo) se contaba con 60 trabajadores, registrándose 3 bajas y 2 ingresos, lo que generó una tasa de rotación de 5%. Durante el segundo trimestre (abril–junio), con 59 trabajadores al inicio, las bajas aumentaron a 4 y los ingresos a 3, elevando la rotación a 6.8 %. En contraste, en el tercer trimestre (julio–septiembre) se observó una disminución de las bajas a 2 y solo 1 ingreso, reduciendo la rotación a 3.4%. Finalmente, en octubre, las bajas fueron 3 y los ingresos 4, con una rotación de 4.8%. En conjunto, durante el año se registraron 12 bajas y 10 ingresos, con una tasa de rotación anual acumulada del 20%.

Se evidencia que los dos primeros trimestres mostraron mayor rotación, mientras que de julio a octubre las bajas disminuyeron, indicando una mayor estabilidad del personal en la segunda mitad del año.

**Tabla 2**

*Ausentismo laboral por trimestre*

Trimestre	Total de días planificados	Días de ausencia	Tasa de ausentismo (%)	Principales causas
I trimestre	3,600	65	1.8	Enfermedades respiratorias, vacaciones no programadas
II trimestre	3,600	75	2.1	Licencias médicas, descansos médicos
III trimestre	3,600	60	1.6	Retrasos, permisos familiares
IV trimestre	3,600	50	1.4	Enfermedad común, permisos personales
Total anual	14,400	250	1.7	—

En el año 2025, la clínica registró 250 días de ausencia sobre 14,400 días laborales planificados, lo que representa una tasa anual de ausentismo del 1.7 %. El segundo trimestre (2.1%) mostró el mayor nivel de ausentismo, principalmente por licencias médicas y descansos prolongados, mientras que el cuarto trimestre (1.4%) tuvo el menor porcentaje. En general, el ausentismo se mantuvo dentro de niveles aceptables, aunque se recomienda fortalecer las medidas de salud ocupacional y control de permisos para reducir las ausencias.

Por ello, se aplicó lo siguiente: la entrevista semiestructurada, la revisión documental. Las entrevistas se dirigieron al personal del área de recursos humanos y a los jefes de área que participan en la selección de personal, con el propósito de conocer las prácticas actuales, las dificultades y las necesidades que presentan. La revisión

documental permitió analizar los manuales, formatos, políticas internas y registros de procesos anteriores, a fin de identificar si existen procedimientos formales y qué tan actualizados se encuentran.

Como instrumentos de recolección de información se utilizaron una guía de entrevista, una lista de verificación (checklist) y una matriz de diagnóstico, elaboradas según los criterios de gestión del talento humano. La entrevista permitió conocer la percepción del personal sobre el proceso actual; el checklist facilitó identificar el nivel de cumplimiento de las etapas establecidas; y la matriz de diagnóstico integró los hallazgos, destacando fortalezas, debilidades y posibles mejoras del sistema de reclutamiento y selección.

Posteriormente, se procedió al diseño de un proceso de reclutamiento y selección estandarizado, tomando como base los hallazgos obtenidos en el diagnóstico previo (entrevistas, revisión documental y checklist). El propósito de este diseño es garantizar que el proceso sea claro, eficiente y alineado con los perfiles de puesto, las competencias requeridas y la cultura organizacional de la clínica de salud ocupacional.

El proceso propuesto se estructura en ocho etapas principales, que buscan ordenar y formalizar cada paso del reclutamiento y selección: identificación de la necesidad de personal, análisis y validación del perfil, reclutamiento, recepción y revisión de Curriculum Vitae, evaluación y entrevista, selección final, contratación e inducción. Para cada fase se establecieron responsables claros, herramientas de apoyo y criterios de evaluación, asegurando la transparencia, consistencia y eficiencia del proceso.

