



ReclutamientoReclutamiento
Talento . Talento
ReclutamientoReclutamiento
Talento . Talento
ReclutamientoReclutamiento
Talento . Talento

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO: PROPUESTA PARA DOCENTES EN LA UNIVERSIDAD DE XALAPA

*RECRUITMENT AND SELECTION OF HUMAN
TALENT: PROPOSAL FOR TEACHERS AT THE
UNIVERSITY OF XALAPA*

Yuriria González Bonilla

UNIVERSITA CIENCIA

Revista electrónica de
investigación de la universidad de
Xalapa. AÑO 9, NÚMERO 25. MAYO-
AGOSTO 2020. ISSN 2007-3917

Es Licenciada en Psicología, Licenciada en Ciencias Atmosféricas, Maestra en Desarrollo Humano y candidata a Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales. Directora Académica y catedrática de licenciatura en la Universidad de Xalapa y la Universidad Veracruzana. Se ha desempeñado como diseñadora curricular de planes y programas de estudio de licenciatura y posgrado. De igual forma, ha participado como ponente en diversos foros, congresos, coloquios y diplomados.





SUMARIO: I. Introducción. II. Contextualización: Universidad de Xalapa. III. Reclutamiento y selección docente. IV. Reclutamiento docente. V. Selección docente. VI. Propuesta de reclutamiento y selección docente en la Universidad de Xalapa. VII. Conclusión. VIII. Bibliografía.

RESUMEN

El presente artículo tiene como objetivo establecer una propuesta de mejora en el procedimiento de reclutamiento y selección de docentes de la Universidad de Xalapa, a partir del establecimiento de aspectos de medición psicométrica, de conocimientos, habilidades y actitudes, con la finalidad de disminuir inconsistencias tanto a nivel metodológico como ético, que permitan la incorporación del talento humano para que la institución responda a las exigencias del entorno.

Palabras clave: Reclutamiento, selección docente, talento humano, instituciones educativas.

ABSTRACT

The purpose of this article is to establish a proposal for improvement in the procedure for recruitment and selection of teachers of the University of Xalapa, based on the establishment of aspects of psychometric measurement, knowledge, skills and attitudes, in order to reduce inconsistencies both at the methodological level as ethical, that allow the incorporation of human talent so that the institution responds to the demands of the environment.





Keywords: Recruitment, teaching selection, human talent, educational institutions.

I. INTRODUCCIÓN

La globalización económica y el consecuente incremento de competidores en el mercado han obligado a las organizaciones a utilizar todos sus recursos disponibles para garantizar su supervivencia. Lo cual contribuye en la necesidad de alinear sus actividades funcionales hacia el logro de objetivos estratégicos (Calvo, 2017).

Por todo lo anterior, las personas y las organizaciones se encuentran inmersas en un proceso de sinergia continua. Es por ello que, enfocarse en la captación del talento humano, representa uno de los cambios más complejos e importantes para el área de la gestión del talento humano (Pascual, 2014).

El reclutamiento y la selección de personal se han convertido en un punto estratégico para la vinculación de talentos en las organizaciones, y las Universidades no están exentas en cuanto a su personal docente, razón por la que éstas han decidido invertir sus esfuerzos en este procedimiento con la finalidad de generar nuevas estrategias e instaurar metodologías que faciliten la captación de personal idóneo. Algunas empresas se han convertido en objeto de críticas y acusaciones por parte de detractores que encuentran inconsistencias tanto a nivel metodológico como ético en los procesos de selección contemporáneos (Agreda, s.f.).

Es primordial poseer como organización, personas capaces de entregar conocimientos, inteligencia, liderazgo y cualidades que fomenten mayor producción, tanto en cantidad como en calidad, en forma eficiente, eficaz y





oportuna, y de esta forma, poder llegar a ser más competitivas (Bretones y Rodríguez, 2008).

