

Tipo de artículo: Artículo original

Gestión del talento humano y su influencia en la contratación del personal

Management of human talent and its influence on the hiring of personnel

Ruth Debora Basurto García^{1*} , <https://orcid.org/0000-0003-3851-7374>

Narciso Roberto Yoza Rodríguez² , <https://orcid.org/0000-0002-2894-2302>

¹ Carrera de Contabilidad y Auditoría, Universidad estatal del Sur de Manabí. basurto-ruth5279@unesum.edu.ec

² Carrera de Contabilidad y Auditoría, Universidad estatal del Sur de Manabí. narciso.yoza@unesum.edu.ec

* Autor para correspondencia: basurto-ruth5279@unesum.edu.ec

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo general evaluar la gestión del talento humano y su influencia en la contratación del personal del gobierno autónomo descentralizado Parroquial Diez de Agosto. Para el cumplimiento de los objetivos planteados se desarrolló un estudio de tipo investigativo en el cual se usaron los métodos inductivo y deductivo, esto permitió conocer el grado de relación que tienen las variables de estudio. La recolección de la información se realizó a través de la aplicación de una herramienta muy esencial como la encuesta la cual nos permite conocer el proceso de reclutamiento y selección de personal que se está ejecutando, además se utilizó una ficha de entrevista que permitió corroborar la información obtenida a través de los cuestionarios. Los principales resultados han permitido aseverar que si está correlacionado el proceso de contratación del personal y el eficiente desempeño laboral de quienes integran la institución, lo que está impidiendo que se brinde un óptimo servicio de calidad y calidez a la ciudadanía del cantón Pedernales. Ante ello se propone una alternativa viable, que permita utilizar un nuevo proceso de reclutamiento y selección de personal basado en un modelo por competencias y mejorar el rendimiento laboral del personal, y concomitante a ello el servicio a la ciudadanía.

Palabras clave: Reclutamiento, selección, competencias, talento humano, calidad.

Abstract

The general objective of this research is to evaluate the management of human talent and its influence on the hiring of the staff of the Diez de Agosto Parish decentralized autonomous government. To fulfill the stated objectives, an investigative study was developed in which the inductive and deductive methods were used, this allowed knowing the degree of relationship that the study variables have. The collection of information was carried out through the application of a very essential tool such as the survey, which allows us to know the process of recruitment and selection of personnel that is being carried out, in addition, an interview sheet was used that allowed corroborating the information. obtained through the questionnaires. The main results have made it possible to assert that the staff hiring process and the efficient work performance of those who make up the institution are correlated, which is preventing an optimal service of quality and warmth from being provided to the citizens of the Pedernales canton. Given this, a viable alternative is proposed, which allows the use of a new process of recruitment and selection of personnel based on a competency model and improves the work performance of the personnel, and concomitantly, the service to citizens.

Keywords: Recruitment, selection, skills, human talent, quality.

Recibido: 18/02/2022



Esta obra está bajo una licencia *Creative Commons* de tipo **Atribución 4.0 Internacional**
(CC BY 4.0)

Aceptado: 24/05/2022
En línea: 13/06/2022

Introducción

A nivel global el proceso de contratación del personal es fundamental en todas las organizaciones tanto públicas como privadas, debido a que permite mediante un proceso establecido dentro de estas, reclutar personas aptas para desempeñar cargos en los cuales puedan desenvolverse de manera óptima beneficiando al desarrollo de las actividades, el logro de los objetivos y permitiéndoles brindar un servicio de calidad y calidez.

En el Ecuador La organización territorial actual, a diferencia de la anterior, propende hacia una descentralización de la administración, por lo que divide al país territorialmente en regiones, provincias, cantones y parroquias rurales, cada una de ellas en un nivel de gobierno autónomo y descentralizado con sus funciones, competencias y atribuciones claramente delimitadas. El proceso de contratación del personal para el servicio de instituciones como los GADs, se realiza para que exista un aporte significativo con conocimientos, actitudes, aptitudes y capacidades para que el servicio público sea de calidad, pero si no se está contratando al personal de manera eficiente y con eficacia, el presupuesto asignado a la institución se verá afectado ya que no se lo distribuye de manera igualitaria.