Además, se elaboraron formatos y guías de aplicación que facilitan la estandarización, tales como fichas de solicitud de personal, formatos de evaluación de candidatos y actas de selección. Estos instrumentos permiten que cada etapa del proceso

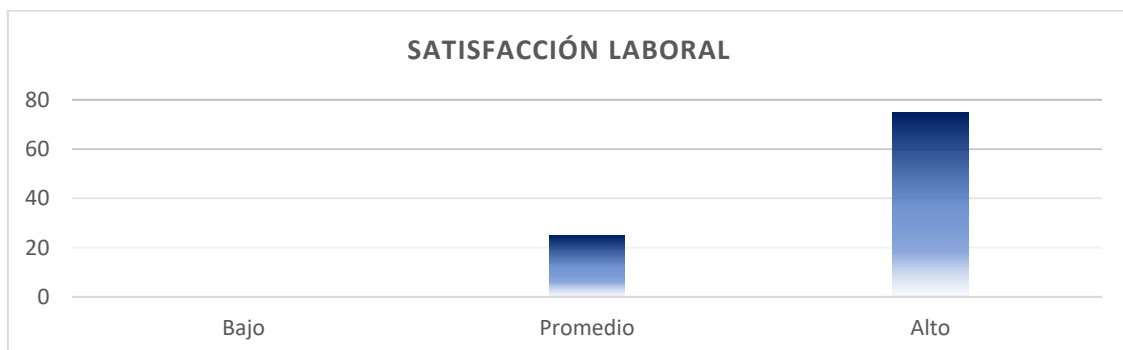
se aplique de manera uniforme, reduciendo errores, agilizando tiempos y fortaleciendo la gestión del talento humano.

En conjunto, este diseño no solo busca cubrir las necesidades inmediatas de personal, sino también generar un modelo sostenible y replicable, que permita a la clínica mantener un proceso de selección profesional, justo y coherente con sus objetivos estratégicos y su cultura organizacional.

Con el fin de medir la efectividad del proceso de selección implementado, se evaluó su impacto en la reducción de la rotación, el ausentismo y la mejora de la satisfacción laboral, identificando cómo estas acciones contribuyeron al fortalecimiento del bienestar y la estabilidad del personal.

## Figura 2

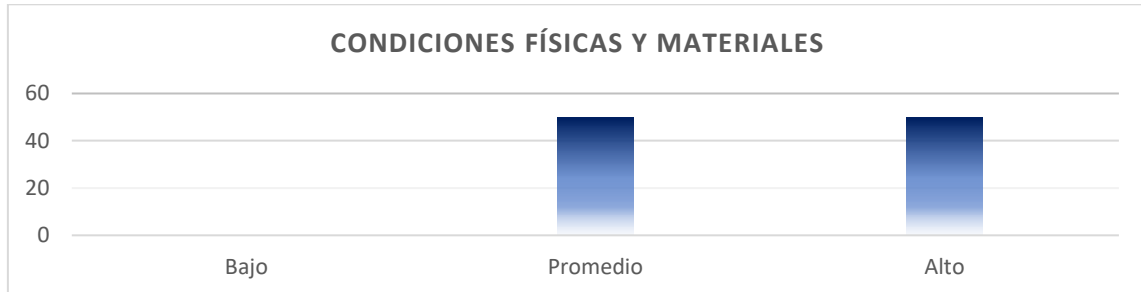
### *Niveles de satisfacción laboral*



Los resultados obtenidos muestran que la satisfacción laboral general de los trabajadores es alta, con un 75% del personal ubicado en el nivel "Alto" y un 25% en el nivel "Promedio". No se registraron niveles bajos de satisfacción. Esto indica que la implementación del proceso de reclutamiento y selección estandarizado contribuyó significativamente a mejorar la percepción del personal sobre su integración a la clínica, fortaleciendo la gestión del talento humano y asegurando que los trabajadores seleccionados se ajusten a los perfiles y competencias requeridas.