El proceso de reclutamiento y selección del talento humano tiene gran importancia para la eficiencia, eficacia y efectividad, debido a que refleja un vínculo con el establecimiento y cumplimiento de las actividades; en el caso de no ser considerado, se distorsionan los resultados, afectando el logro de los objetivos organizacionales (Ganga y Sánchez, 2008).

En consecuencia, si la organización es incapaz de reclutar y seleccionar atinadamente a su personal, no contará con el personal competente para alcanzar sus objetivos y esto podría llevar a un fracaso empresarial (González, 2013).

II. CONTEXTUALIZACIÓN: UNIVERSIDAD DE XALAPA

El mundo contemporáneo está caracterizado por profundos cambios políticos, económicos y culturales que impactan en el pensamiento del ser humano. Ante los cambios consecuentes a la presente realidad globalizadora, es primordial que las instituciones educativas reestructuren la forma en que conciben la educación superior y los fines de la misma.

Es necesario que las universidades ofrezcan respuestas innovadoras a un medio competitivo, con la finalidad de tener la capacidad de aprovechar los adelantos tecnológicos, informáticos y académicos que renueven y mejoren la producción de conocimiento, los procesos de enseñanza-aprendizaje y faciliten las labores tanto de estudiantes y académicos (Martínez, 2010).

La Universidad, como institución formadora de recursos, es redefinida por estas circunstancias. Uno de esos retos es la innovación científica y tecnológica. Dadas estas condiciones, es primordial que la universidad forme profesionistas capaces de afrontar las demandas del país y del mundo, capacitándolos y dotándolos de





conocimientos en la teoría, en la práctica y en la producción e innovación en el conocimiento, de tal forma que al egresar tengan las competencias necesarias para alternar con cualquier profesionista.

Particularmente, la Universidad de Xalapa se ha distinguido en los últimos 28 años por su habilidad para crear conocimiento en la formación de profesionales competentes y competitivos. Su flexibilidad de adaptación a nuevas situaciones complejas y cambiantes, la disciplina y el rigor por el trabajo, la ha llevado a posicionarse como una institución sólida y de prestigio, no sólo por la amplitud de su oferta académica, ni por su permanencia y trayectoria, sino por la congruencia con su misión y su visión que la distinguen respecto a otras alternativas educativas de iniciativa privada.

En este orden de ideas, se considera imprescindible que una institución de educación superior ante un compromiso latente con la sociedad, priorice el desarrollo de un modelo educativo propio que le permita encaminar y orientar sus procesos académicos y administrativos.

Sin embargo, el reto principal, o más bien, hacia el que deben encaminarse todas las demás acciones, es la distribución social del conocimiento, dadas las implicaciones que tiene éste en la calidad de vida de la población. Esto puede lograrse presentando una oferta educativa que responda a los grandes retos del país y del Estado.

Lo anterior, requiere de un esfuerzo sostenido para alcanzar mejores niveles de desarrollo académico, lo que implica la actualización de los planes y programas de estudio, la innovación del proceso educativo, así como una gestión que promueva los procesos formativos y de calidad e innovación académica.

Por lo que, es necesario contar con una plantilla académica que responda a las exigencias de nuestro entorno. Del mismo modo, es pertinente establecer





mecanismos rigurosos y confiables para realizar un adecuado proceso de selección de los catedráticos.

III. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DOCENTE

Las instituciones educativas funcionan sobre la base del esfuerzo humano coordinado; en consecuencia, la eficiencia de su estructura se desprende de la capacidad para administrar su capital humano. De allí, la importancia de los procesos y procedimientos empleados para proveerse del personal necesario para lograr sus objetivos y metas organizacionales (Gouveia y Montiel, 2006).

La universidad como organización debe integrar a su personal académico, profesionales capaces, éticos y responsables, cuya formación académica y experiencia aseguren la instrumentación adecuada del plan de estudios. Es necesario que éstas sean eficientes en la toma de decisiones respecto del capital humano que se requiere captar para aprovechar al máximo las competencias y habilidades para desarrollar su trabajo.

