Fecha: 21 enero 2025

Maestría en Administración Pública

Artículo de investigación aplicada

LEVANTAMIENTO DE PROCESOS COMO FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LOS GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADO

a. Sila Bladimir MAÑAY MAQUISACA
b. María Elena GODOY ZUÑIGA
a. Ingeniero Comercial. Alumno Maestría en Administración Pública, E-mail: sila.manay@uees.edu.ec
b. Dra. en Lenguas, Literaturas y sus Culturas y sus Aplicaciones. Profesora Universidad Espíritu Santo y ESAI Business School, Ecuador, E-mail: mariaegodoy@uees.edu.ec

Palabras clave
Gestión de talento humano, selección de personal, Gobiernos Autónomos Descentralizados, procesos organizacionales, vinculación laboral

Resumen:

El presente estudio tiene como principal objetivo el diseño de un proceso integral para la vinculación de todo el personal que labora en los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales que pertenecen a la provincia del Chimborazo, con el propósito de tener una eficiencia y transparencia en lo que respecta a la gestión del talento humano. Por medio de un enfoque cualitativo, se aplicó un diseño de tipo no experimental transversal, basada en entrevistas dirigidas especialmente al jefe de Talento Humano. Los resultados evidencian que no existen procesos de tipo formal y estándar en los procesos de identificación de cualquier necesidad, elección y vinculación del personal. Como propuesta, se tiene un manual de procesos que permita abordar cualquier deficiencia que se presente con lo que se promueva una gestión alineada a los objetivos instituciones. Se concluye que con la implementación de este manual se contribuirá de manera significativa a la mejora de la parte operativa y transparencia de la administración en los GAD municipales.

Key words
Human talent management, personnel selection, Decentralized Autonomous Governments, organizational processes, labor relations
JEL Classification

Abstract:

The main objective of this study is the design of a comprehensive process for the linking of all personnel who work in the Municipal Decentralized Autonomous Governments that belong to the

province of Chimborazo, with the purpose of having efficiency and transparency about human talent management. Through a qualitative approach, a non-experimental cross-sectional design was applied, based on interviews directed especially to the head of Human Talent. The results show that there are no formal and standard processes in the processes of identification of any need, election, and connection of personnel. As a proposal, there is a process manual that allows addressing any deficiencies that arise, thereby promoting management aligned with institutional objectives. It is concluded that the implementation of this manual will contribute significantly to the improvement of the operational part and transparency of the administration in the municipal GAD.

INTRODUCCIÓN

En el contexto de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) municipales del Ecuador, la gestión del talento humano ha encontrado grandes desafíos críticos que se dan con la inexistencia de procesos de manera estructural que permitan seleccionar y vincular el personal idóneo. Por otra parte, estudios previos han destacado que ante la falta de claridad en lo que respecta a las responsabilidades y competencias asignadas a cualquier empleado esto genera una ineficiencia de manera operativa y a su vez problemas relacionados con la coordinación dentro de la institución pública.

En el ámbito internacional, un estudio realizado en Colombia por Barrios, Olivero y Figueroa (2020) destacan la importancia de la gestión del talento humano en los gobiernos centrales. Este proceso es fundamental para adaptarse a las condiciones del entorno dentro de una organización, pues en las instituciones la gestión del talento humano no se le debe restar importancia, ya que toma en cuenta a las personas, conocer sus fortalezas y competencias, quienes son el activo valioso para el logro de propósitos y objetivos establecidos (Chavez & Condori, 2019).

Por consiguiente, es fundamental que los funcionarios públicos mantengan una relación coherente entre sus habilidades y el puesto que desempeñan. Esto implica asegurar el cumplimiento de requisitos que realmente garanticen la selección de personal con las cualidades necesarias para lograr los objetivos institucionales (Mestas y otros, 2021). En un entorno considerado más complejo y tecnológico avanzado, la capacidad para gestionar de manera eficaz el talento humano se convierte en una verdadera ventaja competitiva de manera clave para cualquier institución pública; sin embargo, muchas entidades municipales no cuentan con los procedimientos adecuados o estandarizados que garanticen que los procesos para reclutar y

seleccionar al personal idóneo respondan a ciertos criterios objetivos y transparentes (Ramírez & Cudeiro, 2022).

Todas las actividades llevadas a cabo por las empresas se desarrollan a través de procesos que involucran la participación de personas en función de las tareas que realizan. Estos procesos se dividen en categorías: estratégicos, operativos y de apoyo. Los procesos estratégicos están vinculados a la estrategia general de la organización. Para visualizar de manera clara la estructura de estos procesos, es útil utilizar un mapa. Antes de elaborar este mapa y para facilitar su comprensión, es necesario realizar un análisis previo para agrupar los procesos de manera adecuada (Piña, 2023).

Es común encontrar organizaciones que no están exclusivamente diseñadas ni gestionadas únicamente por procesos; más bien, es frecuente que ambos enfoques de gestión coexistan. Esto se logra mediante la implementación de procedimientos para mejorar los procesos, donde aspectos como la definición de los procesos, la identificación de sus clientes, la formalización de sus actividades y la alineación con los objetivos de la organización, respaldados por la mejora continua, se consideran suficientes para comenzar (Medina y otros, 2019)

La relevancia de los procesos radica en su papel fundamental en la elaboración de políticas y estrategias operativas sólidas, así como en su función como base para la gestión efectiva de la empresa. Estos procesos demuestran la adaptación de la empresa a los mercados cada vez más cercanos al mercado global y, como resultado, su capacidad para generar resultados de manera sostenida. Esto ocurre siempre y cuando la empresa diseñe y organice sus procesos considerando la satisfacción tanto de los clientes internos como externos (Quishpe, 2020)

Estos estudios previos brindan una fundamentación sólida para situar la investigación en un contexto adecuado, comprender de manera más profunda los desafíos relacionados con la

gestión de talento humano en los gobiernos autónomos descentralizados municipales de Ecuador. Además, permiten proponer soluciones y sugerencias que podrían impulsar mejoras en la gestión de talento humano dentro de las entidades municipales (Ledesma, 2022).

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados (que de ahora en adelante se lo denominará GAD) actualmente enfrentan desafíos significativos en la gestión del talento humano, específicamente en la falta de procesos establecidos para la vinculación y asignación de funciones al personal que desempeña diversas tareas dentro de la entidad. Esta situación ha resultado en una falta de claridad en cuanto a las responsabilidades de cada miembro del equipo, lo que a su vez ha generado problemas operativos y de coordinación. El levantamiento de procesos en relación con la gestión de talento humano dentro del GAD mejoraría la eficiencia operativa y la coordinación del personal (Pesantez, 2019).