**Figura 3**

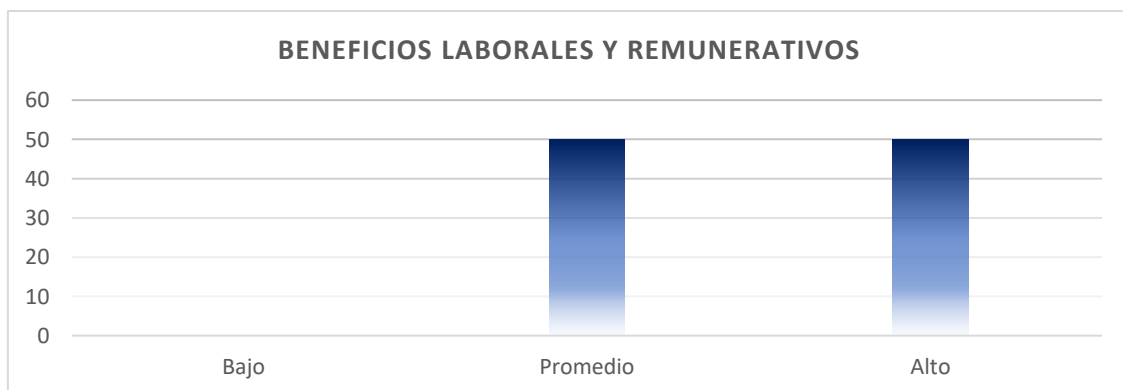
*Niveles de condiciones físicas y materiales*



En cuanto a las condiciones físicas y materiales, el 50% del personal calificó su satisfacción como "Promedio" y el otro 50% como "Alto". Esto evidencia que el nuevo proceso de selección permitió incorporar personal que se adapta mejor al ambiente físico de trabajo y a los recursos disponibles, optimizando el uso de instalaciones y materiales, y promoviendo un entorno laboral más eficiente y confortable.

**Figura 4**

*Niveles de Beneficios laborales y remunerativos*

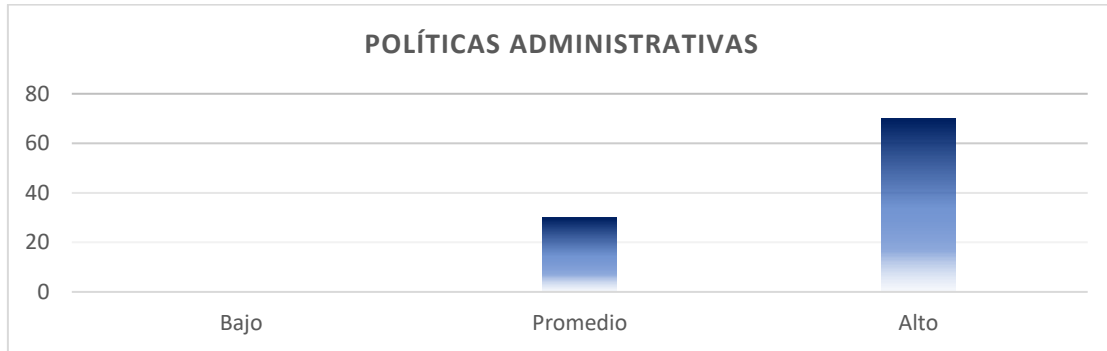


Respecto a los beneficios laborales y remunerativos, la distribución fue igual: 50% en "Promedio" y 50% en "Alto". Esto sugiere que el proceso de selección ayudó a asignar personal que percibe adecuadamente la equidad y las condiciones remunerativas

ofrecidas, contribuyendo a mejorar la motivación y la satisfacción con las compensaciones e incentivos proporcionados por la clínica.

**Figura 5**

*Niveles de Políticas administrativas*



En la dimensión de políticas administrativas, el 70% del personal reportó satisfacción "Alto" y el 30% "Promedio". Esto refleja que el proceso de selección implementado permitió incorporar trabajadores más alineados con las normas institucionales y con mayor comprensión de los procedimientos de gestión, fortaleciendo la equidad y transparencia en la administración interna de la clínica.

