

DOI: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3600

Gestión de selección de personal y competencias para el ejercicio de cargos directivos en una Red Integrada de Salud, 2022

Mag. Nilda Nélide Zurita Surichaqui

nzuritas@ucvvirtual.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-1114-3248>

Mag. Tarcila Chancha Ayala

tchancha@ucvvirtual.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-1028-2203>

Mag. Rossali Mónica Quispe Ochoa

rquispeoc@ucvvirtual.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-1028-2203>

Mag. Jorge Rolando Solórzano Zavala

jsolorzanzoz@ucvvirtual.edu.pe

Universidad César Vallejo

RESUMEN

El fin primordial de la investigación fue determinar la relación entre la gestión de selección de personal y competencias para ejercer cargos directivos en una Red Integrada de Salud 2022, ya que es muy importante que toda institución cuente con directivos altamente competentes y especializados con la finalidad de colmar las necesidades insatisfechas de la ciudadanía y lograr el desarrollo de nuestro país con el más alto grado de responsabilidad social. Este estudio es de tipo básico, diseño no experimental, transversal y carácter correlacional, se contó con una muestra de 52 directivos de la Red de Salud Tarma quienes desarrollaron un cuestionario, el cual tuvo un análisis con el software SPSS V.25. Los resultados identificaron un nivel de significancia $p=0.002$ y como valor del estadístico Rho de Spearman $r=0.430$ lo que permitió arribar a la conclusión final, rechazando la hipótesis nula y aceptando la hipótesis alterna: Existe una relación significativa entre la gestión de selección de personal y las competencias para el ejercicio de cargos directivos en la Red Integral de Salud, 2022

Palabras clave: gestión de selección, competencias, ejercicio, cargos directivos.

Correspondencia: nzuritas@ucvvirtual.edu.pe

Artículo recibido: 10 septiembre 2022. Aceptado para publicación: 10 octubre 2022.

Conflictos de Interés: Ninguna que declarar

Todo el contenido de **Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar**, publicados en este sitio están disponibles bajo

Licencia [Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) 

Como citar: Zurita Surichaqui, M. N. N., Chancha Ayala, M. T., Quispe Ochoa, M. R. M., & Solórzano Zavala, M. J. R. (2022). Gestión de selección de personal y competencias para el ejercicio de cargos directivos en una Red Integrada de Salud, 2022. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(5), 5568-5589.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3600

Management of personnel selection and competencies for the exercise of managerial positions in an Integrated Health Network, 2022

ABSTRACT

The primary purpose of the research was to determine the relationship between the management of personnel selection and skills to hold managerial positions in an Integrated Health Network 2022, since it is very important that every institution has highly competent and specialized managers with the purpose of fill the unsatisfied needs of citizens and achieve the development of our country with the highest degree of social responsibility. This study is basic, non-experimental, cross-sectional and correlational in design, with a sample of 52 directors of the Tarma Health Network who developed a questionnaire, which was analyzed with SPSS V.25 software. The results identified a level of significance $p= 0002$ and as a value of the Spearman's Rho statistic $r= 0.430$, which allowed reaching the final conclusion, rejecting the null hypothesis and accepting the alternative hypothesis: There is a significant relationship between the selection management of staff and skills for the exercise of managerial positions in the Comprehensive Health Network, 2022

Keywords: selection management, skills, exercise, managerial positions.

INTRODUCCIÓN

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) dentro de sus recomendaciones sobre el desarrollo de los recursos humanos considera a la competencia como una característica que abarca los conocimientos, las aptitudes profesionales y el saber hacer que se dominan y aplican en un contexto específico y que estos deben ser desarrollados dentro de un ámbito que garantice un trabajo decente y competitivo. Para el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) los directivos públicos son el eje primordial de toda institución porque deben poseer competencias para diseñar, elaborar e implementar estrategias dentro de las políticas públicas en favor de la ciudadanía, de tal manera que se satisfagan las necesidades mediante los servicios públicos. Para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) el modelo de competencias propuesto por SERVIR tiene otro enfoque que se está volviendo cada vez más común entre los países miembros (OCDE, 2016, p. 227), considera no solo la experiencia sino las competencias dentro de las propuestas de selección de directivos; y para fortalecer todo ello la OCDE presta asistencia técnica e incentiva la meritocracia.

Por ello, es de suma importancia contar con directivos con competencias y perfiles diseñados para las exigencias y fines que se requiera, los directivos deben garantizar una formación y especialización como en países europeos como en España quienes tienen implementado su servicio civil con directivos idóneos desde hace más de 50 años, ello ha conllevado a superar crisis de gobernabilidad (Terry et al., 2017) No muy lejos de esta realidad está Francia y Nueva Zelanda que tiene un Servicio Civil más exigente para la selección de sus altos funcionarios y directivos, esta implementación lo realizó su ministro David Lange desde los inicios de los 70 y duró aproximadamente una década, este modelo bastante conocido como “Nueva Gerencia Pública”, reproduce la gestión privada en los estamentos públicos menguando de esta manera los procesos burocrático y evalúa permanentemente a los directivos en función a su desempeño, logro de resultados y valor público (Terry et al., 2017)

Gran Bretaña hasta ahora tiene una buena reputación en cuanto a sus políticas de Servicio Civil para la selección de directivos que está centrado al Estado y no al grupo de gobierno que está en función, es así que cuentan con la Oficina de Comisionados del Servicio Civil (funcionarios especializados) quienes se encargan de la selección de directivos de forma clara y generan oportunidad a todos a acceder un puesto de trabajo de acuerdo a su talento y capacidades, este ente informa a las dependencias a los aptos para ejercer determinados cargos (Terry et al., 2017) Bélgica cuenta con un ente especializado que formula políticas de selección de servidores, directivos o funcionarios en convocatorias públicas; y no solo eso sino también se encarga de resolver reclamos o desavenencias que tiene el directivo en contra de su empleador, además formula un plan de incentivos económicos al cumplimiento de metas generando una mejora

continúa en el equipo (Terry et al., 2017)

En Latinoamérica en referencia a la selección de directivos basado en competencias, se tiene en Brasil, Chile y Argentina que adoptaron experiencias de los países europeos. En Chile, a lo largo de la reforma de su Servicio Civil cuenta con un sistema de alta dirección pública quienes ha formado directivos y funcionarios de alto nivel quienes aportan sus experiencias a otros países, otro aspecto importante es que estos directivos tienen una escala salarial diferenciada para generar competitividad y garantiza un status o nivel de vida acorde a un funcionario o directivo con completa responsabilidad de velar por una buena gestión del Estado. A pesar de las experiencias en gestión de recursos humanos el Sistema de Servicio Civil Chileno está más consolidado y con muchas experiencias exitosas, pero muy a pesar de ello no deja que en algunos sectores todavía los cargos gerenciales o directivos están politizados (Terry et al., 2017). Brasil tiene la experiencia de contar por decisión política una Escuela de Administración Pública y un Centro de Desarrollo para la formación de funcionarios y directivos lo que permite tener de forma preseleccionada a directivos con perfiles definidos para cargos en las instituciones, además excluye la influencia política para la obtención de cargos públicos impulsando la gestión por resultados y la desvinculación al ejercicio civil por mal desempeño; además impulsa la evaluación de desempeño, capacitación en la gestión por competencias (Terry et al., 2017). Argentina, cuenta con un Sistema Nacional de la Profesión Administrativa quien es responsable de que todo servidor público o directivo ingrese mediante un concurso público y de la evaluación del desempeño es de forma anual posterior al ingreso (Terry et al., 2017)