El sistema de gestión del talento humano, implica estructurar una serie de políticas, tareas e instrumentos que toda organización debe implementar para contratar y ubicar personas idóneas, que promuevan en sí mismas un conjunto de competencias esenciales para ejercer determinadas funciones dentro de la entidad, permitiéndole no solo generar recursos para sustentarse, sino también generar acciones que potencien el compromiso a partir de los conocimientos que todo empleado pone a disposición de la empresa.

El papel que conlleva entre la gestión de talento humano con la evolución de la entidad es el resultado de una buena aptitud y actitud por parte de los empleados que permite que las instituciones se vean en la obligación de la retención, la captación y el crecimiento de los funcionarios con mayor capacidad para colaborar en el cargo, es por ello que dicho departamento es muy esencial e importante para toda organización ya que de esta dependerá el éxito de una institución. A partir de esto, se desarrolla el presente proyecto de investigación, que surge ante la necesidad de determinar la importancia que tiene la gestión de talento humano.

Materiales y métodos

Según (Bravo Juan, 2018) la gestión es una disciplina que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para



Esta obra está bajo una licencia *Creative Commons* de tipo **Atribución 4.0 Internacional**
(CC BY 4.0)

lograr la confianza del cliente. La estrategia de la organización aporta las definiciones necesarias en un contexto de amplia participación de todos sus integrantes, donde los especialistas en procesos son facilitadores.

De tal manera (Bravo Juan, 2018) también nos dice que los grupos de tarea que realiza cada persona tiene la habilidad de disponer, poder liderar, verificar, examinar y estructurar a un grupo de personas en las diferentes áreas de trabajo. Con la finalidad de lograr el propósito que se ha ideado la institución a inicios de cada año. Es de estar capacitado con las constantes cambios o innovación que se da con el pasar del tiempo haciendo que el personal se actualice ya sea en información, tecnología entre otras. De esta manera la institución indaga nuevas estrategias que permitan la mejorara continua e incrementar la productividad de la organización.

Gestión de talento

“La gestión del talento debería de examinar, la principal incomodidad de los Gerentes o directores, responsables del área de Recursos Humanos de las empresas o instituciones, ya que la gestión es fundamental en un mercado competitivo y globalizado, donde las organizaciones o instituciones tienden a distinguirse, cada vez más, por su esencial humano para así tener más organizado el área dentro las empresas y organizaciones”. (Centro Nacional de Información de la Calidad, 2018)

Asimismo, el Centro Nacional de Información de la Calidad (2018) también manifiesta que la gestión del talento es el conjunto de habilidades y destrezas que posee una persona para llevar a cabo una función o varias funciones tanto dentro o fuera de lo laboral, cada persona tiene el liderazgo de mandar, evaluar, analizar y gestionar algún proceso dentro de una organización, es la combinación de saber direccionar con mayor ímpetu a un grupo de personas.

Gestión del talento humano

La autora Luz Pardo indica que: “La gestión social del talento humano propende por posibilitarle al individuo reconocerse y así crear espacios y oportunidades que le permitan ser él mismo, en forma auténtica; es generar ámbitos para la reflexión en el trabajo y asocio con otros, para enriquecer y recrear el pensamiento aprendiendo de la experiencia donde se disfrute de los logros y retos personales, valorando los fracasos o dificultades”. (Pardo Luz, 2018)

La gestión del talento humano es un grupo constituido de desarrollo de la disposición diseñados para estimular, tramitar, conservar, desarrollar y cautivar a los ayudantes de una organización. Es alcanzar un buen rendimiento empresarial con las mejores asistencias de cada uno de los trabajadores de manera que se ejecute las metas y los objetivos en cual la empresa alcance con éxito un balance entre el desarrollo profesional de los empleados y el logro de dichas metas de la organización.