**Figura 6**

*Niveles de Relaciones sociales*

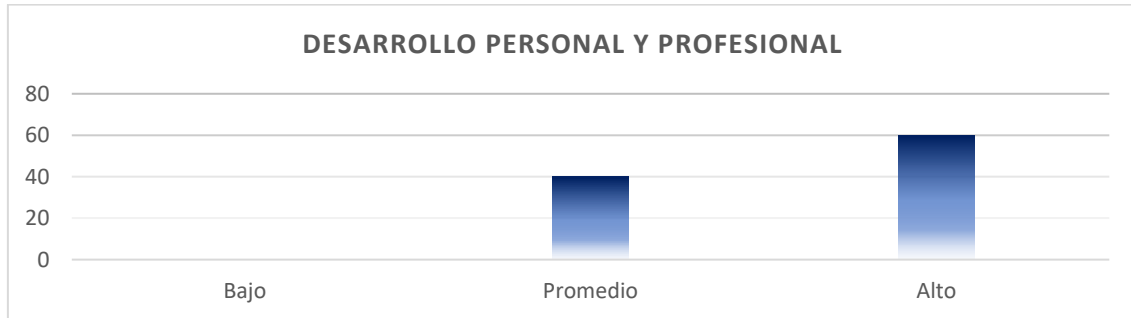


Para relaciones sociales, el 55% del personal calificó su satisfacción como "Alto" y 45% como "Promedio". Los resultados evidencian que los trabajadores seleccionados mediante el nuevo proceso muestran mejor adaptación a la dinámica de equipo,

fomentando un clima de cooperación, respeto y colaboración entre compañeros y superiores.

**Figura 7**

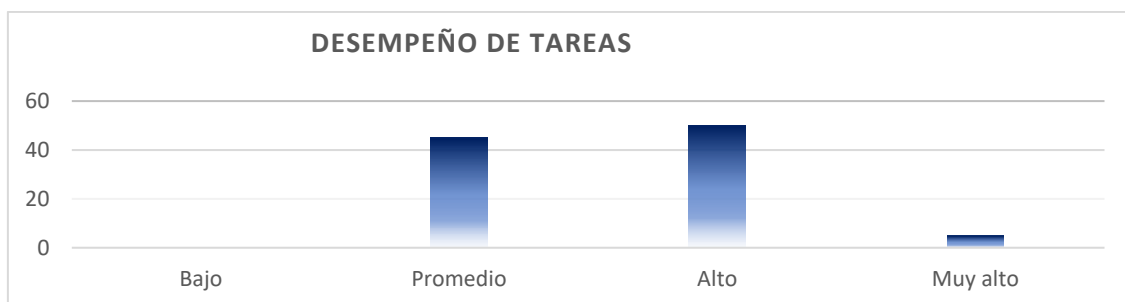
*Niveles de Desarrollo personal y profesional*



En la dimensión de desarrollo personal y profesional, un 60% del personal manifestó satisfacción "Alto" y un 40% "Promedio". Esto indica que el proceso de selección permitió elegir trabajadores con potencial de crecimiento y motivación por capacitarse y desarrollarse, reforzando la percepción de oportunidades de aprendizaje y progreso dentro de la clínica.

**Figura 8**

*Niveles de Desempeño de tareas*



Finalmente, en desempeño de tareas, el 50% calificó su satisfacción como "Alto", 45% como "Promedio" y 5% como "Muy alto". Esto demuestra que el proceso de selección estandarizado contribuyó a asignar personal que se siente competente y valorado en sus actividades, reconociendo la importancia y significado de su labor dentro de la institución.

## CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

- En función al objetivo general, la implementación del proceso de reclutamiento y selección permitió fortalecer la gestión del talento humano en la clínica de salud ocupacional, logrando una selección más objetiva y acorde con los perfiles requeridos. Este nuevo sistema contribuyó a reducir la rotación y el ausentismo, además de elevar los niveles de satisfacción laboral, lo que demuestra su efectividad y coherencia con los objetivos institucionales y la cultura organizacional de la entidad.
- En el primer objetivo específico sobre el diagnóstico realizado evidenció que el área de recursos humanos carecía de un procedimiento formal para el reclutamiento y selección de personal, lo que ocasionaba dificultades en la gestión del talento, alta rotación y falta de criterios uniformes en la evaluación de candidatos. Estos hallazgos permitieron reconocer las debilidades del sistema y sirvieron de base para el diseño de un proceso más estructurado, eficiente y acorde con las necesidades de la clínica.
- En el segundo objetivo específico, a partir de este diagnóstico, se diseñó un proceso de reclutamiento y selección compuesto por etapas claramente definidas, con instrumentos que garantizan la transparencia y objetividad en cada fase. Esta propuesta permitió establecer criterios coherentes con los perfiles de puesto y las competencias requeridas, asegurando una adecuada incorporación del personal y fortaleciendo la cultura organizacional de la clínica.
- Finalmente, la evaluación del proceso implementado demostró una mejora significativa en los niveles de satisfacción laboral del personal, evidenciada en el incremento de percepciones positivas respecto a las políticas internas, el ambiente