Según Martínez (2012), los procesos de selección son eficaces, en la medida en que logren integrar personal con cualidades deseadas por la organización, para que puedan ser integrados a los procesos formativos, con el fin de mantener y potenciar los niveles de desempeño, en miras al desarrollo eficiente del capital humano.

Por su parte, Zayas (s.f.:25) expresa que “la creación e implantación de un sistema de reclutamiento y selección de personal es útil para alcanzar mayores niveles de competitividad, eficiencia, eficacia, productividad y satisfacción de los trabajadores en el desarrollo de la actividad laboral mediante el logro de la correspondencia entre las exigencias de los cargos y las características de los mismos”.





Pensar en el proceso de reclutamiento y selección como estrategia para la toma de decisiones es una tarea fundamental para lo que se pretende llevar a cabo en la presente propuesta, toda vez que se tiene evidencia de que la eficiente selección del talento humano depende el desempeño organizacional y en gran parte el éxito de cualquier organización.

Las personas y las organizaciones están involucradas en un continuo proceso de interacción mutua. Es por ello que, la captación del mejor talento representa uno de los cambios más trascendentales para el área de gestión humana; a partir de lo cual, se diseñó un modelo de reclutamiento y selección de talento humano por competencias, considerando el análisis del plan estratégico y su despliegue en los propósitos institucionales (Restrepo de O., Ladino & Orozco, 2008).

El enfoque por competencias del modelo fomenta y desarrolla cualidades diferenciadoras que determinan el éxito en la ejecución de todas las actividades y se enfocan hacia el desarrollo de una ventaja competitiva representada en su capital humano. Del mismo modo, se basa en competencias dado que éstas constituyen el elemento responsable y generador de comportamientos que mejoran el desempeño de las funciones que serán asignadas a cada colaborador seleccionado. Por lo que, la gestión del talento humano influye en la competitividad de la organización, pues se alinea al direccionamiento estratégico y la gerencia de procesos (Rodríguez, Paz-Retamal, Lizana & Cornejo, 2011).

En este sentido, se considera que la función de recursos humanos debe incorporar a la organización las capacidades humanas necesarias para llevar a cabo la estrategia definida, así como asegurar el funcionamiento de los programas y prácticas de recursos humanos para implantar efectivamente la estrategia (Pascual, 2014).



IV. RECLUTAMIENTO DOCENTE

El reclutamiento de candidatos es la etapa inicial del proceso de obtención de personas que da paso a la selección y posterior contratación e integración de los individuos a las organizaciones. Incluye, “todas las actividades y prácticas llevadas a cabo por la organización, con el objetivo principal de identificar y atraer a empleados potenciales” (Restrepo de O, *et al.*, 2008:289). En definitiva, la finalidad del reclutamiento es cualitativa y cuantitativa, ya que interesa no sólo el número sino también la calidad del recurso.

Por su parte, dichos autores afirman que el reclutamiento inicia tal y como se menciona a continuación:

Requisición de Personal. Es una solicitud hecha al área de gestión humana por cualquier dependencia de la organización que necesita encontrar a un candidato para ocupar una vacante disponible.

Reclutamiento. Una vez considerada la requisición de personal y acorde con el perfil ocupacional, la siguiente fase del proceso es el reclutamiento del talento humano, el cual se define como “un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y aptos para ocupar cargos dentro de la empresa” (Restrepo de O, *et al.*, 2008:93).

El enfoque por competencias de este proceso se fundamenta en la utilización de fuentes y medios para atraer el personal idóneo para llevar a cabo el proceso de selección. Lo que se busca es encontrar fuentes de vacantes de personal donde se encuentren básicamente las competencias que la empresa requiere, es decir, a diferencia del reclutamiento tradicional no busca simples candidatos sino que dirige sus esfuerzos a la búsqueda de las competencias, a través de fuentes como entidades especializadas y organizaciones tales como universidades y centros de





estudio por que allí se garantiza que las personas disponibles ya han desarrollado unas competencias específicas.