Talento humano



“Es un grupo de políticas y prácticas necesarias para conducir las figuras de los cargos relacionados con la conducción de personas, al igual que procesos de admisión, compensación, desarrollo mantenimiento, aplicación y monitoreo de personal. Las nuevas unidades de Talento Humano, no solo es para cumplir con sus diarias ocupaciones, también tienen que organizar su administración, para lograr una constante adquisición de datos, sistematización de estructuras, previsión de cambios, entre otras actividades que permiten a las organizaciones desarrollar con plenitud los objetivos previstos”. (Abril María, 2018)

Por otro lado (Abril María, 2018) dice que no siempre son las unidades de Talento Humano las que sellan las políticas a seguir en las organizaciones, ya que estas normas, muchas veces vienen de la propia Dirección o Gerencia General o a su vez, están constituidas de una manera tradicional. Aun siendo así en estos casos, el que este al mando del talento humano siempre ha de tener su propio criterio y ha de tratar de dar su orientación y dirección más apropiada.

Importante es la evaluación individual y empresarial, de modo que se mantenga la orientación de que los desempeños individuales tributen al desempeño empresarial estratégico, implicando todo el accionar de esta gestión como sistema, mediante el modelo conceptual asumido, destacando metodológicamente la importancia estratégica de lograr alto sentido de compromiso en los trabajadores. (Santos, 2018) Entonces gestionar a las personas que trabajan, buscando optimizar la manera en que colaboran en áreas de los objetivos principales de su organización laboral, es tarea que exige estudio, dedicación, persistencia y sensibilidad.

Funciones del Departamento de Recursos Humanos en una Empresa

(Prieto Pedro, 2018) Manifiesta que el jefe del área es el que determina las funciones del personal dentro de una organización, pues se refiere a las políticas y prácticas necesarias para administrar el trabajo de las personas, a saber: Análisis y descripción de cargos; Diseño de cargos; Reclutamiento y selección de personal; Contratación de candidatos seleccionados; Orientación e integración (inducción) de nuevos funcionarios; Administración de cargos y salarios; Incentivos salariales y beneficios sociales; Evaluación del desempeño de los empleados; Comunicación con los empleados; Capacitación y desarrollo del personal; Desarrollo organizacional; Higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo; Relaciones con los empleados y relaciones sindicales (Prieto Pedro, 2018)

Los directivos o jefes de este departamento deben enfocarse en los siguientes lineamientos:

- Fomentar el cambio y ayudar a los colaboradores durante el proceso, comunicar la visión y la dirección empresarial, explicar las necesidades de cambio, reforzar y respaldar las nuevas directrices.
- Manejar sistemas de gestión por resultados.
- Hacer un seguimiento de los indicadores empresariales y de talento humano que midan la eficacia de una estrategia en la empresa.



- Realizar más entrevistas y contrataciones ellos mismos, en lugar de depender tanto del personal de talento humano.
 - Reconocer la necesidad de reestructuración y reingeniería, y poner el proceso en marcha.
 - Compartir responsabilidades con talento humano de la empresa, en el desarrollo de los colaboradores, y en la planificación de sucesiones, asegurando que se ofrezcan oportunidades para desarrollar sus competencias.
- (Abril María, 2018)

Según los autores (Ortega, Encalda, & Paola Alexandra Traverso Holguín, 2018) Para ello las organizaciones suelen servirse de manuales de funciones, difundidos a través de procesos estructurados o acercamientos con colaboradores asignados de la organización o en su defecto con los jefes directos de las áreas.

Objetivos del departamento del talento humanos

Las empresas buscan talento y su retención. Dado que es necesario saber aplicar y utilizar el talento de forma eficiente. Existen varios objetivos de la gestión del talento humano (Runa, S.F.) (Chiavenato I., 2018): Atraer talento calificado y capaz de adquirir habilidades para la corporación; Retener talento; Generar motivación en el talento; Ayudar al talento a su desarrollo.