El presente estudio permite abordar esta problemática a través del diseño de un manual de procesos que permite establecer directrices de manera clara para que se dé la vinculación del personal hacia los GAD municipales. Este manual además fortalecerá la eficiencia operativa, con lo cual se busca promover de manera transparente en la gestión y garantizar que las competencias relacionadas al personal se encuentren debidamente alineadas con las diversas necesidades institucionales. Este documento se encuentra estructurado en varias secciones, en las que se incluye una revisión literaria, la descripción metodológica, el análisis de resultados y la discusión de hallazgos, concluyendo con las correspondientes recomendaciones de tipo práctico y las propuestas para cualquier investigación que se realice a futuro (Quishpe, 2020).

Finalmente, el objetivo principal de esta investigación busca diseñar un proceso integral de vinculación del personal para el municipio, con el fin de garantizar que las incorporaciones se realicen de manera transparente, equitativa. Esto permitirá que cada nuevo empleado este alineado

con las responsabilidades específicas asignadas a cada puesto, mejorando la eficiencia en la gestión pública y asegurando que cada nuevo colaborador esté plenamente capacitado (Borrero, 2019).

MARCO TEÓRICO

Gestión de talento humano en el sector público

La gestión del talento humano es considerada como una pieza clave dentro del ámbito organizacional en lo referente al éxito al trabajar de manera particular en el sector público, donde se necesita de un eficiente manejo de los recursos humanos con el cual se busca garantizar la transparencia como la eficacia en la administración. Chiavenato (2019) destaca que cuando existe una adecuada administración del talento humano, este no solo implica seleccionar el personal calificado, sino implementar estrategia que promuevan de manera significante el desarrollo y retención adecuada.

En este sentido, la vinculación entre las competencias dadas al personal y las necesidades que requiere el puesto es un punto clave en la administración pública. Mestas et al. (2021) resaltan cualquier organización debe garantizar que exista una verdadera correspondencia que vincule las diversas competencias que existe entre los empleados y las correspondientes demandas a sus cargos. Por otra parte, Valencia (2019) menciona que debe existir una necesidad prioritaria para que se dé una formación continua con el cual se logre potenciar el capital humano.

En las organizaciones, el desempeño establece uno de los factores taxativos para el logro de metas y objetivos trazados. Por esta razón, es de suma importancia que los servidores públicos mantengan una relación segura entre el talento que poseen y el cargo que ejercen (Guido y otros, 2021). Sin embargo, para Sánchez (2019) administrar el talento humano se convierte cada día en algo indispensable para el éxito de las organizaciones. Tener personas no significa necesariamente tener talentos. Para ser talento, las personas deben poseer algún diferencial

competitivo como conocimientos, habilidad, juicio, actitud.

Para Ramírez, Chacón y El Kadi (2019) la gestión de talento humano está orientada a las actividades operativas - administrativas, dotando a la empresa de colaboradores con competencias genéricas y técnicas transversales. Garantizar la ventaja derivada del factor humano se hace inimitable por la ambigüedad causal y complejidad social inherente a la integración de estas. De allí que la gestión del talento humano desde el enfoque estratégico, responde al cómo aplicar los procesos del talento humano, decidiendo la estrategia organizacional (Ramírez y otros, 2019).

El desempeño laboral son las conductas que se evidencian en cada uno de los funcionarios mismos que sobresalen para cumplir a cabalidad con la finalidad de cierta Institución y que permiten ser evaluados conforme el desarrollo de sus competencias y a su nivel de aportación a la Organización (Cordero y otros, 2019). Así también, Valencia (2019) menciona que la Gestión del Talento Humano constituye un factor clave en los procesos gerenciales de las empresas, y tiene a su cargo la formación de capital humano altamente calificado

Núñez y Brochero (2019) indican que el desempeño laboral, es el principal elemento de la organización a cumplir en cuanto a las posibles necesidades que esta requiere: La consecución de objetivos institucionales, competitividad (habilidades y capacidad laboral), personal con alto nivel de motivación y capacitado, calidad de vida, políticas, éticas y comportamientos. Con respecto a la importancia del trámite de la habilidad humana. La gestión del talento humano, se apoya en procesos fundamentales para el desarrollo de sus operaciones, mediante el reclutamiento, selección, capacitación, recompensa y evaluación (Jara y otros, 2020).

Al respecto Chiavenato (2019) determina que la gerencia de talento humano juega un papel fundamental en las empresas, pues ayuda a que las actividades se realicen en el marco de la legalidad y el equilibrio de las relaciones humanas. Permitiendo utilizar los recursos de forma más

específica y acertada. Una empresa comprometida con la gestión del talento estudia primero las tendencias del mercado laboral para tratar de captar y desarrollar a las personas que necesita para impulsar su negocio.

Fases de la gestión del talento

Estrategia

Como hemos indicado, la gestión del talento es estratégica. Para llevarla a cabo hay que diseñar primero un plan donde aparezcan detallados los objetivos y las acciones para conseguirlos. Por ejemplo, programas para motivar a los empleados, planes de formación, incentivos, posibilidades de ascenso (Franco y Oquendo, 2020).

Selección de Personal

Es una parte muy importante de los Recursos Humanos. Como se ha hecho tradicionalmente, se estudian previamente las necesidades de la empresa con base en su plantilla, pero esta vez teniendo en cuenta no solo las habilidades técnicas, sino también el talento (Arzate, 2019).

Evaluación

Basándonos en los objetivos fijados se realizará una evaluación de desempeño laboral para conocer las fortalezas de los empleados (Cordero et al., 2019). Además, según Ancassi (2019) esta fase permitirá que se puedan reconocer las áreas donde se debe mejorar, lo cual facilita la implementación de cualquier estrategia para tener un pleno desarrollo del talento humano dentro de la institución.

Desarrollo

Desarrollar el talento en una empresa es imprescindible para que se pueda garantizar su retención y a su vez maximizar el potencial de los empleados. Este proceso se debe fomentar

únicamente por medio de la capacitación continua y con la creación de oportunidades que promuevan el crecimiento profesional, lo que permite que los colaboradores puedan ser valorados y comprometidos con la institución (Núñez y Brochero, 2019).

Formación

Para Portuondo (2019), la formación continua es imprescindible en las empresas que dedican esfuerzos e invierten en la gestión del talento humano ya que con ello pueden mejorar las competencias que tienen los empleados. Esta capacitación puede estar relacionada con las conocidas habilidades duras (conocimiento académico y curricular) y las blandas (relacionadas con aptitudes ligadas a la personalidad y a la inteligencia emocional).

Movilidad

Una empresa que se preocupa por el talento es una empresa que se mueve. La movilidad puede ser tanto horizontal (con transversalidad entre los departamentos y oportunidades de cambiar de tareas) como vertical (con posibilidades reales y pautadas de ascender en la compañía). De esta forma, se promueve que los empleados están motivados y se alineen con el objetivo de la empresa. (Sanchez et al., 2020)

Retención del talento

En este último punto está la clave, puesto que si después de desarrollar el talento de las personas estas cambian de empresa (conocido como fuga de talento). Como resultado los beneficios no se disfrutan más que a corto plazo (recordemos que la gestión del talento es una estrategia diseñada para el largo plazo) (Saveedra, 2019).