En EL Perú en el ámbito público se ha tenido un avance exponencial en la preocupación desde la intervención del BID en el 2003 el cual hizo sugerencias para la instauración de un Servicio Civil en el país, es así como en el 2008 mediante Ley 30057, Ley del Servicio Civil y su Reglamento General se designa como ente rector al Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos a la Autoridad Nacional del Servicio Civil-SERVIR y con ello el dictamen de la norma Decreto Ley 1024 que crea el Cuerpo de Gerentes Públicos que permite el reclutamiento de profesionales altamente capacitados, quien actualmente tiene la deficiencia de no contar la disponibilidad presupuestal para el pago de haberes estos profesionales (Terry et al., 2017).

En relación a la gestión de selección de personal se tiene resultados de estudios en el Perú de Alvares y Bendejé (2018) concluyen que la gestión de selección es trascendental solo en un 34.6%, sin embargo a un 60% de participantes de la investigación de Rojas y Vilchez (2018) están de acuerdo que se efectúen estos procesos porque contribuyen a la buena gestión dentro de la institución y un estudio en Nicaragua realizado por Flores et al. (2017) que considera a los estos procesos como adecuados en un 45.6%. Sánchez et al. (2018) y De Andrade (2018) demostró un mejoramiento de la gestión pública y cumplimiento de objetivos con procesos de selección

adecuados, Dapena (2019) concluye que es muy importante contar con perfiles y que estos sean discutidos antes de todo proceso, López (2018) considera una selección de personal basado en competencias y Ferraz (2020) concluye que en Portugal no intervienen los factores políticos en la selección de personal.

Franco (2021), Estupiñán (2021), Rojas (2021) y Contreras (2018) en el Perú sostienen que los procesos de selección de personal dotan de ventajas estratégicas a una institución puesto que genera que se cuente con personal idóneo con alto nivel de competencias para el ejercicio y direccionamiento de las políticas públicas. Rolando (2019) por su parte experimento un sistema administrativo para mejorar la eficacia del proceso de selección y no se preste a suspicacias. Por otro lado, Chamorro (2017) demuestro con su estudio la notable mejora de la efectividad de la institución cuando se realiza una adecuada selección, es decir la potencia.

La Red de Salud Tarma, ubicado en la Provincia de Tarma, departamento de Junín, tiene una población estimada de 108 177 habitantes, administrativamente dividida en 4 microrredes (no funcionales) y 57 instituciones prestadoras de servicios de salud (1 Hospital de nivel II-2 y 54 establecimientos de nivel I, 1 centro de atención y aislamiento temporal y 1 centro comunitario de salud mental); entre los años 2020 y 2021 se han realizado diversos procesos de selección de personal excepto no se ha convocado para directivos, que se detalla en la tabla 1, en estos dos años se tuvo el mayor número de convocatorias puesto que se dieron por la emergencia sanitaria que estamos viviendo, es importante mencionar que en estos dos periodos (2020 y 2021) se ha tenido la designación de 5 Directores Ejecutivos (profesionales administrativos y asistencial) y con ello la renovación de todo el equipo de gestión, coordinadores de programas presupuestales y jefes de microrredes generando zozobra y retraso en los procesos de gestión de la Red de Salud. En la Red de Salud y como en muchas otras del sector público no se dan estos procesos de selección, puesto que ellos son designados bajo la modalidad del ejercicio de libre designación y remoción (Ley 31419) generando una politización de los cargos; o en otros casos aún se consideran procesos obsoletos regidos por el Régimen de la Ley 276 a pesar de contar con el Régimen Laboral de la Ley de Servicio Civil (Ley 30057), que a ciencia cierta son solo 96 instituciones públicas adscritos a SEVIR a nivel nacional. Todo ello conlleva a que se designen directivos con exiguas competencias y que no tengan un buen desempeño en el sector público generando aún más las brechas de insatisfacción en la ciudadanía.

Con relación a ello, se avizora demandar muchos años adecuarse a un proceso de selección estandarizado y estructurado como lo estipula SERVIR porque la gestión de adscripción de nuestra institución depende básicamente de financiamiento el cual el pliego regional carece; y con relación al perfil de competencias que se compila en el manual de clasificación de cargos del ministerio de salud está desfasado siendo este del año 2010.

Es por ello por lo que se pretende sugerir un modelo de gestión de selección de personal basado en competencias para el ejercicio de cargos directivos acorde con los tiempos actuales y este insertado en la política institucional.

En relación con todo lo mencionado, en la presente investigación se pretende responder a la siguiente pregunta general: ¿Cómo la gestión de selección de personal se relaciona con las competencias para el ejercicio de cargos directivos en una Red Integrada de Salud 2022?

Para la justificación teórica se tuvo como referencia la teoría y los conceptos del modelo Post burocrático propuesto por Barzelay (1998) porque este modelo no solo genera que los directivos posean capacidades sino que mediante la implementación de ellas se genere valor público y se satisfaga las necesidades insatisfechas en la población, necesidad que surge para que la institución sea gerenciado por directivos con competencias idóneas, se justificó de forma práctica porque con los resultados obtenidos del presente estudio se presentó una propuesta en la gestión de selección de personal basado en competencias para el ejercicio de cargos directivos en la Red de Salud Tarma, se justifica socialmente porque al haberse realizado un proceso de selección basado en competencias y estos al ser los más idóneos, los que se benefician son la población cerrando brechas insatisfechas; y por ultimo metodológicamente se elaboró un instrumento que fue evaluado por juicio de expertos, además cuenta con los atributos de confiabilidad y validez que permite ser usado en futuras investigaciones.

Contempló como objetivo general: Determinar la relación entre la gestión de selección de personal y las competencias para el ejercicio de cargos directivos en una Red Integrada de Salud, 2022; y como objetivos específicos: Analizar la relación de la determinación del perfil de cargo con las competencias para el ejercicio de cargos directivos en una Red Integrada de Salud, 2022; Analizar la relación de la convocatoria del proceso con las competencias para el ejercicio de cargos directivos en una Red Integrada de Salud, 2022; Analizar la relación de la evaluación de candidatos con las competencias para el ejercicio de cargos directivos en una Red Integrada de Salud, 2022 ; y finalmente, Analizar la relación de la adjudicación de cargo con las competencias para el ejercicio de cargos directivos en una Red Integrada de Salud, 2022.