Algunos objetivos no buscados, si no que estos se darán “por añadidura” son: Aumento de la productividad, Mejoramiento del clima laboral; Cumplimiento íntegro de normas y estatutos legales; Competitividad de la empresa.

Atraer trabajadores

Uno de los principales objetivos del equipo de gestión de talento humano es la atracción de empleados. Esta permite captar a candidatos calificados o con la capacidad de adquirir las competencias necesarias para el puesto que desempeñarán y los objetivos de la empresa. (RSM, 2020)

Retener y motivar a los empleados

Con ello puede proporcionar a su empresa colaboradores calificados, satisfechos con su puesto de trabajo y fieles al negocio. Esto se puede lograr mediante la motivación, que implica que cada empleado se identifique y comprometa con la empresa; así como también con la ayuda que se ofrezca a aquellos para crecer profesionalmente dentro de la compañía. (RSM, 2020)

Evaluar el desempeño de los empleados

De esa forma se puede medir el desempeño de los empleados para tomar medidas que ayuden a identificar su contribución e importancia para la compañía. Se pueden tomar medidas, además para mejorar el desempeño de los colaboradores, por ejemplo, mediante capacitaciones.



Velar porque se mantenga un buen ambiente laboral

Para ello puede establecer políticas éticas que propicien un mejor comportamiento entre los empleados. Otras formas de motivar un buen ambiente laboral son:

- Mostrar preocupación por cada empleado.
- Manejar estrategias de flexibilidad respecto al lugar y horario de trabajo.
- Reconocer los logros de los miembros del equipo.
- Crear actividades recreativas fuera del trabajo, entre otros.

Administración de Personal

Consiste en elaborar funciones administrativas derivadas de la gestión del personal tales como pueden ser nóminas, seguros sociales, contratos, tramitación de sanciones, despidos, control horario entre otras. (Carazo Janire, 2019). (Universidad Libre, 2020) Es decir que esta administración define las actividades para la identidad, crecimiento, planificación, organización, coordinación, desarrollo y control del desempeño eficiente y valoración de los retos y destrezas de los trabajadores administrativos en los diferentes cargos en relación a su educación, habilidades, formación y experiencia.

Objetivos de la administración del Personal.

Según la página de (ARH, 2020) Dentro de este departamento el personal administrativo debe de cumplir con algunos objetivos de las cuales mencionamos algunas y estas son:

- Crear, mantener y desarrollar un contingente de Recursos Humanos con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización.
- Rediseñar la función corporativa de la administración de personal para convertirla en una consultoría de la dirección de la empresa sobre contratación, formación, gestión, retribución, conservación y desarrollo de los activos humanos de la organización.
- Responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.
- Desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, ejecución satisfacción plena de Recursos Humanos y alcance de objetivos individuales.
- Alcanzar eficiencia y eficacia con los Recursos Humanos disponibles.
- Contribuir al éxito de la empresa o corporación.
- Apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa
- Cumplir con las obligaciones legales. (ARH, 2020)



Resultados y discusión

Según el autor del libro de Gestión de Talento Humano (Chiavenato I., 2018), este proceso se basa en que la organización atrae a los aspirantes calificados para proveer su proceso de selección. En realidad, el reclutamiento funciona como un proceso de comunicación: la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo. Es el conjunto de políticas y acciones destinadas a atraer y a añadir talentos a la organización para dotarla de las competencias que necesita para tener éxito. (Chiavenato I., 2018)

Reclutamiento Interno

Del mismo libro de este autor (Chiavenato I., 2018) dice que el reclutamiento interno es el que estudia al personal que trabaja dentro de la organización para reubicar o promoverlos para la realización de cargos más complejos, este reclutamiento se apertura cuando dentro del área en el cual se apertura una vacante existe personal que cumpla con los requisitos necesarios para asumir el perfil del cargo.