Ruiz (2019) menciona que el fracaso organizacional y bajo desempeño laboral es por la deficiente gestión y la mala comunicación que existe entre líderes y colaboradores, en general de toda una organización. También menciona que la mejora del entorno laboral se llevará a cabo si

trabajadores y empleador participaran activamente y en conjunto para la obtención de los mismos propósitos.

Procesos de selección y vinculación laboral en el sector publico

El proceso de selección de personal en todas las instituciones públicas debe estar basadas en criterios que sean considerados objetivos que garanticen la idoneidad de quienes postilan al cargo (Arzate, 2019). Por su parte, Franco y Oquendo (2020) enfatizan que se debe utilizar herramientas objetivas como pueden ser las pruebas de conocimiento técnico y hasta el empleo de entrevistas estructuradas las cuales permitan garantizar una adecuada selección del personal. No obstante, en muchos Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD), la selección en muchos casos depende de la experiencia precia y de entrevistas hacia el postulante, sin que se ejecute una validación objetiva de las competencias que posea (Bravo y Delgado, 2022)

Martinez y Vargas (2019), explican que seleccionar el personal forma parte del proceso de provisión del candidato y sucede al reclutamiento; ambos son los periodos de un mismo proceso, la obtención de RR. HH para la compañía. El reclutamiento es una labor de acercamiento, llamada de atención e invitación; la selección es una función de comparación, confrontación, selección y absorción, filtros de entrada y clasificación.

Arzate (2019), indica que una mala elección de personal podría causar problemas posteriores dentro de la empresa, que se pueden relacionar de forma directa o no a este proceso de selección. Estos problemas pueden estar directamente relacionados con el proceso de selección, como la falta de competencias necesarias o la desmotivación del empleado, o bien derivarse de aspectos menos evidentes, como la desalineación con la cultura organizacional

En este sentido Reyes, Gómez y Ramos (2021) mencionan que al ser las organizaciones las encargadas de satisfacer las necesidades de las personas por medio de bienes y servicios

necesitan de personal capaz de desarrollar las funciones dentro de la empresa y se desempeñen de la mejor manera. Además, destacan que el recurso humano es considerado el activo más importante de la organización, ya que su desempeño influye de manera directa en el éxito de la empresa.

Así mismo, existen diversas técnicas de reclutamiento, para Joaquín (2021), como pueden ser los carteles o anuncios en la portería de la empresa, contacto en universidades y empresas, anuncios en periódicos, y el uso de agencias de reclutamiento. Estos pueden ser más o menos efectivos y entregar personal de cualquier nivel según sea la exigencia de la empresa.

Otra definición de selección de personal es la expuesta por Franco y Oquendo (2020), quienes mencionan que en este proceso las empresas deben buscar los candidatos para cubrir las vacantes existentes y que estos candidatos sean atraídos en cantidad para poder seleccionar posteriormente al más apto, de manera que este pueda cumplir las responsabilidades que le corresponden al puesto de trabajo. La selección del personal es considerada una pieza clave dentro de la organización que buscan garantizar que los candidatos cuenten con las correspondientes competencias para ocupar un puesto.

Sardi y Troilo (2020), mencionan que la manera en que las organizaciones han elegido a su personal ha cambiado en gran manera conforme pasa el tiempo, y que inicialmente no había una selección procesada de personal, sino que, se realizaba de una forma más natural. Así mismo, este proceso se desarrolla de manera más espontánea y natural, basado en recomendaciones personales, relaciones familiares o simplemente en la necesidad inmediata de cubrir un puesto.

Ancassi (2019) menciona que la selección de personal es el inicio y sirve como base para el resto de los subsistemas, y su finalidad es la de poder elegir al candidato adecuado de todos los que han postulado para la vacante, según las características establecidas por la organización. Para ello se utilizan procesos de entrevista, pruebas de conocimiento o capacidad, pruebas psicológicas

y personalidad, hasta pruebas de simulación (Portuondo, 2019).

El reclutamiento y la selección del personal son dos fases de un mismo proceso: consecución de recursos humanos para la organización. El reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamada, de atención, de incremento en la entrada; por tanto, es una actividad positiva y de invitación. Mientras la selección es una actividad de comparación o confrontación, de elección, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y, por consiguiente, restrictiva (Espinoza, 2019).

Para Martínez y Vargas (2019) la selección del personal altamente calificado, se sobreentiende que es un conjunto de actividades y tareas, es decir, cumplir con fines de la empresa que es generar la rentabilidad y/o éxito de esta, para ello debe aplicar programas sobre la administración de recursos humanos, capacitaciones, seminarios, refuerzos y la actualización sobre la competencia en el mercado laboral. Este procedimiento debe basarse en criterios que sean netamente objetivos y con pruebas técnicas que aseguren de manera óptima el alineamiento de las necesidades y habilidades que posee el empleado en la organización.

La vinculación formal de los empleados es un verdadero paso con el cual se busca asegurar su integración de manera exitosa a una determinada organización, que según Suarez (2019) indica que ante la ausencia de cualquier proceso esta puede ocasionar confusión y por ende afectar el desempeño laboral. Así mismo, Lorren (2022) menciona que la retención del talento humano requiere de un ambiente laboral que fomente dos aspectos importantes como son la motivación y un verdadero desarrollo profesional del aspirante.

Técnicas de selección de personal

En este sentido se menciona a continuación las más utilizadas en el proceso de selección de personal: Pruebas de conocimiento o de capacidades: Martínez y Vargas (2019) mencionan que

estas prueban tienen el propósito de medir el conocimiento que poseen los postulantes, en cuanto a las habilidades que este posee. Las pruebas psicotécnicas según menciona Yunda (2021) están conformadas por las pruebas de personalidad, inteligencia y aquellas que se utilizan para evaluar el razonamiento verbal y numérico de las personas.

Rivera y García (2019) mencionan que las pruebas psicológicas: Representan un promedio objetivo y estandarizado de una muestra de comportamientos en lo referente a las actitudes de las personas. En lo referente a las aptitudes de las personas, se utilizan como una herramienta clave, ya que permiten medir de manera sistemática una serie de características psicológicas relevantes, como la personalidad, el nivel de inteligencia, la capacidad de resolver problemas, etc.

Desempeño laboral y Eficiencia Organizacional

El desempeño laboral de los empleados que pertenecen al sector público no solo está determinado por las competencias técnicas que posea, sino por los factores que inciden en su desempeño como la motivación, la claridad y el clima organizacional que presente en los roles que le hayan sido asignado (López, 2021). En este sentido, la estabilidad laboral presenta un papel muy importante dentro de la eficiencia operativa, que según Pedraza et al. (2020) manifiestan que dentro de un entorno laboral que se encuentre bien estructurado y a su vez estable contribuye de manera eficiente en el cumplimiento de todos los objetivos institucionales propuestos y además de mejorar la coordinación entre los equipos de trabajo que intervienen.