Además, se formuló la siguiente hipótesis general: La gestión de selección de personal se relaciona significativamente con las competencias para el ejercicio de cargos directivos en una Red Integrada de Salud, 2022; y como hipótesis específicas se desarrollaron las hipótesis específicas:

La determinación del perfil del cargo se relaciona significativamente con las competencias para el ejercicio de cargos directivos en una Red Integrada de Salud, 2022; La convocatoria del proceso se relaciona significativamente con las competencias para el ejercicio de cargos directivos en una Red Integrada de Salud, 2022

La evaluación de candidatos se relaciona con las competencias para el ejercicio de cargos directivos en una Red Integrada de Salud, 2022; y la adjudicación de cargo se relaciona significativamente con las competencias para el ejercicio de cargos directivos en una Red Integrada de Salud, 2022.

BASES TEÓRICAS DE LA GESTIÓN DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL

Se tiene: a Platón (427 – 347 a.C.) que planteó como Estado ideal aquel donde los gobernantes son los sabios y filósofos, a Confucio (551 – 479 a.C.), que ideaba la necesidad de que los cargos públicos sean ocupados por personas cultas y morales. Max Weber máximo exponente del Modelo Burocrático quien postula que la idoneidad de las personas a un puesto de trabajo es mediante la demostración de sus conocimientos y de competencias con la rendición de exámenes, dando pie a la meritocracia, evitando en una organización la designación de los cargos o puestos de trabajo por amiguismos o favores, Max Weber introdujo la profesionalización de los directivos y la meritocracia en el ámbito público (Aronson & Weisz, 2007).

Barzelay (1998) impulsó un nuevo enfoque en la administración pública denominado “post burocrático” el cual propone que el directivo o funcionario público no solo posea la profesionalización sino además que cuente con las competencias y habilidades para el logro de resultados generando valor público que son demandados por los usuarios externos en la Nueva Gestión Pública término acuñado por Hood (1991). Moore (1998), quien considera al directivo público como valor público por poseer esta capacidad de gestión política y operativa de los recursos, y a su vez genera valor público. Longo (2004) formuló el anteproyecto de la Carta Iberoamericana de la Función Pública, y posee en su haber innumerables instrumentos para el diagnóstico y evaluación de los servicios civiles y que además son referentes como su obra “mérito y flexibilidad” y “marco analítico para el diagnóstico institucional de sistemas de servicio civil” (documento desarrollado para el BID). Villoria (2016) estableció que existe 3 modelos de función directiva: 1. Aquel que por su profesionalismo escala niveles dentro de la función pública y llegado un momento el puesto se hace vitalicio. 2. Aquel que por designación por “cargo de confianza” que en la mayoría de las veces no tienen competencias técnicas; y 3. Aquel que se incorpora al cargo directivo posterior a un reclutamiento, selección, evaluación y designación, es quien posee competencias técnicas por sus conocimientos, habilidades y destrezas.

MODELOS TEÓRICOS QUE SUSTENTAN LA SELECCIÓN DE PERSONAL

La selección de personal se basa en modelos, que a continuación se describen:

El modelo burocrático de Weber, quien mediante estrategias de despersonalización de la gestión logro la eficiencia de la gestión. En este escenario los gestores públicos están a la disposición de desempeñarse y cumplir fehacientemente el perfil del cargo y la normatividad que enmarca el cargo designado; este modelo tiene sus detractores como Sanabria (2015) que destaca sus

inconvenientes como: a) la inflexibilidad que hace a las organizaciones no se desarrolle como tal; y b) la estabilidad del personal en su cargo desestimando el mérito para el desempeño en su función. En la aplicación de este modelo se observó que las instituciones frenaban su real desarrollo generando ineficiencia e ineficacia y desinformación al ciudadano (Sanabria, 2015).

El modelo post burocrático, en este modelo, se valoriza la efectividad como característica del desempeño de la persona, y lo más resaltante es la generación del de valor público y la orientación hacia el cliente (Sanabria, 2015). En ese sentido el valor publico cobra relevancia puesto que no solo se cuenta con el resultado sino también se proyecta beneficios a la comunidad mediante la optimización de los servicios a los ciudadanos.

Modelo de gestión de competencias en directivos, sienta sus bases en el fortalecimiento de la gestión directiva para poder gerencias y enrumbar a las instituciones gubernamentales o no gubernamentales, teniendo como tareas los procesos en la administración de recursos humanos a la gestión por competencias. Puesto que, solo el desarrollo de la ellas contribuirán a un buen desempeño de los colaboradores para alcanzar los resultados esperados.

ENFOQUE CONCEPTUAL GESTIÓN DE SELECCIÓN DEL PERSONAL

Chiavenato (2000) como un proceso de elegir al individuo más idóneo para el cargo, resulta de elegir de un grupo de postulantes principalmente que reúna las condiciones o requisitos mínimos atribuidos al cargo. Alles (2006) la selección de personal consiste en la designación del puesto a quien cumple con el perfil establecido. Balderas (2015) se escoge al recurso que más concuerda con los objetivos planteados. Werther y Davis (2008) buscan dentro de la selección de personal a profesionales que a su vez cuenten con la formación académica, experiencia y competencias de demande el puesto. Grados (2013) por su parte considero con una mera aplicación de técnicas e instrumentos con la finalidad de hallar al más idóneo para el cargo que se le designara. Rodríguez (2007) considera a la selección de personal como subproceso para la dotación de recursos humanos, el que más se adapte al puesto vigente. Ventura y Delgado (2012) Considera la variedad de procesos que son dependientes del tipo y del tamaño de empresa, siendo los más simples en empresas pequeña, la finalidad de ambas es la misma encontrar al más adecuado. Arrate (2018) por su parte considera al individuo en el proceso de selección en todos sus ámbitos como son actitudes, físicas, intelecto y experiencia, considera también contar con un perfil y bien estructurado un manual de funciones y responsabilidades de la persona que gane el proceso

Dimensión 1 Determinación del perfil de cargo

Chiavenato (2000) considera la compilación de requerimientos y exigencias mínimas que debe poseer para determinado puesto, con la especificación de sus responsabilidades y funciones. Balkin (2001) define como un compilado escrito donde se describe y determina las características que debe poseer el individuo, así como también todo lo referente a obligaciones, entorno de

trabajo y términos de referencia. Para Sagi (2004) es elemento importante donde se consigna información específica del puesto laboral (responsabilidades, requerimientos mínimos, etc)

Dimensión 2 Convocatoria del cargo

Chiavenato (2000) considera que es la divulgación del proceso de selección con el cuadro de vacantes, los que son publicadas en todos los medios masivos o alternativos que se cuenten en la localidad. Naranjo (2012) considera encontrar a la persona idónea mediante este recurso de difusión. Werther y Davis (2008) lo considera como una actividad más adecuada para asegurar atraer a los candidatos al proceso de selección y cubrir los puestos que se encuentran ofertados.