social y las oportunidades de desarrollo profesional. Asimismo, se redujeron los índices de rotación y ausentismo, confirmando que el proceso estandarizado contribuyó al bienestar, la estabilidad y el compromiso del personal con la institución.

## Recomendaciones

- Se recomienda mantener y perfeccionar el proceso de reclutamiento y selección implementado, asegurando su aplicación continua en todas las convocatorias de personal. Es importante realizar revisiones periódicas que permitan ajustar las etapas y herramientas según las necesidades de la clínica, garantizando la incorporación de trabajadores competentes, comprometidos y alineados con la cultura organizacional, para fortalecer la eficiencia y estabilidad institucional.
- A partir de los resultados del diagnóstico, se sugiere que el área de recursos humanos consolide un sistema permanente de evaluación y seguimiento de sus procedimientos, con el fin de detectar oportunamente las debilidades que puedan surgir. Asimismo, se recomienda capacitar al personal responsable en técnicas actualizadas de reclutamiento y selección.
- En relación con el diseño del proceso, se propone continuar utilizando los instrumentos elaborados como las fichas de solicitud, los formatos de evaluación y las actas de selección y actualizarlos según las exigencias del entorno laboral. Además, sería conveniente difundir y socializar el proceso entre todos los jefes de área, para fomentar la participación activa y la comprensión de los criterios de selección, fortaleciendo así la transparencia y uniformidad en la gestión del talento humano.
- Finalmente, considerando la evaluación de los resultados, se recomienda mantener un monitoreo constante de los indicadores de rotación, ausentismo y satisfacción laboral, a fin de verificar la sostenibilidad del impacto alcanzado. También se sugiere implementar programas de desarrollo y reconocimiento para los trabajadores, con el propósito de reforzar su compromiso, motivación y sentido de pertenencia hacia la institución.

## REFERENCIAS

Alles, M. (2024). *Gestión por competencias: El modelo para mejorar la productividad*.

Granica.

Beehr, T. (2024). *Human resource management: People, process, and culture*.

Routledge.

Chiavenato, I. (2023). *Gestión del talento humano* (6.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2024). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (11.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.

Congreso de la República. (1993). *Constitución Política del Perú*. Diario Oficial El Peruano.

Dessler, G. (2023). *Human resource management* (17th ed.). Pearson.

Dessler, G. (2024). *Human resource management* (18th ed.). Pearson.

Diario Oficial El Peruano.

SERVIR. (2013). *Ley N.º 30057: Ley del Servicio Civil*. Diario Oficial El Peruano.

Fernández, A. (2021). Tendencias del reclutamiento 4.0 en la era digital. *Revista de Recursos Humanos*, 37(2), 45-57.

Hussain, T., Hussain, F., & Cheema, S. M. (2023). Effectiveness of methods for selection and recruitment: Evidence from construction industry of Pakistan. *Journal of Development and Social Sciences*, 4(1), 302–312.