Para Vásquez (2021) las diferentes teorías del desempeño laboral proponen que, para mejorar la productividad, fortalecer las capacidades y habilidades, y fomentar en los colaboradores habilidades blandas, se necesita de un Programa de Gestión del Talento Humano que se relaciona en gran medida a lo esperado por las empresas públicas y privadas en general. Dentro del contexto del GAD estudiado, estos resultados se evidencian ante la ausencia de cualquier proceso forman

que lleve a una vinculación y evaluación que impacte de manera negativa a la capacidad que tienen los empleados para poder adaptarse y cumplen de manera eficiente sus responsabilidades. (Rueda, 2024)

La estabilidad laboral tiende a otorgar un carácter permanente a la relación de trabajo, donde la disolución del vínculo laboral depende únicamente de la voluntad del trabajador y sólo por excepción de la del empleador o de las causas que hagan imposible su continuación, de la que se desprende que la estabilidad constituye un derecho para el trabajador que, por supuesto, le exige el cumplimiento de las obligaciones inmersas a la naturaleza del contrato de trabajo (Pedraza et al., 2020). Esto implica que la estabilidad laboral es considerada como un factor clave que garantiza un entorno laboral muy productivo y seguro.

Sin embargo, Suárez (2019) refiere como resultado de su estudio que la mejora del desempeño laboral se fortalece con la relación adecuada de un plan de gestión del talento humano, que busca reconocer al colaborador como parte importante de la organización y no como un recurso más; gestionar sus necesidades y dar seguimiento periódico a su avance logra el compromiso laboral y hace que el colaborador se adapte a lo que requiere a la empresa y ayuda en el crecimiento organizacional. Lo que concuerda con Lorren (2022) quien apunta que el desempeño laboral se encuentra en función a cuatro factores que son: la motivación, habilidades personales, aceptación y claridad del rol; oportunidades para realizarse. Siendo elementales como parte de los esquemas valorativos que la empresa busca sostener en el tiempo e incorporar de manera activa en su personal.

Bohórquez, Pérez, Caiche & Rodríguez (2020) indican que el desempeño laboral se refiere al rendimiento que posee cada trabajador al momento de realizar las actividades asignadas, el desenvolvimiento con el que actúa. Por esta razón, gran parte de las empresas evalúan el

desempeño para medir el grado de eficacia y eficiencia con que realizan sus actividades (p.2).

Gestión de procesos

Para Muñoz, Parra, y Guaña (2023) la gestión por procesos ha sido ampliamente conceptualizada como un campo que consolida el conocimiento acerca de cómo gestionar mejor el diseño y/o rediseño de procesos empresariales individuales, así como también cómo desarrollar una capacidad básica de gestión por procesos en organizaciones que atienden una variedad de propósitos y contextos. Por tanto, es fundamental reconocer la capacidad que tiene cada empleado para lograr el desempeño optimo dentro de la organización al ocupar un puesto.

Para Bastidas (2020), un proceso es un conjunto de actividades, paralelas o no, que siguen una secuencia y son realizadas por una persona sobre un insumo, al cual le agrega valor para luego suministrar un producto a un cliente. El cliente es la persona más importante en una empresa que solicita el servicio de esta, manteniendo una relación comercial. De esta forma, el cliente podrá relacionar la calidad de la palabra con el trato que está recibiendo.

El primer paso para realizar esta gestión, se debe determinar la secuencia de los procesos. Resulta que el Mapa de Procesos es la herramienta adecuada para realizar este paso. Un mapa de procesos de una Organización, es la representación gráfica de los procesos de ésta y de sus interrelaciones. A la hora de realizar el Mapa de Procesos, habrá que identificar primero todos los procesos que integran la organización y posteriormente se deberán clasificar (Camacaro y otros, 2022).

Gestión de administrar los recursos humanos

Al momento de abordar los procesos de gestión del capital humano, es importante conocer el concepto de proceso. Borrero (2019) afirma que el proceso es un conjunto de etapas enlazadas las cuales se conjugan con un objetivo particular, las cuales transforman elementos de entrada en

resultados. Los procesos de gestión incluyen el Reclutamiento, Selección de personal, Capacitación y Evaluación del desempeño. Pero, para García (2019) la integración es el proceso a través del cual se convoca, elige e introduce a las personas más adecuadas de acuerdo con los requerimientos de la organización. En este sentido, las organizaciones resuelven sus necesidades de recursos humanos, entre ellas el pronóstico de sus necesidades futuras, el reclutamiento y selección de candidatos y la inducción del personal de nuevo ingreso

Benavides et al. (2019) mencionan que administrar es planificación, organización, coordinación, desarrollo y control del desempeño eficiente del personal de una empresa; para lo cual, se emplean técnicas que permiten la interrelación y colaboración de los empleados con el propósito de alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. Esto coincide con Suarez (2019) que señala que una adecuada gestión de talento humano está enfocada en el reconocimiento y potenciación del aporte que da cada colaborador.

Partiendo de este conocimiento Ledesma (2022) manifiesta que podemos aproximarnos a lo que se entiende por gestión de administración de los recursos humanos, en donde la Gestión, es la acción y efecto de gestionar: en el contexto empresarial, gestionar puede ser entendida como la realización de acciones encaminadas a la obtención de un beneficio para la organización; es el conjunto de actividades ejecutadas por sus miembros para alcanzar los objetivos tanto personales, empresariales como sociales. La adecuada gestión en la administración de los recursos humanos es determinante para lograr un armonioso clima laboral, de ella depende la actitud ante el trabajo y la permanencia de los empleados (Armijos y otros, 2019).

Morales (2018) menciona que la gestión de la administración de los recursos humanos, no puede ser sólo vista como las relaciones al interior de la empresa. Esta gestión viene acompañada por importantes valores fundamentales en la relación e integración de todos los miembros que la

componen: clientes, proveedores y empleados. Es decir, la efectividad de una organización no solo depende de como es su funcionamiento interno, sino de como pueda manejar sus vínculos de manera externa con los correspondientes agentes.

METODOLOGÍA

El enfoque del presente trabajo de investigación es cualitativo, el cual permite describir y comprender el proceso actual con el que se incorpora el personal al Gad Municipal y que acciones tomar para mejorar este flujo. Según Dzul Escamilla (2020), este tipo de enfoque es ideal para analizar fenómenos organizacionales que no alteran las variables de estudio.

Para alcanzar el objetivo propuesto, se llevó a cabo una investigación de tipo transversal, descriptiva y con un diseño no experimenta. Los estudios cualitativos buscan comprender más sobre los aspectos asociados al fenómeno investigado sin alterar variables y exponer los hallazgos de acuerdo con las dimensiones evaluadas (Piña, 2023).

Para la recolección de datos, se empleó una entrevista de tipo estructurada y análisis documental, siguiendo las directrices de Pesantez (2019) sobre metodologías cualitativas en la gestión del talento humano. Esta estuvo dirigida a los Jefes de Talento Humano de tres GAD municipales de la Provincia de Chimborazo, que identificaron sus correspondientes procesos y deficiencias. La población esta conformada por los Gobiernos Autónomos Descentralizados de los cantones Riobamba, Guano y Colta que fueron escogidos por la relevancia que presenta en la gestión pública en la provincia.

Las variables consideradas para la realización del manual de procesos abarcan la planificación de necesidades de personal, el reclutamiento y selección, y la vinculación formal del personal. La planificación de necesidades implica realizar una evaluación estructurada de los requerimientos laborales que aseguren que la contratación sea de acuerdo con las necesidades

institucionales. El reclutamiento y selección se centra en la aplicación de diversas pruebas técnicas con criterios objetivos que garanticen la elección de los candidatos idóneos. Finalmente, la vinculación formal del personal comprende la documentación y el seguimiento de manera adecuada para incorporar a los nuevos empleados con el cual se busca promover una integración de forma efectiva a la organización.

RESULTADOS

Con el propósito de comprender de manera detallada el proceso de selección de personal que se lleva a cabo en el GAD municipal, se diseñó y aplicó una encuesta estructurada dirigida al Jefe de Talento Humano. Esta encuesta consistió en cinco preguntas clave, orientadas a recopilar información sobre los métodos, criterios, y herramientas utilizadas en las diferentes etapas del proceso de selección.

Las entrevistas fueron realizadas a los Jefes de Talento Humano de los GAD municipales de Riobamba, Guano y Colta, quienes se comprometieron con proporcionar información detallada sobre los procesos actuales para la selección y vinculación de personal. Los entrevistados fueron Mgs María Moreno Villacis, Ing. Mayra Yépez Salguero e Ing. Juan Córdova Narváez, quienes mencionaron la falta de estandarización en los procedimientos y la necesidad de un manual de procesos que permita optimizar de manera eficiente la gestión del talento humano en las respectivas instituciones en que laboran.

Entre los aspectos evaluados se incluyeron la planificación de necesidades de personal, los canales utilizados para la publicación de vacantes, los procedimientos de evaluación de candidatos, los criterios de decisión final y las estrategias empleadas para garantizar la transparencia y equidad en el proceso. A continuación, se procederá al análisis detallado de las respuestas obtenidas de manera general.

Tabla 1

Dimensión Planificación de necesidades

Entrevistado	Dimensión	Resultado de la entrevista
Jefe Departamental de Talento Humano	Planificación de necesidades	El departamento que necesite personal, comunica al Jefe de Personal que se efectué la búsqueda interna o externa de una persona que ocupe el cargo.
		No. El Jefe Departamental expresa su petición de manera verbal.

Nota. La presente tabla muestra los resultados obtenidos en la entrevista al Jefe departamental de Talento humano en lo referente a la dimensión de Planificación de Necesidades.

A través de estas preguntas, se evidenció que no existe un proceso formal y estandarizado para identificar las necesidades de personal en las diversas áreas de la organización. En términos operativos, la identificación de la necesidad de personal depende únicamente del responsable de cada área, quien comunica la carencia de recursos humanos sin basarse en un análisis estructurado o en indicadores que justifiquen dicha solicitud.

Además, este requerimiento no está documentado ni respaldado por un formato específico que permita un seguimiento o registro adecuado. La falta de un proceso formal implica que no se consideren aspectos fundamentales como la carga de trabajo, los objetivos del área, o la capacidad actual del equipo, lo que genera un vacío en la planificación estratégica de recursos humanos. Por lo tanto, es imprescindible establecer un mecanismo que no solo registre las solicitudes de personal, sino que también permita validarlas de acuerdo con criterios predefinidos, asegurando

una gestión eficiente y transparente de las necesidades del talento humano.

Tabla 2

Reclutamiento y selección de personal

Entrevistado	Dimensión	Resultado de la entrevista
Jefe Departamental de Talento Humano	Reclutamiento y selección de personal	Se revisa la hoja de vida del solicitante y se revisa que tenga experiencia o conocimiento en las áreas de similitud de la vacante
		No, solo se realiza una entrevista que permite conocer al solicitante

Nota. La presente tabla muestra los resultados obtenidos en la entrevista al Jefe departamental de Talento humano en lo referente a la dimensión de Reclutamiento y Selección de personal.

En el ámbito de reclutamiento y selección de personal, se formuló una pregunta clave, se observó que el proceso actual se centra en la revisión de las hojas de vida recibidas, donde se prioriza la experiencia laboral de los candidatos como el criterio principal de selección. Posteriormente, se llevan a cabo entrevistas con los aspirantes para evaluar de manera general sus habilidades, conocimientos y aptitudes, basando la decisión final de contratación en la impresión generada durante estas entrevistas.

También se evidenció una importante carencia en el proceso, es decir, no se implementan pruebas de conocimiento técnico o específico para validar de manera objetiva las competencias de los candidatos en relación con el puesto al que aplican. Esto implica que la selección se realiza en

gran medida a partir de criterios subjetivos, como la percepción del entrevistador o la confianza en la experiencia previa del candidato, sin asegurar que posea los conocimientos específicos necesarios para desempeñar con éxito el rol.

La falta de evaluaciones formales de conocimiento puede resultar en contrataciones que no cumplan con el perfil técnico requerido, lo que podría afectar la eficiencia operativa y el logro de objetivos en las áreas correspondientes. Para mejorar el proceso de selección, sería recomendable la implementación de pruebas estandarizadas que evalúen los conocimientos y competencias técnicas relacionadas con el puesto, lo que permitiría una evaluación más completa y objetiva de los candidatos, asegurando que el perfil seleccionado se alinee mejor con las necesidades y exigencias del cargo.

Tabla 3

Vinculación del personal a la institución

Entrevistado	Dimensión	Resultado de la entrevista
Jefe Departamental de Talento Humano	Vinculación del personal a la institución	No, al momento de formalizar el contrato el empleado va directo a su área.

Nota. La presente tabla muestra los resultados obtenidos en la entrevista al Jefe departamental de Talento humano en lo referente a la dimensión de Vinculación del personal a la institución.

Por último, en el ámbito de vinculación del personal, se observó una importante deficiencia en cuanto a la formalización del proceso de integración de los nuevos colaboradores a la organización. En concreto, no existe un formato estandarizado que registre oficialmente la incorporación de un empleado, lo que genera una falta de claridad y seguimiento en el momento en que una persona pasa a formar parte de la entidad. Esta ausencia de documentación formal

implica que el proceso de vinculación se realice de manera informal o ad hoc, lo que puede llevar a errores, falta de comunicación entre departamentos, o a que el personal no reciba la información adecuada sobre sus responsabilidades, beneficios o derechos laborales desde el inicio de su contrato.

El hecho de no contar con un formato específico que documente la vinculación también dificulta el seguimiento del historial del colaborador dentro de la organización, lo que podría afectar futuras gestiones administrativas, como la actualización de datos, asignación de roles o evaluación de desempeño. Además, esta carencia podría generar problemas en términos legales, ya que la falta de documentación puede dar lugar a malentendidos o conflictos sobre los términos y condiciones bajo los cuales se realizó la contratación.

Por ello, es fundamental implementar un proceso formal que incluya un formato de vinculación donde se registren todos los detalles relacionados con la integración del nuevo empleado, desde la confirmación de su contratación hasta los términos de su contrato, asegurando así que exista un registro claro y accesible. Esto contribuiría a una mayor transparencia en el proceso y permitiría una mejor coordinación entre las distintas áreas involucradas en la gestión del talento humano.

Bajo este diagnóstico, se propone el Manual de Procesos de Vinculación con el objetivo de establecer un procedimiento claro, estructurado y sistemático que permita gestionar de manera eficiente la integración de nuevo personal a la organización. Este manual brindará una secuencia ordenada de las actividades y pasos a seguir durante el proceso de vinculación, asegurando que cada nuevo empleado sea correctamente informado, registrado y equipado para su desempeño en la institución.

Tabla 4

Detalle del procedimiento

RESPONSABLE	ACTIVIDAD	TAREAS
	1. Identificar necesidades de Recurso Humano	Realiza una proyección de necesidades de capital humano considerando los factores por los cuales se requiere contratar personal.
	2. Coordinar Necesidad Institucional	Identificar la necesidad de contratación a través de una solicitud de la unidad correspondiente.
	3. Crear cargos para satisfacer necesidad Institucional	Crear el cargo con sus perfiles y competencias adecuadas y presentarlos en la sesión de Consejo para aprobación de las vacantes. • Aprueban propuesta nuevos cargos: **Ir a la actividad 4** • No aprueban la creación de vacantes: **Fin del proceso**
	4. Realizar reclutamiento de personal	Elaborar y aprobar el perfil del puesto, detallando requisitos, competencias y funciones
	5. Iniciar comunicación de apertura de plaza/vacante	Para iniciar la comunicación de apertura de plaza o vacante se solicita al área solicitante presentar el **Formulario de Requerimiento de Personal**

	6. Atender Requerimiento de personal	Jefe de Talento Humano o su delegado recibe el requerimiento para reclutamiento de personal
	7. Verificar requerimiento de personal	Verificar si el requerimiento de personal se encuentra dentro de la planificación de necesidades del Personal.
Jefe de Talento Humano	8. Elaborar	• Se encuentra Planificado el requerimiento: **Ir Actividad 8.**
	9. cronograma de entrevistas y pruebas	• No se encuentra Planificado el requerimiento: **Ir Actividad 5.** Elabora el cronograma de entrevista y comunica a los jefes de área para que preparen las pruebas técnicas para los candidatos en las fechas propuestas.
	10. Realizar entrevista y pruebas a candidatos	En coordinación con el jefe de área se realiza las entrevistas y pruebas a los candidatos donde se evalúa si existen candidato con las competencias requerida para el cargo.
	11. Notificar resultado de las postulaciones	Se notifica mediante correo electrónico los resultados obtenidos en el proceso donde se da a conocer si continua o no en la siguiente etapa. • Continua en el proceso:

		Ir a la actividad 11 • No continua en el proceso: **Fin Proceso.**
12.	Realizar Aval del postulante	Realiza la última entrevista en la que indaga temas relacionados a su perfil profesional y personal del postúlate para aprobar o no el ingreso del aspirante a la plaza disponible.
13.	Notificar al candidato seleccionado	Contactar al candidato y notificar que ha sido elegido para dicho cargo, se propone las condiciones de su contratación, entre ellas el cargo, funciones, sueldo y fecha de ingreso. **Fin Proceso.**

Nota. Se presenta las distintas actividades y tareas que realiza el jefe de talento Humano dentro de la institución pública.

Los hallazgos han permitido revelar que el proceso actual de gestión de talento humano en el GAD municipal no contiene algún tipo de estandarización; esto se debe claramente a los siguientes aspectos como la planificación de necesidades; en este punto las solicitudes de personal se realizan de forma verbal y no tienen un adecuado análisis estructurado. Reclutamiento y selección; la evaluación de los candidatos está regido por medio de entrevistas generales, en las que carecen de pruebas técnicas que permitan validar sus competencias, por último, la vinculación formal; no hay un formato estándar que permita documentar la incorporación de nuevos empleados, lo que permite generar confusión y a su vez problemas de seguimiento a los nuevos postulantes a un cargo. Ante estas situaciones presentadas el manual que se ha propuesto pretende

corregir estas deficiencias a la hora de seleccionar el personal idóneo.

DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos en este trabajo de investigación han evidenciado que el proceso para realizar la selección del personal en el GAD municipal no cuenta con un sistema formal y documentado, esto ha ocasionado inconsistencias en la asignación de recursos humanos. Esto contrasta con lo mencionado por Martínez y Vargas (2019), quienes afirman que dentro de un proceso para seleccionar al personal debe ser estructurado lo que asegura que haya transparencia y que este dentro de los lineamientos de los objetivos institucionales de acuerdo con las capacidades que tenga el personal. En el presente caso, al no contar con una adecuada planificación estratégica en la selección da como resultado una limitación en la capacidad operativa del GAD, lo que afecta de manera considerable para la consecución de sus metas dentro de la organización.

El análisis realizado al proceso de reclutamiento muestra una alta dependencia hacia las entrevistas en forma general y a la revisión de hojas de vida, sin la adecuada implementación de herramientas sean estas técnicas o de pruebas específicas que permitan validar las competencias que poseen los aspirantes. Según Pesantez (2019), esta práctica limita en gran parte la objetividad del proceso y en algunos casos ocasiona contrataciones que no están dentro de los parámetros del cargo al que postula. Esto se refleja de manera clara en los resultados que se han obtenido en esta investigación, donde la ausencia de evaluaciones técnicas y formales en el GAD ha puesto en riesgo dos aspectos importantes como son el desempeño operativo y la dificultad para seleccionar los aspirantes idóneos que cuenten con el perfil adecuado.

En relación con la vinculación que se da al personal, los resultados indican que no hay un procedimiento formal que permita garantizar una adecuada integración de los nuevos colaboradores. Esta carencia afecta de manera significativa las responsabilidades que se han

asignado y a su vez dificulta el seguimiento del desempeño en el entorno laboral. González (2020) resalta que dentro de un proceso de incorporación que esté debidamente estructurada se pueda alinear las expectativas del empleado con los objetivos que se haya propuesto la organización lo que permite fortalecer su crecimiento y productividad. En el caso del GAD estudiado, al no contar con un programa de inducción limita de manera considerable los roles en la organización y genera problemas para que los nuevos empleados puedan adaptarse, lo cual afecta de manera negativa a la institución.

Los resultados obtenidos de esta investigación destacan mejoras en lo que respecta al proceso de selección y vinculación del personal hacia el GAD municipal. Las deficiencias que se han identificado contratan con las mejores prácticas que se han propuesto en la teoría, lo cual evidencia la necesidad de que se deba implementar algún procedimiento formal y estandarizado que optimice la gestión del talento humano, mejorando por otra parte la eficiencia operativa y fortaleciendo la transparencia y equidad en la institución pública.

CONCLUSIONES

El objetivo principal de este estudio es la de diseñar un proceso integral que permita vincular a una determinada persona a los GAD municipales, esto se logró a través del desarrollo de un manual en la que se da a conocer las correspondientes directrices de manera clara y estandarizadas. Este manual también aborda cuales son las deficiencias que se presentan en los procesos de planificación de necesidades, reclutamiento, selección y vinculación del talento humano a la institución pública.

La argumentación presentada ha permitido confirmar que ante la falta de una adecuada estandarización esta genera diversas ineficiencias en el entorno operativo y por ende afecta de manera notoria a la transparencia administrativa. El manual propuesto no solo permite determinar

los pasos que se deben seguir encada una de las etapas del proceso, sino que a su vez permite comprobar su aplicabilidad para lograr un mejoramiento en la gestión del talento humano, esto permite asegurar que las competencias que tengan los empleados estén debidamente alineadas con los objetivos que se ha propuesto la institución pública.

En lo referente a las fortalezas, este estudio propone una solución practica y a su vez replicable que promueva tanto la eficiencia como la trasparencia dentro del ámbito de la gestión pública. Este estudio radica sus fortalezas en un enfoque practico La metodología empleada en este caso de tipo cualitativa permitió obtener un análisis profundo de todas las necesidades y deficiencias actuales que se han presentado a la hora de seleccionar al personal idóneo. Por tanto, las fortalezas del estudio se radican en su enfoque practico y con ello la propuesta de un manual de procedimientos sea replicable en otros GAD de la provincia o del país. Además, la información que se recolecto se basó de manera exclusiva en datos de tipo cualitativo.

El alcance del estudio estuvo limitado a tres cantones de la provincia del Chimborazo, lo que permite tener una restricción en la posibilidad de generalizar los datos obtenidos a nivel nacional. Esta limitación implica que los hallazgos encontrados reflejan de manera única la realidad dada en estos cantones y as u vez podrían no ser representativos en cuanto a otros contextos entro del país.

Para las líneas futuras de investigación se recomienda extender el estudio a otros GAD municipales con el cual se pueda validar la efectividad del manual propuesto en diferentes contextos. Por otra parte, podría darse un estudio riguroso sobre el impacto de la implementación de este manual en lo que se refiere al desempeño dentro de la organización y en la percepción pública que se da en la gestión administrativa.

El levantamiento de procesos dentro de la gestión de talento humanos en los Gobiernos

Autónomos Descentralizados (GAD) se ha considerado una estrategia primordial para lograr una eficiencia operativa y transparencia administrativa eficaz y confiable. La aplicación de pruebas técnicas para seleccionar el personal y la estandarización para vincular al personal garantizarían un buen ajuste entre las competencias que tienen los empleados y las necesidades de las instituciones publicas (Martínez y Vargas, 2019). La gestión de talento humano no solo se enfoca en seleccionar el personal idóneo, sino también en el desarrollo y la retención, dando un impacto positivo en la organización y en la calidad del servicio público que se promueva.

Otro aspecto para considerar y que es relevante que se identificó en la investigación es la necesidad de fortalecer la planificación de las necesidades del personal que requieren los GAD municipales. La ausencia de una metodología estructurada que permita evaluar los requerimientos de tipo laboral ha presentado dificultades cuando se asigna de manera eficiente los recursos humanos. Implementar un sistema de planificación que este basado en indicadores permitirá que se dé una gestión más estratégica del talento humano y con ello contribuir a una buena distribución del personal en función de las necesidades que presente la institución pública.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ancassi, R. (2019). *Procesos de selección de personal y su incidencia en el desempeño laboral en la municipalidad distrital de Macri.* https://bit.ly/3KGMigG

Armijos, F., Bermudez, A., & Mora, N. (2019). *Gestión de administraciñon de recursos humanos.* Revista SCielo: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202019000400163#B12

Arzate, A. (17 de Julio de 2019). *5 pasos para el proceso de selección de personal efectivo.* https://www.ips.com.mx/blog/5-pasos-para-un-proceso-de-seleccion-efectivo/

Barrios, K., Olivero, E., & Figueroa, B. (Abril de 2020). *Condiciones de la gestión de talento humano que favorecen el desarrollo de capacidades dinámicas.* Revista Scielo: https://www.scielo.cl/pdf/infotec/v31n2/0718-0764-infotec-31-02-55.pdf

Bastidas, V. (2020). *La estructura organizacional y su relación con la calidad de servicios en centros de educación.*

Benavides, E., Segarra, E., Colina, E., Siguencia, L., & Arcentales, R. (2019). *Resvista SCielo.* Levantamiento de procesos como base para la aplicación de sistemas de costeo basado en actividades en empresas de ensamblaje: http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?pid=S2477-