Dimensión 3 Evaluación del cargo

Chiavenato (2000) considera como una actividad indispensable para reconocer competencias de acuerdo con los requerimientos que demande el perfil para el cargo, este tiene una finalidad de cuantificar mediante parámetros prediseñados con el que serán valorados cada uno de los participantes. Alonso (2006) considera un proceso para verificar si el participante cuenta o no con los requerimientos exigidos en la convocatoria, que son cuantificados mediante un puntaje. Puchol (2000) por su parte tiene un concepto más amplio el cual será expresado mediante un juicio de valor acerca de la participante en el proceso marcando un antes (formación profesional o técnica, experiencias) y un después (perspectivas, metas a corto mediano o largo plazo), es decir analiza al participante acerca si se ajusta a la visión de la institución.

Dimensión 4 Adjudicación del cargo

Chiavenato (2000) considera al proceso de oficialización o declaratoria de haber ganado el puesto que venía siendo ofertado. Werther y Davis (2008) consideran como el fin del proceso de selección para posterior a ello delegar las responsabilidades que demanda el puesto que fue ofertado, esto a cargo de la unidad usuaria que demandó el puesto. Grados (2013) Es el proceso donde se reconoce al candidato como ganador y es incorporado al equipo de trabajo.

ENFOQUE CONCEPTUAL COMPETENCIAS PARA CARGOS DIRECTIVOS

Boyatzis (1982) sostiene a la competencia como una particularidad relevante de la persona, que hace que destaque en su relación con los demás miembros de un equipo de trabajo. McClelland en su estudio sobre “las competencias y su influencia sobre el comportamiento de las personas en el medio laboral” identifica mediante una investigación empírica, elementos exitosos en las personas en su entorno laboral. Mertens (1996) Considera al conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que son verificables y son aplicables a generar desempeño. Tovar (2012) se refiere a las competencias características notables que exteriorizan los valores, actitudes, conocimientos y habilidades, sujetas de evaluación mediante instrumentos especializados.

DEFINICION CONCEPTUAL DE CARGOS DIRECTIVOS

Bayón (1972) los cargos directivos son quienes desempeñan de forma intermedia entre “el empresario” y “el trabajador” y este es quien los vincula en distintos intereses de tipo financiero o administrativo dentro de una organización o empresa. SERVIR (2016) los define como servidores civiles que realizan funciones de gestión y decisoras en una institución sobre políticas públicas en todos sus ámbitos (gestión estratégica, operativa y de entorno político)

Variable dependiente: Competencias para ejercer un cargo directivo

Definición conceptual

Competencias para ejercer cargos directivos: son características que posee un individuo con relación a su desempeño eficiente en una actividad específica. Boyatzis (1982).: Las competencias son un conjunto de conocimientos, habilidades, capacidades y actitudes que posee un individuo para cumplir de forma eficiente un cargo directivo con la finalidad del logro de resultados y generar valor público en su entorno de gestión.

Dimensión 1 Conocimientos:

Real Academia Española (2006) el conocimiento es considerado como la facultad del ser humano para comprender por medio de la razón la naturaleza, cualidades y relaciones de las cosas.

Dimensión 2 Habilidades directivas

Whetten & Cameron (2005) son la confluencia de aspectos como estrategias, herramientas, técnicas, atributos de la personalidad con la finalidad de lograr resultados en la institución.

Dimensión 3 Actitudes

Maier (1964) las actitudes determinan significados, explican contradicciones y organizan o seleccionan hechos, resultando en el ámbito de dirigir o conducir una institución muy relevante

METODOLOGIA:

La metodología desarrollada correspondió al paradigma positivista, abordada desde el enfoque cuantitativo, tipo investigación básica de alcance descriptivo correlacional y diseño no experimental de corte transversal.

La población estuvo conformada por 748 trabajadores tanto personal asistencial y personal administrativo de la Red de Salud de Tarma, y que luego de aplicar los criterios de inclusión y exclusión se obtuvo la población de estudio de 59 directivos de la entidad estatal, como la muestra de la investigación se consideró a 52 directivos que ejercieron el cargo entre los años 2020 y 2021, los que fueron elegidos a través del muestreo no probabilístico de tipo por conveniencia, caracterizada por la accesibilidad del investigador y su cercanía con las unidades muestrales, como técnica que se aplicó en la investigación fue la encuesta, siendo el instrumento el cuestionario, que fue validado a través del juicio de expertos, cuyo veredicto fue de aplicabilidad, estableció la idoneidad del instrumento, siendo la prueba de confiabilidad .

Asimismo, se complementó con el resultado del análisis de confiabilidad $\alpha = 0.801$ para Cuestionario de la variable gestión de selección de personal y $\alpha = 0.831$ para Cuestionario de la variable competencias para ejercer cargos directivos, que calificó las escalas de ambos evidencia niveles altos de confiabilidad y de consistencia interna.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados descriptivos de la variable gestión de la selección de personal señalan que el 54% de los directivos de la Red de Salud considera que el nivel de la gestión de la selección califica en nivel bueno, sin embargo, se tiene un 46% expresa que el nivel fue regular, teniendo en cuenta que muchos de ellos ingresaron como directivos bajo la modalidad de régimen del ejercicio de la función pública de libre designación y remoción. Asimismo, desde el análisis de las dimensiones, se identificó que la determinación del perfil de cargo tiene un 88% de encuestados que la califica en nivel bueno, sin embargo, en la dimensión de adjudicación de cargo predomina el 48% de encuestados identificando en nivel regular porque consideran que se desarrolla de manera poco transparente y fuera de plazo; en cuanto a la convocatoria y evaluación de los candidatos se encuentran con un 50% y 63% que los califican en nivel bueno.

Los resultados descriptivos de la variable competencias para el ejercicio de cargos directivos señalan que el 75% de los directivos de la Red de Salud considera que el nivel de las competencias que poseen los directivos califica en nivel bueno, lo que evidencia que es imprescindible que un directivo cuente con las competencias para el ejercicio de dichos cargos. Asimismo, desde el análisis de las dimensiones, se identificó que la actitud tiene un 94% de encuestados que la califica en nivel bueno, sin embargo, en la dimensión de habilidades directivas predomina el 77% de encuestados identificando en nivel bueno porque consideran que se aplican permanentemente; y en cuanto a la conocimientos y evaluación de los candidatos se encuentran con un 73% que los califican en nivel bueno, debido a las exigencias y filtros de selección aplicados.