[https://doi.org/10.47205/jdss.2023\(4-I\)28](https://doi.org/10.47205/jdss.2023(4-I)28)

- Ligeiro, N., Dias, I., & Moreira, A. (2024). Candidate reactions to recruitment and selection processes. *Administrative Sciences*, 14(7), 155. <https://doi.org/10.3390/admsci14070155>
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2019). *Plan Nacional de Competitividad y Productividad 2019-2030*. Decreto Supremo N.º 237-2019-EF.
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE]. (1997). *Ley N.º 26772: Ley que prohíbe la discriminación en la oferta de empleo y acceso a cargos*.
- Mondy, R., & Martocchio, J. (2021). *Human resource management* (15th ed.). Pearson.
- Mondy, R., & Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos*. Pearson Educación.
- Mwambela, A., & Bwacha, I. K. (2024). Analysis of the impact of recruitment and selection as a strategic human resource management tool on organizational performance in Zambia. *Indonesian Journal of Community Services*, 4(1). <https://www.ojs.literacyinstitute.org/index.php/ijcs/article/view/1623>
- Nanor, A., Owusu, E., Senyah, M., Osei Owusu, E., & Agyei, S. (2022). Recruitment and selection policies and procedures and organizational performance: A case study of AITI-KACE. *Technium Social Sciences Journal*, 35(1), 405–417. <https://doi.org/10.47577/tssj.v35i1.6912>
- Nasution, M. H. T., Nasution, H., & Sadalia, I. (2022). Implementation of talent management in recruitment and selection process of Indonesian National Police members. *International Journal of Research and Review*, 9(4), 253–262. <https://doi.org/10.52403/ijrr.20220436>

Robbins, S., & Coulter, M. (2012). *Administración* (10.<sup>a</sup> ed.). Pearson.

Robbins, S., & Coulter, M. (2021). *Management* (15th ed.). Pearson.

Rojas, J., & García, L. (2022). Reclutamiento digital y experiencia del candidato: Una revisión contemporánea. *Revista de Ciencias Empresariales*, 12(1), 89-104.

Siegrist, J. (2020). *Occupational Health*. En M. D. Gellman (Ed.), *Encyclopedia of Behavioral Medicine*. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-39903-0\\_40](https://doi.org/10.1007/978-3-030-39903-0_40)

Werther, W., & Davis, K. (2000). *Administración de personal y recursos humanos*. McGraw-Hill.

## ANEXOS

### ANEXO N° 1. Guía de entrevista semiestructurada:

<b>GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA</b>	
<b>I. Datos generales</b>	
Cargo del entrevistado:	
Área o departamento:	
Años de experiencia en la clínica:	
Fecha de entrevista:	
<b>II. Organización y planificación del proceso</b>	
1. ¿Podría describirme cómo se lleva a cabo actualmente el proceso de reclutamiento y selección en la clínica?	
2. ¿Existe un procedimiento o manual formal que guíe este proceso?	
3. ¿Quiénes participan en las distintas etapas (reclutamiento, evaluación, selección)?	
4. ¿Qué medios o canales utilizan para atraer a los postulantes (redes sociales, portales de empleo, recomendaciones, etc.)?	
5. ¿Considera que el proceso actual cubre las necesidades reales de personal de la clínica?	
<b>III. Evaluación de candidatos y toma de decisiones</b>	
6. ¿Qué criterios se utilizan para evaluar a los candidatos?	
7. ¿Qué tipo de pruebas o herramientas se aplican durante la selección?	
8. ¿Cómo se decide finalmente qué postulante es contratado?	
9. ¿Se toman en cuenta las competencias técnicas y blandas necesarias para el puesto?	

10. ¿Considera que el proceso actual garantiza la elección del personal más adecuado? ¿Por qué?	
<b>IV. Dificultades y necesidades</b>	
11. ¿Qué dificultades o problemas suelen presentarse durante el proceso de reclutamiento y selección?	
12. ¿Existen etapas que generan demoras o errores frecuentes?	
13. ¿Qué recursos o apoyos considera necesarios para mejorar este proceso?	
14. ¿Ha notado efectos del proceso actual en la rotación o satisfacción del personal?	
15. Desde su experiencia, ¿qué cambios cree que deberían implementarse para mejorar el reclutamiento y selección en la clínica?	
<b>V. Percepción general y sugerencias</b>	
16. ¿Cómo calificaría la eficiencia del proceso actual (buena, regular o deficiente)?	
17. ¿Qué aspectos del proceso considera más efectivos y cuáles deberían modificarse?	
18. ¿Desea agregar algún comentario o sugerencia adicional?	