90752019000200048&script=sci_arttext
Bohorquez, E., Pérez, M., Caiche, W., & Rodríguez, A. (2020). La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en una organización. *Scielo*.
Borrero, R. (2019). *Proceso de gestión de talento humano en el sector educativo gerencial de Colombia.* Redalyc: https://www.redalyc.org/journal/5768/576869546016/html/
Bravo, W., & Delgado, B. (2022). *Revista publicando.* Selección de personal: relevancia de las entrevistas vs las pruebas psicologicas: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8418530
Camacaro, M., Paredes, A., Henao, C., & Mario, A. (2022). *Mapa de cadena de valor como una herramienta para la mejora de los procesos de cosecha y postcosecha de una empresa productora de piña.* Revista SCielo: http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1900-38032021000200226&script=sci_arttext
Chavez, Y., & Condori, G. (2019). *La gestión del talento humano y el desempeño laboral en mi banco-banco de la microempresa, sucursal Huancavelica.* https://repositorio.unh.edu.pe/items/cd671e58-5cb9-443b-bcff-c296cb21ff70
Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración.* México: Mcgraw-Hill.
Cordero, J., Narvaez, C., & Erazo, J. (2019). *La evaluación por competencias: una herramienta para determinar la productividad del talento humano.* https://doi.org/10.33386/593dp.2019.3-1.113
Dzul Escamilla, M. (2020). *Fundamentos de la metodología.* https://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI_Presentaciones/licenciatura_en_mercadotecnia/fundamentos_de_metodologia_investigacion/PRES38.pdf
Espinoza, E. (2019). *El recurso humano como elemento fundamental para la gestiñon de calidad.* Revista del futuro Redylca: https://www.redalyc.org/pdf/3579/357947335001.pdf
Franco, S., & Oquendo, L. (2020). *Estrategias de reclutamiento, selección y motivación en el personal de producciñon y logistica de la empresa Ice Man Service.* Barrancabermeja, Colombia.
García, G. (2019). *Aportes de la nueva ciencia al pensamiento científico en el área gerencial.* http://fundacionkoinonia.com.ve/ojs/index.php/revistakoinonia/article/view/16
González, A. (2020). *Estado del arte de los procesos de gestión humana en las pequeñas y medianas empresas de los municipios de Facatativá, Madrid,*. Universidad de Cundinamarca: https://revistas.ucundinamarca.edu.co/index.php/Pensamiento_udecino/article/view/9
Guido, M., Andrés, C., Salguero, C., & Mamani, Y. (2021). *Gestión de Talento Humano y desempeño laboral en el Municipio de Perú.* https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8630379
Jara, A., Asmat, N., Alberca, N., & Medina, J. (2020). *Redylca.* Gestión de talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral: https://www.redalyc.org/journal/290/29058775014/html/
Joaquín, M. (2021). *Reclutamiento y selección de personal para fortalecer la gestión estratégica para la empresa Blue Call.* Trujillo, Perú.
Ledesma, D. (2022). *La gestión de talento humano en las empresas medianas y grandes dentro del sector manufacturero en la ciudad de Cuenca* . Dspace UPS: https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/22478/1/UPS-CT009733.pdf

López, A. (2021). *Clima Organizacional y desempeño laboral.* Dspace UPS: https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/19811/1/UPS-GT003130.pdf
Lorren, N. (2022). Clima laboral y desempeño en la empresa. *Usil edu*.
Martínez, O., & Vargas, T. (2019). *Revista SCielo.* Procedimiento para la gestión del proceso de reclutamiento y selección del personal en función del desarrollo local: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2310-340X2019000200225&lang=es
Medina, A., Nogueira, D., & Comas, R. (2019). *Procedimiento para la gestión por procesos, métodos y herramientas de apoyo.* Revista SCielo: https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-33052019000200328
Mestas, G., Cruz, A., Salguero, C., & Mamani, Y. (2021). *Revista Gestionar*. Instituto Universitario de Innovación, Ciencia y Tecnología Inudi Perú: https://inudi.edu.pe/
Morales, C. (2018). *Modelo de gestión del talento humano aplicado al sector de servicios de transporte de la provincia de Tunhuragua.* Redylca: https://www.redalyc.org/pdf/3579/357947335001.pdf
Muñoz, S., Parra, E., & Guaña, E. (2023). *Tecnologñias de la informacipon y comunicación orientadas a la gestión por procesos.* ECA Sinergia: https://doi.org/10.33936/ecasinergia.v14i3.5236
Núñez, C., & Brochero, M. (2019). *El talento humano como eje fundamental del desarrollo organizacional en las empresas.* https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/51af3ed1-8712-45da-a974-53553a52ef25/content
Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2020). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad de Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*.
Pesantez, H. (22 de 04 de 2019). *El Proceso de reclutamiento y selección de personal y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo del GADMP Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Pujili "*. Universidad técnica de Ambato - Repositorio: https://repositorio.uta.edu.ec/items/cc97a425-c705-4e25-993d-92eba92b197a
Piña, L. (2023). *El enfoque cualitativo: Una alternativa compleja dentro del mundo de la Investigación.* Scielo: https://ve.scielo.org/pdf/raiko/v8n15/2542-3088-raiko-8-15-1.pdf
Portuondo, L. (2019). *Selección de personal y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores en la municipalidad distrital de Veintiseis d eOctubre.* Piura, Perú.
Quishpe, G. (Enero de 2020). *Levantamienot de procesos para elaboraración de trámites mediante la herramienta BPM bonita Soft en el departamento financiero del GAD Municipal de Baños.* https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/30727/1/Tesis_t1679si.pdf
Ramírez, M., & Cudeiro, A. (2022). *Revista Redalyc*. Desarrollo de tecnologías en la gestión de los procesos de capital humano: https://www.redalyc.org/journal/1815/181572159002/html/
Ramírez, R., Chacón, H., & Kadi, O. (2019). *Gestión Estratégica del talento humano en las PYMES.* Medellín: Editorial Corporación CIMTED.
Ramírez, R., Espindola, C., Ruíz, G., & Hugueth, A. (2019). *Revista SCielo.* Gestión de Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico: https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=s0718-

07642019000600167&script=sci_arttext#B38
Reyes, M., Gómez, A., & Ramos, E. (2021). *Revista SCielo.* Desafíos de la gestión de talento humano en tiempos de pandemia: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202021000600232
Rivera-García, L. (2019). *Reclutamiento y selección del personal empresarial.*
Rueda, R. (2024). *Desempeño laboral.* Buleria Unileón: https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/17274/Cap%C3%ADtulo_5_desempe%C3%B1o_laboral.pdf?sequence=1&isAllowed=y
Ruiz, R. (2019). Estrategia de Gestión de Talento Humano para mejorar el desempeño laboral en una entidad bancaria. *Revista investigación Valdinaza*.
Sánchez, D. (Agosto de 2019). *Tecnicas de selección utilizadas para la gestión de talento humano en tiendas por departamento del municipio de Maracaibo.* Maracaibo: CICAG: Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales.
Sanchez, L., Figueroa, M., & Dominguez, H. (2020). *Gestión de procesos y procedimientos de inducción, reinducción, capacitación y entrenamiento en la IPS Hospital San Roque del municipio de Guacari (Valle del Cauca)*. Repositorio RI-UCM: https://repositorio.ucm.edu.co/handle/10839/265
Sardi, B., & Troilo, F. (2020). *Entrevista de selección de personal medidas por la tecnología: la perspectiva de selectores.* Buenos Aires, Argentina.
Saveedra, L. (2019). Estrategia de gestión de talento humano para mejorar el desempeño laboral en una entidad bancaria. *Revista de investigación Valdinaza*.
Suárez, F. (2019). La Gestión de Talento Humano como estrategia para fortalecer el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Leoncito. *Redalyc*.
Valencia, M. (2019). *Estudio descriptivo de la gestión de talento humano en las pequeñas y medianas empresas que comercializan servicios y equipamiento para centro de datos, en la ciudad de Quito.* http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202019000400163#B16
Vásquez, S. (2021). Propuesta de un programa de gestión de talento humano para mejorar el desempeño laboral de los funcionarios y servidores de la unidad educativa local Ferreñafe. *Redalyc*.
Yunda, J. (2021). *Caracterización de los métodos de reclutamiento y selección que utilizan las empresas de Santiago de Cali.* Santiago de Cali, Colombia.