Tabla 1

Correlación entre la gestión de selección de personal y las competencias para el ejercicio de cargos directivos en una Red Integral de Salud, 2022

		Competencias para el ejercicio de cargos directivos
Gestión de selección de personal	Rho de Spearman	0,430**
	Sig. (bilateral)	0,002
	N	52

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Con referencia al objetivo general determinar la relación entre la gestión de selección de personal y competencias para el ejercicio de cargos directivos en una Red Integrada de Salud 2022, después de realizar la estadística inferencial se demostró que de acuerdo al nivel de significancia $p = 0.002$ se determina que existe una relación significativa entre la gestión de selección de personal y las

competencias para el ejercicio de cargos directivos en la Red Integral de Salud, 2022 y de acuerdo al estadístico Rho de Spearman $r = 0.430$, la correlación califica como correlación directa y en grado moderado. Estos resultados evidencian que es de vital importancia la gestión de selección de personal y que los funcionarios cuenten con competencias para realizar un trabajo idóneo como lo demostró Rojas (2021) que obtuvo $r = 0.782$ en la selección de personal, así se tiene a Chamorro (2017) que al seleccionar profesionales con altas competencias estas se traducen en un trabajo efectivo con una correlación moderada ($r = 0.429$), que dicho sea de paso muestra una correlación similar a la presente investigación; por otro lado tenemos a Contreras y Sánchez (2018) quien concluye que el proceso de selección es influyente con las competencias del recurso humano y que los directivos no pueden seleccionar erradamente por la trascendencia que implica un personal dentro de todo el engranaje del sistema laboral.

Al evaluar la estadística descriptiva a los participantes (52 directivos) consideraron que la gestión de selección de personal es buena con un 54% pero también se tuvo un resultado significativo de un 46% que consideraron regular la gestión de selección de personal como regular, similar resultado hallaron Anccasi (2019) y Flores et al (2017) donde el 50 y 54.4% respectivamente el proceso de selección es malo o no es el adecuado responsabilizando directamente a los directivos de la eficiencia en estos procesos, Alvines y Bendejú (2018) encuentran un 34.6% considerando un proceso muy trascendente por el impacto que genera en la productividad de la institución, sin embargo estudios como el de Rojas y Vílchez (2018) concluyen que el 60% de una muestra de 50 participantes de un estudio cuantitativo así como también el 100% del estudio de Manquillo (2021) están de acuerdo que se realicen procesos de selección porque ello contribuye en una buena gestión dentro de la institución.

El análisis sobre las teorías de la gestión de selección de personal, sustenta los principios de la forma como este debería hacerse y confrontan nuestra realidad problemática, se muestra que aún no se han resuelto con respecto a los resultados de la información recogida; es así que Chiavenato (2000) considera este proceso para escoger al candidato más idóneo exceptuando de la profesionalización y experticia como sí lo considera Werther et al. (2008), mientras que Grados (2013) se centra en la forma como realizar dicha selección, Rodríguez (2007) se preocupa que el candidato en todo este proceso se ajuste al puesto y Ventura (2012) diferencia entre selección de empresas grandes o pequeña y por último Larrate (2018) considera una organización más definida para realizar este proceso desde una estructura de funciones y cargos definidos y los instrumentos con los que se evaluara a los candidatos.

En relación a la gestión de selección se deduce que es un proceso de crucial trascendencia como lo describen los teóricos y las investigaciones mencionadas líneas arriba, que es contar con el directivo idóneo para un cargo público, sin embargo estos se eximen de ser seleccionados por un proceso debidamente transparentado y reglamentado, amparados por Decretos Legislativos como lo es la Ley 31419 del ejercicio de los directivos a libre designación, contemplando solo el 5% bajo esta legislación pero lo que se observa son instituciones copadas por personal con influencia política, nombramientos anti técnicos o con criterios subjetivos, que en realidad esto genera una preocupación desde el punto de vista de la gobernabilidad del país en relación a las políticas pública. Estos cargos que son especializados y técnicos como lo es un directivo debe contar con un proceso de selección muy riguroso y exigente, y con la experiencia de manejo de temas sectoriales; es relevante e incluso a aquellos que ejercen cargos de libre designación ya que busca implementar, diseñar, evaluar y proponer mejoras a las políticas públicas que están a su entera responsabilidad, de no ser así se genera un retraso en la implementación de las mismas. Es de imperiosa necesidad contar con un proceso de selección que sea estandarizado y con adecuación a cada sector para todos los que ejercen cargos directivos; mientras las instituciones públicas no se adscriban al SERVIR cada uno contara con sus propios reglamentos internos, clasificadores de cargo, que muchos de ellos se encuentran desfasados como el del Ministerio de Salud que es del 2010, que se acomoden los términos de referencia o se adecuen a las personas que se desea favorecer. De lo contrario, seguirán existiendo directivos que no son idóneos para el cargo, llegando a normalizar e improvisar designaciones y no habrá lugar para la profesionalización, meritocracia y el costo más alto es poner en riesgos a la ciudadanía.

Tabla 2

Correlación entre la dimension 1 Perfil del cargo y las competencias para el ejercicio de cargos directivos en una Red Integral de Salud, 2022

		Competencias para el ejercicio de cargos directivos
Dimensión 1:	Rho de Spearman	0,372**
Perfil del cargo	Sig. (bilateral)	0,007
	N	52

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Con referencia al objetivo específico 1 determinar la relación entre el perfil del cargo y las competencias para el ejercicio de cargos directivos en una Red Integrada de Salud 2022, después de realizar la estadística inferencial se demostró que de acuerdo al nivel de significancia $p= 0007$ se determina que existe una relación significativa entre el perfil del cargo y las competencias para el ejercicio de cargos directivos en la Red Integral de Salud,2022 y de acuerdo al estadístico Rho de Spearman $r= 0.372$, la correlación califica como correlación directa y en grado moderado.

La estadística descriptiva evidenció que la determinación del perfil de cargo es el que alcanza el 88% con un nivel bueno, considerado por los encuestados de vital importancia contar con ello para el inicio de un proceso de selección de directivos y que estos sean adecuados y condiciones mínimas para ejercer un cargo directivo. Debido a ello Torre (2021) considera que la determinación del perfil es de un 30% y el 42% no lo considera; Alvines y Bendezú (2018) en su estudio encontraron que el 52.8% están trabajando de acuerdo con el perfil requerido.

El análisis de las teorías fundamentales de este objetivo son sustentadas con los autores y citas como Chiavenato (2000) considera que se compila tanto requisitos mínimos y la especificación de las funciones y competencias; para Balkin (2001) es un documento muy importante donde se encuentra la descripción y definición de acuerdo a sus obligaciones y requerimientos para cumplir con la función del cargo y para Sagi (2004) considera importante la descripción toda la información del puesto incluso que responsabilidades debe de tener el trabajador. La determinación de los perfiles de puesto es la piedra angular de todo proceso de selección, por lo tanto, este es dinámico y evolutivo, los perfiles deben ir adecuándose al contexto y necesidades actuales con el fin de contar directivos a la vanguardia, con responsabilidades y compromiso con la institución, asimismo deben estar incluidos la preparación técnica e idónea para el cargo, la capacidad y experiencia necesaria, demostrar integridad pública e inspire confianza.