V. SELECCIÓN DOCENTE

El proceso de selección tiene como objetivo garantizar el ingreso de personal idóneo a la empresa, el cual presenta un conjunto de técnicas como principal estrategia para la determinación de las competencias de los aspirantes, con el fin de seleccionar la persona con mayores probabilidades de ajuste al cargo y a la organización. Este proceso permitirá valorar las competencias, aptitudes y actitudes de naturaleza técnica, metodológica, participativa y social de las candidaturas, así como sus conocimientos específicos (Bretones y Rodríguez, 2008).

Su principal objetivo, es elegir personas con talento, el cual simplemente está, se observa y se puede representar como la conjunción de tres elementos: conocimientos, competencias y motivación. Consta de las siguientes fases (Restrepo de O., *et al.*, 2008):

a) Fase de Preselección. Se enfoca en la aplicación de tres técnicas: Análisis de currículum vitae, Entrevista para la identificación de competencias organizacionales y verificación de referencias.

b) Fase de Selección. Esta fase tiene como objetivo fundamental la determinación de las competencias específicas requeridas para el desempeño de cada cargo. Para su óptimo desarrollo, las competencias se dividen en tres grupos fundamentales: Competencias de direccionamiento, competencias técnicas y profesionales y competencias humanas.

En el proceso de selección de personal existe una tendencia a valorar principalmente los conocimientos específicos del área expuesta en el currículum



que los candidatos hacen llegar a las organizaciones. Así, igualmente de importante será valorar en cada postulante; mediante pruebas psicotécnicas, médicas, físicas, información contenida en su currículum vitae o durante una entrevista personal; los siguientes aspectos, los cuales serán de mayor o menor importancia en la selección, dependiendo del puesto a ocupar (Ganga & Sánchez, 2008).

Cabe destacar que, Torrico (2017) ha establecido siete fases del proceso de selección: analizar necesidades, generar solicitudes (reclutamiento), filtrar candidatos, evaluarlos, decidir entre finalistas, contratar, y acoger e integrar. Para cada fase es posible elegir una o varias herramientas o técnicas que sirvan de apoyo para los profesionales encargados del proceso de selección, entre los que se encuentra el currículum vitae, los test psicotécnicos, las dinámicas de grupos, exámenes profesionales, verificación de referencias y evaluación médica. En este caso se presentan ciertas dificultades refiriendo, principalmente, la sobrecalificación de los candidatos respecto de las ofertas de trabajo, así como la remuneración percibida.

Por su parte, Chiavenato (2009) detalla algunos aspectos de las técnicas utilizadas en el proceso de selección: las entrevistas, que pueden ser dirigidas o no; las pruebas de conocimiento, formuladas de manera general o específica; las pruebas psicométricas, aplicadas dependiendo del factor que se pretenda medir, ya sea actitudinal o de personalidad, y también, es posible diseñar técnicas de simulación como dramatización o juego de roles. En este caso, el reclutador debe ser extremadamente cuidadoso para la selección y aplicación de los diversos instrumentos de medición psicométrica.

De acuerdo con lo anterior, el gran reto de las áreas de gestión humana es y será contribuir a que la empresa alcance resultados que beneficien a sus integrantes. Así, la forma de lograrlo será con personas talentosas, que hacen la diferencia, con aquellos que son, por numerosas razones, especiales en el mercado laboral.





Cabe destacar que, la gestión por competencias constituye una herramienta indispensable para el factor humano como fórmula para ganar flexibilidad en la empresa y optimizar los procesos (De la Calle Durán y Ortiz de Urbina, 2014). Por lo que, su implementación implica cambios profundos en la forma de concebir el desempeño, la evaluación, la retribución y el desarrollo de carrera.

Por lo mismo, resulta una guía para quien se integre a un puesto de trabajo, disminuyendo la incertidumbre que genera no saber qué es lo que se espera que realice o en el caso de una posible evaluación se deja atrás resaltar las debilidades, además de las fortalezas que se han manifestado a través de su desempeño, lo que incentiva a mantener estas conductas y al mejoramiento continuo del personal (Flores, Abreu y Badii, 2008).

VI. PROPUESTA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DOCENTE EN LA UNIVERSIDAD DE XALAPA

El reclutamiento es un proceso que permite seleccionar al personal que ocupará un puesto como catedrático en la institución. Para ello es imprescindible tener a las personas indicadas en el lugar adecuado, con el fin de proveerse de capital humano de calidad.

Los medios para llevar a cabo el reclutamiento institucional es a través de: convocatorias externas, invitación de investigadores adscritos a otras instituciones. Para el caso de reclutamiento por convocatoria, su publicación se llevará a cabo por el área de Recursos Humanos, misma que contendrá los requisitos, actividades y condiciones de contratación, con el fin de que los aspirantes cuenten con la información necesaria que les permita definir su interés y expectativas.

Dicha convocatoria es pública y se realiza a través de los diversos medios de comunicación, tanto internos como externos, a saber, página web de la institución,





difusión en medios locales impresos y digitales, difusión en bolsas de trabajo de otras instituciones educativas, contactos en organismos profesionales, instituciones educativas.

Por su parte, en el proceso de selección de personal existe una tendencia a valorar los conocimientos específicos del área expuesta en el *currículum* que los candidatos hacen llegar a las organizaciones. Así, es importante valorar en cada postulante, mediante pruebas psicotécnicas, médicas, físicas, información contenida en su *currículum vitae* o durante una entrevista personal (Ganga y Sánchez, 2008).

Acorde con lo anterior, se está en condiciones de llevar a cabo una propuesta para la selección docente en la Universidad de Xalapa, que garantice que el personal que se incorpore a la institución cumpla con los estándares de calidad necesarios y suficientes para un mejor desempeño, la cual se integra de un examen de oposición, un proceso de entrevistas y la aplicación de un examen psicométrico.

El examen de oposición propuesto será parte fundamental del proceso de selección del personal académico, a través de éste se evaluarán la capacidad y los antecedentes académicos y profesionales de los aspirantes, con la finalidad de realizar una demostración práctica de conocimientos, consistente en la elaboración de la planeación didáctica, en la exposición escrita de un tema del programa de la asignatura convocada así como la disertación oral de la misma.

Los criterios de evaluación de la competencia docente que se considerarán son: dominio teórico de la temática, habilidad para realizar la planeación didáctica de la asignatura que desea impartir, destreza en la aplicación de estrategias y técnicas de enseñanza centradas en el aprendizaje, manejo de material y recursos didácticos, conocimiento sobre los estilos de aprendizaje del alumno, habilidad y destreza para realizar el proceso de evaluación e indicar fuentes de información actualizada.





Para la medición cuantitativa del examen de oposición, se valorará el desempeño con un instrumento que presenta cuatro categorías diferentes: 1) Planeación de clase, 2) Habilidad Docente, 3) Actitudes y 4) Ambiente en el aula.

Del mismo modo, se propone un proceso de entrevista y un examen psicométrico. La primera tiene como finalidad establecer contacto visual con el candidato y obtener datos que permitan reconocer la identificación del mismo con la institución, valorar su experiencia profesional, así como su compromiso por la docencia que permiten estimar de manera objetiva las dimensiones de análisis.

Por su parte, el examen psicométrico es una herramienta que consiste en la medición de diversas características de un individuo e incluye: **Test de Aptitudes Mentales Primarias (PMA)**, el cual mide la apreciación de los factores básicos de la inteligencia: verbal, espacial, numérico, razonamiento y fluidez verbal. El ponderado de estos factores permite una estimación de la inteligencia general. Evalúa: a) Capacidad para comprender y expresar ideas con palabras, b) Capacidad para imaginar y concebir objetos en dos y tres dimensiones, c) Capacidad para resolver problemas lógicos, comprender y planear, d) Capacidad para manejar números y conceptos cuantitativos y e) Capacidad para hablar y escribir sin dificultad (Cohen y Swerdlik, 2002).

Test 16 Factores de la Personalidad (16 PF-5), en su versión digital evalúa 16 escalas primarias y 5 dimensiones globales de la personalidad en adultos. Dicho instrumento está ideado para hacer un análisis de los rasgos y estilos de respuesta de la persona a evaluar, pudiendo obtener con su interpretación un perfil básico de la personalidad del sujeto. Entre los principales factores a evaluar destacan: Afectividad, Razonamiento, Estabilidad, Dominancia, Impulsividad, Conformidad grupal, Atrevimiento, Sensibilidad, Susplicacia, Imaginación, Astucia, Culpabilidad, Rebeldía, Autosuficiencia, Autocontrol y Tensión (Cattell, *et al.*, 1995).



Test CLEAVER: Proporciona una descripción completa de la personalidad del individuo, haciendo énfasis en sus aptitudes para realizar diferentes labores sociales, así como su capacidad para desenvolverse con otras personas y relacionarse con ellas. Realiza un pronóstico de la forma en que éste reacciona ante determinadas circunstancias (Hogan, 2008).

Test ZAVIC: Evalúa valores a) Morales: Seguir las normas de buen comportamiento, b) Legalidad: Deseo de honestidad, c) Indiferencia: Deseo de incumplimiento, d) Corrupción: Deseo de cohecho. Del mismo modo, realiza una descripción de los siguientes intereses: a) Económico: Deseo de riqueza, b) Político: Búsqueda del poder sobre otros, c) Social: Preocupación por las personas y d) Religioso: Regulatorio y respeto a la autoridad (Cohen y Swerdlik, 2002).

Finalmente, el test de **Adaptabilidad Social de Moss:** Evalúa las diferentes formas en que se comporta una persona en situaciones que requieren supervisión y control, así como capacidad de decisión en relaciones humanas, habilidad para establecer relaciones interpersonales, sentido común y tacto en las mismas (Hogan, 2008).

VII. CONCLUSIÓN

El talento humano se constituye como un factor clave para la competitividad de una institución educativa, es por ello que proponen distintas alternativas para llevar a cabo la selección docente, como el estudio de los aportes de la inteligencia emocional en los procesos, el análisis de las diferencias individuales, las aptitudes para la predicción del comportamiento y rendimiento laboral, así como el diseño de pruebas de selección, técnicas computarizadas, entrevistas y exámenes de conocimientos.

Las organizaciones conciben este proceso como el eje principal para alcanzar el éxito y posicionarse en lo más alto del mercado global. En efecto, si la selección



docente es adecuada, permitirá la incorporación de catedráticos de alto rendimiento, los cuales mostrarán un buen aprovechamiento de la formación, excelentes posibilidades de promoción, así como una tasa de rotación que se sitúe en los márgenes aceptables para las organizaciones (Naranjo, 2012).

Los modelos educativos basados en competencias requieren la incorporación de catedráticos que fomenten en los estudiantes los conocimientos, habilidades y actitudes para su desempeño profesional. Del mismo modo, que cuenten con las competencias básicas para la docencia, relaciones interpersonales, comunicación, así como el manejo adecuado de las tecnologías de la información y la comunicación, con la finalidad de garantizar que se desarrollen aprendizajes significativos, que propicien mayores oportunidades de acceso al entorno laboral.

El gran reto de las áreas de gestión humana es y será contribuir a que las organizaciones alcancen resultados que beneficien a la totalidad de sus integrantes. Así, la forma de lograrlo será con personas talentosas, que maquen la diferencia en el mercado laboral.

VIII. BIBLIOGRAFÍA

- Agreda, S. (s.f.). Nuevos retos en el reclutamiento y selección de personal: perspectivas organizacionales y divergencias éticas. *Universidad Mariana. Boletín Informativo CEI*. 3(1).
- Bretones, F. y Rodríguez, A. (2008). *Reclutamiento y selección de personal y acogida*. En M. A Mañas y A. Delgado, Recursos Humanos. Madrid: Pirámide. pp. 101-134.
- Calvo, N. (2017). *Análisis de las prácticas de reclutamiento y Selección como políticas de gestión del Conocimiento. Un enfoque desde la teoría de los Recursos y capacidades*. Recuperado el 24 de mayo de 2018 de: [https://www.researchgate.net/publication/28200728 Analisis de las practicas de reclutamiento y seleccion como politicas de gestion del conocimiento un enfoque desde la teoria de los recursos y capacidades](https://www.researchgate.net/publication/28200728_Analisis_de_las_practicas_de_reclutamiento_y_seleccion_como_politicas_de_gestion_del_conocimiento_un_enfoque_desde_la_teor%C3%ADa_de_los_recursos_y_capacidades)
- Cattell, R., Cattell, A. y Cattell, H. (1995). 16 PF-5. *Cuestionario Factorial de Personalidad*. TEA ediciones.



- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del capital humano*. México: McGraw-Hill.
- Cohen, R. y Swerdlik, M. (2002). *Pruebas y evaluación psicológicas*. Madrid: McGraw-Hill.
- De la Calle Durán, M. y Ortiz de Urbina, M. (2014). *Fundamentos de recursos humanos*. México: Pearson.
- Flores, R., Abreu, J. y Badii, M. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *Daena: International Journal of Good Conscience*. 3(1): 65-99.
- Ganga, F. y Sánchez, R. (2008). Estudio sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal en la comuna de Puerto Montt, Región de Los Lagos-Chile. *Gaceta Laboral*, 14 (2), 271-297.
- González, A. (2013). *La gestión efectiva del capital humano: un enfoque por competencias*. México: Publicaciones Administrativas Contables Jurídicas.
- Gouveia, E. y Montiel, K. (2006). El proceso de selección del personal docente basado en el enfoque de competencias. Una propuesta. TELOS. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*. 8(2): 199 – 214.
- Hogan, Thomas P. (2008). *Pruebas psicológicas. Una introducción práctica*. México: Manual Moderno.
- López, J. (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. *Perspectivas*, (26), 129-152.
- Martínez, F. (2010). *Nueve retos para la Educación Superior. Funciones, actores y estructuras*. Serie Ensayos. México: ANUIES.
- Martínez, J. (2012). El reclutamiento de personal en el centro nacional de inteligencia (CNI). *Papeles del Psicólogo*, 33 (3), 202-210.
- Naranjo, R. (2012). El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla (Colombia). *Pensamiento y gestión*. 32(1): 83 -114.
- Pascual, J. (2014). *Gestión del capital humano en las organizaciones*. México: Alfaomega.
- Restrepo de O., L., Ladino, T., & Orozco, D. (2008). Modelo de reclutamiento y selección de talento humano por competencias para niveles directivo de la organización. *Scientia Et Technica*, XIV (39), 286-291.



Rodríguez, M., Paz-Retamal, M., Lizana, J., & Cornejo, F. (2011). Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño en una organización estatal chilena. *Salud & Sociedad*, 2(2), 219-234.

Torrice, A. (2017). Economía y recursos humanos: la selección de personal. *Perspectivas*, (20), 29-44.

Zayas, P. (s.f.). *Los fundamentos teórico metodológicos de la selección de personal*. Recuperado el 2 de julio de 2018 de http://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/elibros_internet/55712.pdf