Aborda a los actuales colaboradores de la organización y el externo se enfoca en los candidatos seleccionados. Uno privilegia a los trabajadores actuales para ofrecerles oportunidades mejores, mientras que el otro busca candidatos externos para hacerse de experiencias y habilidades que no existen en la organización en este momento. (Chiavenato I., 2018)

Según las autoras de la tesis del manual de reclutamiento, selección e inducción por competencia para el personal administrativo de la universidad politécnica salesiana, sede Quito, (Rosa & Tigse Soraya, 2018) para este reclutamiento el primer paso es invitar, anunciar o comunicar a los empleados que cumplan con el perfil para este nuevo ascenso, para luego realizar una preselección, esto disminuirá la familiarización al empleado con sus nuevas funciones y responsabilidades sin tener que introducirlo a la cultura organizacional. La desventaja de este proceso da a los empleados a proporcionarles un ambiente de tensión entre los empleados que no lograr alcanzar el ascenso.

El reclutamiento en la selección de personal abarca algunos aspectos que le afectan tanto de manera interna como proceso, como también de manera externa por medio del mercado laboral. (Márquez, 2021).

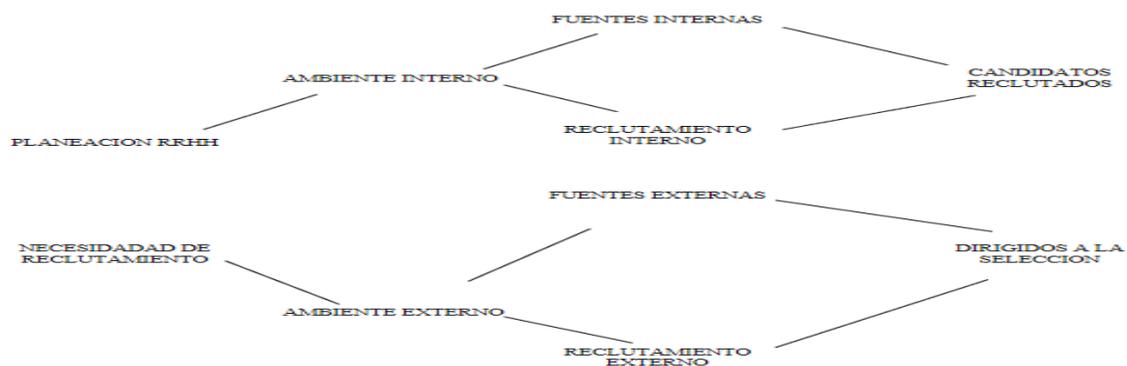


Figura 1: Reclutamiento de las personas donde muestra el contexto de reclutamientos.

Medios del reclutamiento interno

- Avisos en el interior de la organización; Periódico mural; Lista de espera; Internet; Promociones del personal; Publicaciones informativas; Requisición del sindicato; Tableros electrónicos; Concurso de ascensos; Volantes; Boletín informativo; Solicitud de palabra a empleados actuales; Folletos; Revistas internas de la empresa.

Técnicas de reclutamiento Interno

Dado el concepto de que es el reclutamiento interno se ha tomado en cuenta los siguientes aspectos:

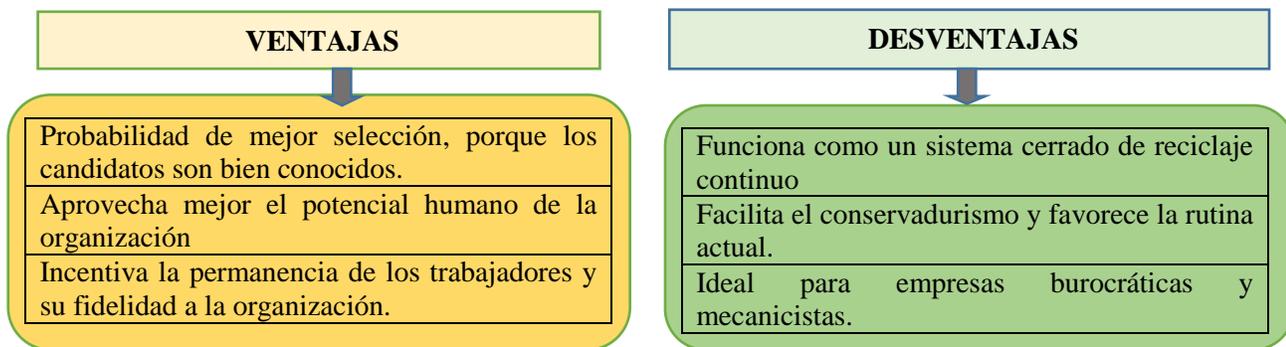


Figura 2. Las ventajas y desventajas del reclutamiento interno.

Reclutamiento externo

(Márquez, 2021) el reclutamiento externo es aquel cuando la empresa requiere tapan una vacante dentro de la organización e indaga candidatos fuera de dicha institución a través de anuncio, bolsa de trabajo, consultorías etc., la empresa busca candidatos idóneos y empiezan con evaluación de su hoja de vida ya que en esta se puede ver reflejado las experiencia, habilidades en la que la organización este buscando un perfil más elevado con conocimientos y perspectivas nuevas para obtener una ventaja a corto plazo. Después de un proceso de evaluación se verifican los resultados y se analizan sus currículos de acuerdo a ello se cita para observación directa del postulante a una entrevista en la cual los directivos organizacionales determinan el rendimiento de acuerdo a su desenvolvimiento y las posibilidades del postulante para pertenecer a la empresa.” (Márquez, 2021)

Medios del reclutamiento externo

- Volantes, página web internet; Correo electrónico; Cines; Correos ordinarios; Murales; Teléfono; Revistas especializadas; Letreros; Prensa, televisión

Técnicas de reclutamiento externo



En el reclutamiento externo se emplean diferentes técnicas para ayudar a los candidatos y atraerlos. Se trata de seleccionar los medios más apropiados o convenientes para llegar al candidato deseado, para así dondequiera que esté, atraerlo a la organización. (Chiavenato I., 2018)

El autor del libro Gestión de Talento Humano (Chiavenato I., 2018) en un fragmento indico que este proceso empieza con que el candidato presente su solicitud de empleo o su curriculum vitae a la empresa en el momento que este llame al candidato para que se presente en una entrevista, la solicitud es un formato con varias preguntas ya sea número de teléfono, dirección, correo electrónico, conocimientos, experiencias profesionales entre otras que el candidato deberá de llenar. Este tipo de reclutamiento debe de ser siempre continua y permanente. El CV - curriculum vitae, este documento tiene como función parecida a un catálogo o el expediente laboral de un candidato. El CV debe constatar lo siguiente: datos personales (nombre, dirección, teléfono, edad y correo, además el puesto o posición deseada, estudios realizados, la experiencia profesional, donde detallaran en que empresas y en que funciones se han desempeñado y habilidades.

Dado el concepto de que es el reclutamiento externo se ha tomado en cuenta los siguientes aspectos:

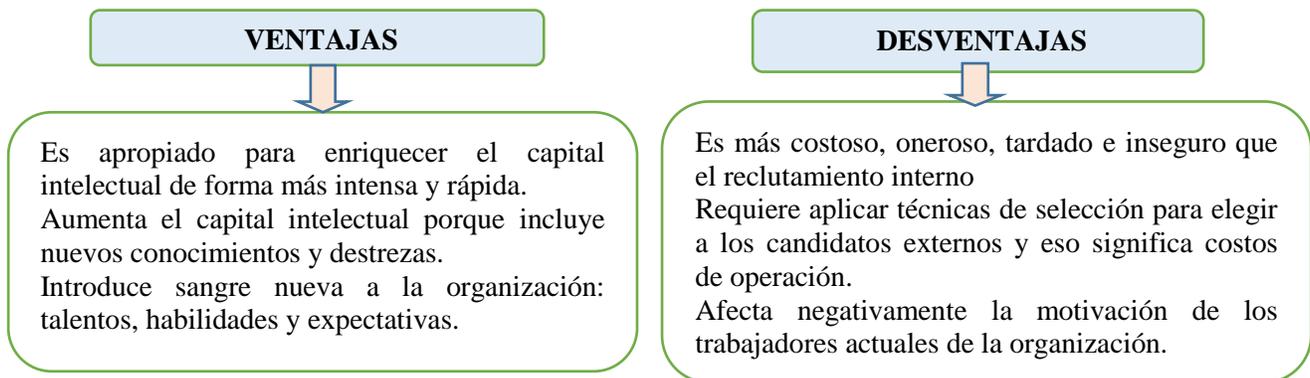


Figura 3. Ventajas y desventajas del reclutamiento externo.

Pregunta 1 ¿Considera que el proceso de contratación de personal en la institución es eficiente?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	18%
NO	9	82%
TOTAL	11	100%





Figura 4. Resultado de la encuesta a pregunta 1

Fuente: GAD Parroquial Rural 10 de Agosto
Elaborado por: Ruth Basurto

De acuerdo con la pregunta planteada el 18% de los encuestados afirmo que el proceso de selección del personal es eficiente mientras un 82% nos menciona lo contrario.

Pregunta 2 ¿Existe en la institución un Proceso de Reclutamiento y Selección del Personal preestablecido?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	18%
NO	9	82%
TOTAL	11	100%



Figura 5. Resultado de la encuesta a pregunta 2

Fuente: GAD Parroquial Rural 10 de Agosto
Elaborado por: Ruth Basurto

De acuerdo con la pregunta planteada el 18% de los encuestados afirmo que en la institución existen procesos de reclutamiento y selección del personal preestablecido mientras un 82% nos mencionó que no existe.



Pregunta 3 ¿Considera que existe un alto índice de rotación de personal en la institución?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	73%
NO	3	27%
TOTAL	11	100%



Figura 6. Resultado de la encuesta a pregunta 3
Fuente: GAD Parroquial Rural 10 de Agosto
Elaborado por: Ruth Basurto

De acuerdo con la pregunta planteada el 73% de los encuestados afirmo que en la institución existe un alto índice de rotación del personal mientras un 27% nos mencionó lo contrario.

Conclusiones

Se concluye que el bajo desempeño laboral de los funcionarios se debe a dos causales específicas, la utilización de un proceso de reclutamiento y selección de personal deficiente, lo que ocasiona que el clima laboral no sea el más óptimo lo que imposibilita que el proceso de reclutamiento y selección de personal para puestos protegidos por la carrera del servicio público deberán realizarse obligatoriamente a través de concursos de méritos y oposición, utilizando la plataforma tecnológica del subsistema de reclutamiento y selección de personal administrada por el Ministerio de Relaciones Laborales como único medio válido para la aplicación y seguimiento de un proceso de reclutamiento y selección, en la cual se tendrá que ingresar, registrar y gestionar cada etapa del concurso.

El ingreso a un puesto público será efectuado mediante concurso de merecimientos y oposición, que evalúe la idoneidad de los interesados y se garantice el libre acceso a los mismos. El ingreso a un puesto público se realizará



bajo los preceptos de justicia, transparencia y sin discriminación alguna. Respecto de la inserción y accesibilidad en igualdad de condiciones al trabajo remunerado de las personas con discapacidad y de las comunidades, pueblos y nacionalidades, se aplicarán acciones afirmativas.

Conflictos de intereses

Los autores no poseen conflicto de intereses.

Contribución de los autores

1. Conceptualización: Ruth Debora Basurto Garcia, Narciso Roberto Yoza Rodríguez.
2. Curación de datos: Ruth Debora Basurto Garcia.
3. Análisis formal: Ruth Debora Basurto Garcia.
4. Investigación: Ruth Debora Basurto Garcia.
5. Metodología: Narciso Roberto Yoza Rodríguez.
6. Recursos: Narciso Roberto Yoza Rodríguez.
7. Software: Narciso Roberto Yoza Rodríguez.
8. Supervisión: Ruth Debora Basurto Garcia.
9. Validación: Narciso Roberto Yoza Rodríguez.
10. Visualización: Ruth Debora Basurto Garcia
11. Redacción – borrador original: Ruth Debora Basurto Garcia, Narciso Roberto Yoza Rodríguez.
12. Redacción – revisión y edición: Ruth Debora Basurto Garcia, Narciso Roberto Yoza Rodríguez.