Por ello, se requiere determinar acertadamente los perfiles de cargos para que se designen directivos públicos que dirijan las institución, siendo capaces de resolver incluso situaciones de conflicto; que no sean cuestionados o separados por diversa índole afectando la gobernabilidad, estas rotaciones intempestivas generan retrasos en la implementación de políticas públicas dentro de la gestión pública porque ello implica cambios de todo el equipo de gestión y porque no decirlo genera espacios de “parálisis”, con incertidumbre de los servidores públicos que se encuentran a la espera de decisiones para continuar con los procesos.

Tabla 3

Correlación entre la dimensión 2 Convocatoria de proceso y las competencias para el ejercicio de cargos directivos en una Red Integral de Salud, 2022

		Competencias para el ejercicio de cargos directivos
Dimensión 2:	Rho de Spearman	0,426**
Convocatoria de proceso	Sig. (bilateral)	0,002
	N	52

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Con referencia al objetivo específico 2 determinar la relación entre la convocatoria de proceso y las competencias para el ejercicio de cargos directivos en una Red Integrada de Salud 2022, realizada la estadística inferencial se demostró que de acuerdo al nivel de significancia $p=0002$ se determina que existe una relación significativa entre el perfil del cargo y las competencias para el

ejercicio de cargos directivos en la Red Integral de Salud, 2022 y de acuerdo al estadístico Rho de Spearman $r = 0.426$, la correlación califica como correlación directa y en grado moderado.

En el análisis de la estadística descriptiva se observó que la convocatoria del proceso de selección alcanza un 50% de un nivel bueno, estando prácticamente dividido con el nivel regular que alcanza el 46% puesto cuando se consideran convocatorias se realizan intempestivamente, no se respetan los plazos estipulados generando incomodidad y desazón en los posibles candidatos para la evaluación de los mismos, generando reclamos y denuncias que hasta la fecha algunas se encuentran judicializadas, obstaculizando el proceso sin que estos se culminen.

Los resultados no difieren mucho de otras tal es así que Manguillo (2021) evidencia el hecho que el municipio donde se realizó su investigación el 2020 se realizaron convocatorias que fueron internas y no públicas, de igual manera Ancasi (2019) constata en un 63% de malo la estructura del proceso de convocatoria para la selección de personal, Venegas (2020) concluye que la institución investigada en un 47.4% no utiliza medios internos para convocar a los postulantes.

El análisis sobre las teorías fundamentales de este objetivo se presenta con los autores y citas sustentadas como son: Chiavenato (2000) sustenta la difusión de la oferta del cargo, mientras que Naranjo (2012) considera que con ello se atraiga a la persona idónea con el perfil requerido y Werther (2008) considera que con esta actividad se asegure una adecuada difusión y se capte a candidatos con amplias capacidades. En el proceso de convocatoria se denota muchas deficiencias y anomalías en todas las investigaciones revisadas, que hacen generar suspicacias de un proceso que por principio debe ser transparente y ético; lo que se comprueba es claramente que se busca favorecer a los que tienen arraigo político o de otra índole, designando en los cargos a personas con poca o sin experiencia, que en un corto plazo se sentirán insatisfechos en lo que realizan. Las instituciones merecen convocar a directivos calificados, que conozcan de gestión pública para poder sumar y ser de valor para estos puestos estratégicos.

Tabla 4

Correlación entre la dimensión 3 Evaluación de candidatos y las competencias para el ejercicio de cargos directivos en una Red Integral de Salud, 2022

		Competencias para el ejercicio de cargos directivos
Dimensión 3:	Rho de Spearman	0,480**
Evaluación	Sig. (bilateral)	0,000
de candidatos	N	52

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Con referencia al objetivo específico 3 determinar la relación entre la evaluación de los candidatos y las competencias para el ejercicio de cargos directivos en una Red Integrada de Salud 2022, con la estadística inferencial se demostró que de acuerdo al nivel de significancia $p = 0.0000$ se determina que existe una relación significativa entre la evaluación de los candidatos y las competencias para

el ejercicio de cargos directivos en la Red Integral de Salud, 2022 y de acuerdo al estadístico Rho de Spearman $r = 0.480$, la correlación califica como correlación directa y en grado moderado. En el análisis de la estadística descriptiva podemos observar del objetivo específico analizar la evaluación de los candidatos es de un 63% del nivel bueno, contraponiéndose a Ancasí (2019) que halló un 31% que considero de malo el proceso de evaluación, lo que resulta preocupante en este estudio es que el 57% considera que rara vez o no realizan la evaluación de los candidatos y Venegas (2020) halla en un 84% de sus participantes consideran una evaluación acorde al perfil. El análisis de las teorías fundamentales de este objetivo se presenta con los autores y citas sustentadas que son: para Chiavenato (2000) es importante porque con ello se identifica el nivel de conocimientos que tiene el candidato, mientras para Alonso (2006) considera este proceso como una exigencia para verificar si el candidato cumple con el nivel de competencias requeridos en el perfil; en cambio para Puchol (2000) es un antes (evalúa antecedentes importantes del candidato) y un después (genera perspectiva en cuanto a metas a corto, mediano y largo del candidato) de tal manera que analiza si el candidato encaja con la visión de la institución. La evaluación de los candidatos permitió demostrar su importancia puesto que cuando se tiene indicadores claves se evalúa de forma uniforme y objetiva a cada uno de los candidatos generando confianza en el proceso; cuando no se evalúa al directivo y se verifica después sus antecedentes, a corto plazo generan desestabilización en un momento crítico, por ello es necesario garantizar los requisitos mínimos, que posean competencias y habilidades directivas para ejercer los cargos directivos para lograr óptimos resultados; o por lo menos conozcan el sector para no perjudicar el rendimiento y avance de los procesos de la gestión pública que benefician a todos los ciudadanos.

Tabla 5

Correlación entre la dimensión 4 Adjudicación del cargo y las competencias para el ejercicio de cargos directivos en una Red Integral de Salud, 2022

		Competencias para el ejercicio de cargos directivos
Dimensión 4:	Rho de Spearman	0,390**
Adjudicación	Sig. (bilateral)	0,018
del cargo	N	52

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Con referencia al objetivo específico 4 determinar la relación entre la adjudicación del cargo y las competencias para el ejercicio de cargos directivos en una Red Integrada de Salud 2022, realizada la estadística inferencial se demostró que de acuerdo al nivel de significancia $p = 0.018$ se determina que existe una relación significativa entre la adjudicación del cargo y las competencias para el ejercicio de cargos directivos en la Red Integral de Salud, 2022 y de acuerdo al estadístico Rho de Spearman $r = 0.390$, la correlación califica como correlación directa y en grado moderado.