ANEXO N° 2. Revisión documental:

<b>Documento revisado</b>	<b>Disponible</b>	<b>Revisado</b>	<b>Observaciones / Hallazgos relevantes</b>
Manual de Organización y Funciones (MOF)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Manual de Procedimientos del área de Recursos Humanos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Descripciones y perfiles de puesto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Registros de convocatorias y hojas de vida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Informes de evaluación de candidatos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Políticas o reglamentos internos de selección	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Actas o reportes de contratación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Indicadores o estadísticas de rotación y ausentismo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

ANEXO N° 3. Matriz de diagnóstico

<b>Aspecto evaluado</b>	<b>Situación actual</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades / Necesidades detectadas</b>	<b>Propuesta de mejora</b>
Existencia de manuales y políticas				
Definición de perfiles de puesto				
Medios y estrategias de reclutamiento				
Criterios y herramientas de selección				
Tiempo promedio del proceso				
Coordinación entre RR. HH. y jefes de área				
Registro y evaluación de resultados				

ANEXO N° 4. Modelo de proceso estandarizado propuesto:

Etapa	Descripción	Responsable	
1. Identificación de necesidad de personal	El jefe de área solicita la vacante al área de RR. HH. con justificación del puesto.	Jefe de área / RR. HH.	Formato de solicitud personal
2. Análisis y validación del perfil	Se revisa el perfil del puesto, competencias y funciones.	RR. HH.	Perfil y descripción del puesto
3. Reclutamiento	Difusión de la vacante en medios internos y externos.	RR. HH.	Aviso de convocatoria
4. Recepción y revisión de CV	Evaluación de hojas de vida según criterios establecidos.	RR. HH.	Ficha de evaluación de CV
5. Evaluación y entrevista	Aplicación de pruebas técnicas, psicométricas y entrevista por competencias.	RR. HH. / Jefe de área	Guía de entrevista / prueba técnica
6. Selección final	Elección del candidato más adecuado con base en puntajes y desempeño.	Comité evaluador	Acta de selección
7. Contratación	Firma de contrato y registro de nuevo personal.	RR. HH.	Contrato / expediente
8. Inducción	Integración del nuevo trabajador a la cultura organizacional y normas de la clínica.	RR. HH. / Supervisor	Programa de inducción

ANEXO N° 5. Solicitud de personal

Campo	Detalle
Fecha de solicitud	_____
Departamento / Área	_____
Cargo solicitado	_____
Tipo de contrato	<input type="checkbox"/> Permanente <input type="checkbox"/> Temporal <input type="checkbox"/> Por proyecto
Motivo de la vacante	<input type="checkbox"/> Nuevo puesto <input type="checkbox"/> Reposición <input type="checkbox"/> Otro: _____
Perfil requerido (resumen)	Educación:  Experiencia:  Competencias:
Número de plazas	_____
Aprobación de jefe de área	_____
Aprobación RR. HH.	_____

## ANEXO N° 6. Formato de evaluación de candidatos

<b>Candidato</b>	
Puesto postulado	
Fecha de evaluación	
Evaluador(es)	

ANEXO N° 7. Criterios de evaluación

<b>Criterio</b>	<b>Puntaje máximo</b>	<b>Puntaje obtenido</b>	<b>Observaciones</b>
Formación académica	10		
Experiencia laboral	10		
Competencias técnicas	20		
Competencias blandas / habilidades interpersonales	20		
Entrevista por competencias	20		
Pruebas técnicas o psicométricas	20		

**Total puntaje:** \_\_\_\_\_ / 100

**Recomendación final:**  Contratar  No contratar  Reservado / Segundo filtro

**Firma del evaluador:**

ANEXO N° 8. Acta de Selección de Personal

<b>Datos generales</b>	<b>Detalle</b>
Fecha	_____
Cargo	_____
Departamento / Área	_____
Candidatos evaluados	_____
Responsable de la selección	_____

<b>Candidato seleccionado</b>	<b>Puntaje total</b>	<b>Observaciones</b>
_____	_____ / 100	_____

ANEXO N° 9. Evidencias fotográficas