Financiamiento

La investigación no requirió fuente de financiamiento externo.

Referencias

- Abril Maria. (2018). diseño de procesos de gestion del talento humano. Universidad Tecnica de Ambato, 23. Obtenido de <https://revistas.uta.edu.ec/Books/libros%202019/diseprocgestthh.pdf>
- ARH. (4 de 04 de 2020). Obtenido de <https://sites.google.com/site/mnanarecursoshumanos/objetivos-de-la-administracin-de-personal>



- Bravo Juan. (2018). tesis, cuenca. Obtenido de <http://hsjd.org/seminariogestion2013/docs/02-Dia5-TercerModeloProcesos.pdf>
- Carazo Janire. (19 de 11 de 2019). Economipedia. Obtenido de <https://economipedia.com/guia/10-funciones-del-departamento-de-recursos-humanos.html>
- Castillero Oscar. (2021). Psicología y mente. Obtenido de <https://psicologiaymente.com/organizaciones/tipos-de-contrato>
- Centro Nacional de Informacion de la Calidad. (2018). Obtenido de https://www.aec.es/c/document_library/get_file?uuid=32c4e030-43eb-4856-970b-a34d96d686b3&groupId=10128
- Chiavenato, I. (4 de 10 de 2018). Gestion de Talento Humano. En I. Chiavenato, Gestion de Talento Humano (pág. 121). Monterrey: Mc Graw Hill. Obtenido de
- Márquez, K. S. (14 de 06 de 2021). Propuesta del proceso de Reclutamiento y Selección del personal docente,. Obtenido de <https://repositorio.pucese.edu.ec/bitstream/123456789/2480/1/Vald%C3%A9z%20M%C3%A1rquez%20Kevin%20Steven%20.pdf>
- Pardo Luz. (19 de 06 de 2018). GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO. Obtenido de [https://www.grupocieg.org/archivos_revista/4-1-4%20\(60-71\)%20Pardo%20Luz%20Patricia%20rcieg%20agosto%202013_articulo_id107.pdf](https://www.grupocieg.org/archivos_revista/4-1-4%20(60-71)%20Pardo%20Luz%20Patricia%20rcieg%20agosto%202013_articulo_id107.pdf)
- Prieto Pedro. (10 de 07 de 2018). MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO. Obtenido de <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1>
- Rosa, E., & Tigse Soraya. (6 de 12 de 2018). Manual de reclutamiento. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/3748/1/UPS-QT03201.pdf>
- RSM. (10 de 03 de 2020). Obtenido de <https://www.rsm.global/peru/es/aportes/blog-rsm-peru/5-objetivos-de-la-gestion-de-talento-humano-0>
- Santos, A. C. (2018). gestion del talento humano y del conocimiento. En A. Cuesta, gestion del talento humano y del conocimiento (pág. XXI). Habana: ECOE ediciones. Obtenido de <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2017/05/Gesti%C3%B3n-del-talento-humano-y-del-conocimiento-2da-Edici%C3%B3n.pdf>



Secretaria Nacional de Planificacion y Desarrollo. (02 de 2019). Obtenido de <https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/03/REGLAMENTO-INTERNO-CODIGO-DE-TRABAJO-APROBADO-RI201965091RI.pdf>

Universia. (20 de 03 de 2020). Obtenido de <https://www.universia.net/ec/actualidad/empleo/que-son-que-sirven-pruebas-psicotecnicas-911990.html>



Esta obra está bajo una licencia *Creative Commons* de tipo **Atribución 4.0 Internacional**
(CC BY 4.0)