En el análisis de la estadística descriptiva podemos observar del objetivo específico de análisis de la adjudicación del cargo tuvo un 48% de nivel regular. En relación con la contrastación con otros estudios solo se encuentran con 2 Torre (2021) que el 52% de los adjudicados se encuentran laborando en un área donde no postularon, por lo que no explotan al máximo sus capacidades o potencialidades y el estudio de Alvines y BendeZú (2018) halló que el 54% se adjudicaron a actividades de acuerdo con lo requerido en el proceso de selección.

El análisis sobre las teorías fundamentales de este objetivo de adjudicación del cargo se tiene a: Chiavenato (2000) que considera a este proceso como la oficialización de la comunicación de quienes han accedido a los cargos a los que han postulado, para Werther y Davis (2008) es la culminación del proceso de selección en la cual se declara a los solicitantes que accedieron a un puesto así como a los que no y Grados (2013) considera al momento de aceptación del candidato que accederá el cargo, que si bien es cierto esta decisión es respaldado por todo el equipo o comité evaluador y para Cajavilca (2022) es de suma importancia que dicha adjudicación diste de conflictos de intereses o no se cuente con doble nombramiento en el sector público.

Este objetivo específico de adjudicación del cargo nos permitió demostrar su importancia para delimitar que el directivo se debe al trabajo exclusivo y completo cuando se tiene un cargo con mucha responsabilidad en la Gestión Pública, así también toda adjudicación debe evitar tener cuestionamientos, críticas públicas o ser sometidos a investigaciones por el Ministerio Público o por los procuradores en el marco 381 del código penal si creen pertinente, estos pueden formular una acusación a la designación o aceptación ilegal de cargos directivos y más aún si este directivo no cuenta con los requisitos mínimos. Adjudicar directivos sin las competencias para el cargo dañan la institucionalidad, mella la credibilidad de las instituciones públicas, hacen que la ciudadanía desconfíe de toda la función pública que realiza ese sector, pone en duda todo el prestigio del Estado y de la democracia, afectando de sobremanera a los verdaderos beneficiarios de los servicios y políticas públicas por el mal uso de los recursos del Estado.

CONCLUSIONES

Primera: Se concluyó demostrando que la gestión de selección de personal y las competencias para el ejercicio de cargos directivos en una Red Integral de Salud, 2022, tienen correlación positiva y moderada de $\rho=0.430$ y un nivel de significancia de 0.002.

Segunda: El análisis del resultado de la estadística inferencial mediante el estadístico Rho de Spearman demostró que la determinación del perfil de cargo y las competencias para el ejercicio de cargos directivos en una Red Integral de Salud, 2022, tienen correlación positiva y moderada de $\rho=0.372$ y un nivel de significancia de 0.007.

Tercera: El análisis del resultado de la estadística inferencial mediante el estadístico Rho de Spearman demostró que la convocatoria del proceso y las competencias para el ejercicio de

cargos directivos en una Red Integral de Salud, 2022, tienen correlación positiva y moderada de $\rho=0.426$ y un nivel de significancia de 0.002

Cuarta: El análisis de la estadística inferencial mediante el estadístico Rho de Spearman demostró que la evaluación de candidatos y las competencias para el ejercicio de cargos directivos en una Red Integral de Salud, 2022, tienen correlación positiva y moderada de $\rho=0.480$ y un nivel de significancia de 0.000

Quinta: El análisis de la estadística inferencial mediante el estadístico Rho de Spearman demostró que la adjudicación del cargo y las competencias para el ejercicio de cargos directivos en una Red Integral de Salud, 2022, tienen correlación positiva y moderada de $\rho=0.390$ y un nivel de significancia de 0.018

RECOMENDACIONES

Primera: A los directivos de la Red de Salud se recomienda que fortalezcan la gestión de selección de personal para atraer directivos con competencias idóneas, con la finalidad de contar con directivos que realicen un trabajo efectivo, comprometido, con alto grado de responsabilidad para direccionar las políticas públicas y así mejorar la gestión pública.

Segunda: A los directivos de la Red de Salud se recomienda realizar una propuesta de los perfiles de los cargos directivos acorde a las necesidades y contexto actual hacia el Gobierno Regional, a fin de contar con directivos a la vanguardia con términos de referencia claros y bien definidos para todos los procesos de selección y sean reformulados cada 5 años.

Tercera: A los directivos de la Red de Salud convocar un comité de probidad comprobada para los procesos de selección de directivos, a fin de que generen confianza y se respete los plazos definidos en la convocatoria a fin de no generar suspicacias y se atraiga a directivos idóneos haciendo uso de todos los medios de difusión que se tiene en la provincia.

Cuarta: A los directivos de la Red de Salud contar con un equipo evaluador especializado para los procesos de selección de directivos con características de imparcialidad, objetividad y de buen juicio, que cuente con la veeduría de instancias autónomas con representatividad en el ámbito público o privado.

Quinta: A los directivos de la Red de Salud ser entes activos y participativos juntamente con las instancias autónomas que garanticen la transparencia en el proceso de adjudicación y libre de cuestionamientos.

REFERENCIAS

1. Alvines, E. & Bendezú, M. (2018). Gestión del talento humano y su impacto en la productividad de una empresa financiera del distrito de San Isidro del departamento de Lima, 2018. [Tesis de Pregrado. Universidad Tecnología del Perú]. Repositorio de la Universidad Tecnológica del Perú. <https://repositorio.utp.edu.pe/handle/20.500.12867/1888>.
2. Alles, M. (2006). Selección por Competencias. Buenos Aires: Granica. [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=Vsmq568qZ7sC&oi=fnd&pg=PA19&dq=2.%09Alles,+M.+\(2006\).+Selecci%C3%B3n+por+Competencias&ots=f9s6kPb--l&sig=ZhUOzy5ova4ePS64bm9NnAUIQzk](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=Vsmq568qZ7sC&oi=fnd&pg=PA19&dq=2.%09Alles,+M.+(2006).+Selecci%C3%B3n+por+Competencias&ots=f9s6kPb--l&sig=ZhUOzy5ova4ePS64bm9NnAUIQzk)
3. Aronson, P. & Weisz, E. (2007). La vigencia del pensamiento de Max Weber a cien años de “La ética protestante y el espíritu del capitalismo”. Colección Tensiones del pensamiento. Editorial Gorla. Argentina.
4. Autoridad Nacional del Servicio Civil (2016). Modelo de Gestión de Directivos Públicos del Servicio Civil Peruano. [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/FED03359A131812005258025004F97D3/\\$FILE/Modelo_de_Gestion_Directivos_Publicos_Ago16.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/FED03359A131812005258025004F97D3/$FILE/Modelo_de_Gestion_Directivos_Publicos_Ago16.pdf).
5. Balderas, M. (2015). Administración de los servicios de enfermería. (5ª ed.). McGraw-Hill. <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/biblio-1052387>.
6. Balkin, D., Gomez – Mejia, L. & Cardy, R. (2008). Gestión de los recursos humanos. (5ª ed.). Pearson Education. https://www.academia.edu/download/43760131/Gestion_de_Recursos_Humanos_5Ed_Luis_G._Mejia_David_Robert.PDF.
7. Bayón-Pérez, B. (1972). Manual de Derecho del Trabajo. (8a ed). https://www.boe.es/biblioteca_juridica/anuarios_derecho/abrir_pdf.php?id=ANU-C-1959-20060300605.
8. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD). (2003). Carta Iberoamericana de la Función Pública. <http://old.clad.org/documentos/declaraciones/cartaibero.pdf>.
9. Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2011). Plan Bicentenario. El Perú hacia el 2021. https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc_mins/doc_gestion/PlanBicentenarioversion_final.pdf.

10. Chamorro, L. (2017). Diseño del proceso de reclutamiento y selección de Personal, basado en el modelo de competencias, para el departamento 31 de capital humano de la empresa distribuidora M&G S.A. [Tesis Maestría, Universidad Nacional de Piura].
11. Contreras, A. (2018) Estudio sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal en la comuna de Puerto Montt, -Chile. 75 Revista Gaceta Laboral, 14, 271-297. http://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S1315-85972008000200005&script=sci_arttext.
12. De Andrade, C. (2018). Selection and monitoring of public entrepreneurs using competency-based management. Revista de Administración. Publica. 52(3). 469-485. <https://www.scielo.br/j/rap/a/bKZKFRRcKmw6HNxjjJwnTQN/abstract/?lang=en>
13. Dapena, M. (2019). Revisando los procesos de selección de personal en el sector público: la perspectiva innovadora. <http://eds.b.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=5&sid=758a91bc-e2fe-4e5c-8250-dcfec2c0483e%40pdc-v-sessmgr03&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZQ%3d%3d#db=fua&AN=138445458>.
14. El Peruano (2020, 26 de julio). Decreto de Urgencia N° 086-2020. Decreto de urgencia que dicta medidas extraordinarias para mitigar la crisis sanitaria en el departamento de Arequipa como consecuencia del covid-19. <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-de-urgencia-que-dicta-medidas-extraordinarias-para-m-decreto-de-urgencia-n-086-2020-1872943-1/>
15. Franco, K. (2021). Propuesta de mejora de la gestión del talento humano basado en el proceso de selección de personal en un Hospital del MINSA en el departamento de Arequipa, 2020. [Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio UCV.
16. Flores, M., Velásquez, N. & Gómez, M. (2017) Incidencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral de los trabajadores de la Alcaldía Las Sabanas municipio del departamento de Madriz en el primer semestre 2016. FAREM-Esteli. <https://repositorio.unan.edu.ni/4298/>
17. Grados J. (2000). Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de Personal. México: el Manual Moderno.
18. Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P (1998). Metodología de la Investigación. (2ª ed). McGraw-Hill.
19. López, R. (2010). Selección de Personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230007.pdf>.
20. Maier, N. (1964). Psicología industrial. Ediciones Rialp.

21. Manquillo, A., Fierro, A., Díaz, J., Parra, D. & Barrero, J. (2021). Análisis de factores que incidieron en el proceso de selección de personal en la Alcaldía de Guaduas Cundinamarca durante el año 2020. [Tesis Grado, Universidad Nacional Abierta y a Distancia] <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/40694>
22. Moore, Mark (1998). Gestión estratégica y creación del valor en el sector público. <https://www.probidadenchile.cl/wp/moore-mark-h-gestion-estrategica-y-creacion-de-valor/>
23. Naranjo, R. (2012). El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de barranquilla (Colombia). Pensamiento & Gestión. ISSN: 1657-6276. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762012000100005
24. Organización Internacional del Trabajo (2004). Recomendación sobre el desarrollo de los recursos humanos. https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID:312533.
25. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2016). Estudios de la OCDE sobre Gobernanza Pública: Perú Gobernanza integrada para un crecimiento inclusivo. OECD Publishing.
26. Peña, S (2017). Modelo de selección de personal en base a perfil de competencias. <https://revistainnovaciones.uanl.mx/index.php/revin/article/view/30>
27. Puchol, L. (2000). Dirección y Gestión de Recursos humanos. (4ª Ed.)
28. Rojas, L. (2021). Selección de personal y su relación con el desempeño laboral en la Municipalidad Provincia de Utcubamba. [Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio institucional UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/67154>
29. Rojas, R y Vílchez, V (2018). Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal del puesto de salud sagrado corazón de 50 Jesús – Lima, enero 2018. [Tesis de Maestría, Universidad Norbert Wiener]. Repositorio institucional NW. <http://repositorio.uwiener.edu.pe/handle/123456789/1712>
30. Rolando, L. (2019). Elaboración de un sistema administrativo para mejorar la eficacia de la selección de personal de la UGEL de Huancayo – Junín en el 2016. Repositorio Institucional USS. <http://eds.b.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=19&sid=758a91bc-e2fe-4e5c-8250-dcfec2c0483e%40pdc-v-sessmgr03&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZQ%3d%3d#db=edsbas&AN=edsbas.B0278D65>

31. Sánchez, O., Picoita, M., Ushiña, A., Sánchez, P. y Arauz, M. (2018). Políticas de selección de personal y satisfacción en hospitales públicos del Ecuador. *Revista Cubana de Investigaciones Biomédicas*. 37(1). 116-121. <https://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumen.cgi?IDARTICULO=87249>
32. Sánchez, (1993). *Técnicas de Administración de Recursos Humanos*. (3ª ed). Editorial Limusa.
33. Segal, L (1986). *Soñar la realidad: el constructivismo de Heinz von Foerster*.
34. SERVIR. (2016). *Guía de evaluación de competencias para directivos públicos*
35. Terry M, Núñez W y Aranibar J (2017). Propuesta de un sistema de selección de funcionarios de la alta dirección de los ministerios del Perú. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/622786>
36. Tovar, E. (2012). *Administración de Recursos Humanos*.
37. Torre, V. (2021). Proceso de selección de personal y su incidencia en el desempeño laboral en la municipalidad distrital de la Victoria, 2018. [Tesis de grado, Universidad Señor de Sipán]. Repositorio institucional USS.edu.pe. <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/8213/Torre%20Sullca%20C%20Vanessa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
38. Venegas, J. (2020). Estrategias de reclutamiento para mejorar la selección de personal para la empresa G4S Logística & Tecnología Perú SA. [Tesis Profesional, Universidad Señor de Sipán]. <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/7624/Venegas%20Quispe%20Jos%C3%A9%20Luis.pdf?sequence=1>.
39. Whetten D., & Cameron, K. (2005). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson.