

SELECCIÓN DEL PERSONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE ENVAMET S. A.

SELECTION OF PERSONNEL AND WORK PERFORMANCE OF WORKERS AT ENVAMET S.A.

Félix Ignacio Macías Loor¹, Yelitza Margarita Franco Victores²

RESUMEN

La investigación aborda la problemática de la inadecuada selección de personal, que ha resultado en la contratación de empleados no aptos, afectando negativamente la producción y el compromiso laboral. En este sentido, el objetivo del estudio fue analizar el proceso de selección de personal en relación con el desempeño laboral para identificar áreas de mejora. La metodología utilizada incluyó el enfoque cualitativo y cuantitativo, con entrevistas y encuestas a 77 empleados. Los resultados mostraron que solo el 22,4% recibe mucha capacitación, el 34,2% tiene evaluaciones de desempeño anuales y el 73,7% está satisfecho con su trabajo. Las conclusiones indican la necesidad de un proceso de selección más estructurado, implementación de capacitaciones regulares y evaluaciones de desempeño frecuentes para mejorar el rendimiento laboral.

Palabras clave: Selección de personal, desempeño laboral, capacitación, evaluación de desempeño.

ABSTRACT

The research addresses the issue of inadequate personnel selection, which has resulted in the hiring of unfit employees, negatively affecting production and job commitment. In this regard, the objective of the study was to analyze the personnel selection process in relation to job performance to identify areas for improvement. The methodology used included qualitative and quantitative approaches, with interviews and surveys conducted with 77 employees. The results showed that only 22.4% receive substantial training, 34.2% have annual performance evaluations, and 73.7% are satisfied with their job. The conclusions indicate the need for a more structured selection process, implementation of regular training, and frequent performance evaluations to improve job performance.

Keywords: Personnel selection, job performance, training, performance evaluation.

1. Universidad Estatal del Sur de Manabí. felix.macias@unesum.edu.ec. <https://orcid.org/0000-0002-0734-5058>

2. Universidad Estatal del Sur de Manabí. franco-yelitza7878@unesum.edu.ec. <https://orcid.org/0009-0002-3305-2125>



RESUMO

A pesquisa aborda a problemática da seleção inadequada de pessoal, que resultou na contratação de funcionários não aptos, afetando negativamente a produção e o comprometimento laboral. Nesse sentido, o objetivo do estudo foi analisar o processo de seleção de pessoal em relação ao desempenho no trabalho para identificar áreas de melhoria. A metodologia utilizada incluiu abordagens qualitativas e quantitativas, com entrevistas e questionários aplicados a 77 funcionários. Os resultados mostraram que apenas 22,4% recebem muita capacitação, 34,2% têm avaliações de desempenho anuais e 73,7% estão satisfeitos com seu trabalho. As conclusões indicam a necessidade de um processo de seleção mais estruturado, implementação de treinamentos regulares e avaliações de desempenho frequentes para melhorar o desempenho no trabalho.

Palavras-chave: Seleção de pessoal, desempenho no trabalho, capacitação, avaliação de desempenho.

INTRODUCCIÓN

La selección de personal es un proceso crítico en las organizaciones a nivel mundial, ya que el éxito de una empresa depende en gran medida de la calidad de su fuerza laboral. En el entorno globalizado actual, las empresas enfrentan una competencia intensa, lo que hace que la selección de candidatos altamente calificados y adecuados para los puestos de trabajo sea esencial.

La adecuada selección del personal no solo influye en la productividad y eficiencia de la empresa, sino que también impacta en la moral y el compromiso de los empleados (Vizuet & Solís, El reclutamiento y selección de personal y el desempeño laboral del personal administrativo de las universidades públicas del Ecuador, 2020). De la misma manera Flores y Arias (2023), demuestran que las prácticas de selección basadas en competencias, evaluaciones rigurosas y entrevistas estructuradas son métodos eficaces para mejorar el desempeño laboral y reducir la rotación de personal.

En América Latina, la selección de personal también tiene un rol fundamental en el rendimiento de las empresas. La región experimenta un crecimiento económico significativo en las últimas décadas, lo que ha llevado a un aumento en la demanda de trabajadores calificados (León, 2020). No

obstante, muchas empresas enfrentan desafíos en la implementación de procesos de selección efectivos debido a limitaciones en recursos y capacitación. A pesar de estas dificultades, las compañías que invierten en estrategias de selección bien estructuradas y en el desarrollo del talento humano han visto mejoras notables en la satisfacción laboral y el desempeño de sus empleados (Saldaña, Saavedra, Alejandría, & Delgado, 2021).

En Ecuador, la selección de personal es relevante para todo tipo de empresas, donde el desempeño laboral de los trabajadores es fundamental para mantener la competitividad y eficiencia operativa. Las empresas ecuatorianas han comenzado a adoptar enfoques más modernos y sistemáticos para la selección de personal, incluyendo el uso de pruebas psicométricas, entrevistas por competencias y análisis de perfiles profesionales. Estas prácticas ayudan a asegurar que los empleados no solo cumplan con los requisitos técnicos del puesto, sino que también se alineen con la cultura y valores de la empresa (Vizuet & Olivo, 2020).

ENVAMET S.A., una empresa de envases metalúrgicos dedicada a la elaboración y fabricación de recipientes metálicos y plásticos, requiere que sus colaboradores se sientan comprometidos para lograr la producción

esperada. A pesar de ello, la empresa enfrenta problemas debido a prácticas de selección de personal inadecuadas, como la contratación basada en lazos familiares o recomendaciones sin un estudio adecuado del puesto vacante ni un proceso de reclutamiento riguroso. Estas falencias han llevado a la contratación de personal no apto, afectando negativamente la producción debido a su bajo rendimiento y falta de compromiso. Por lo tanto, el objetivo de este análisis es analizar el proceso de selección del personal en relación con el desempeño laboral de los trabajadores de ENVAMET S.A., con el fin de identificar áreas de mejora y asegurar la contratación de colaboradores altamente calificados y comprometidos, mejorando así los niveles de producción y alcanzando los objetivos estratégicos de la organización.

La selección de personal y su importancia

El departamento de recursos humanos de una organización tiene numerosas responsabilidades, y una de las más cruciales es la selección de personal. La capacidad de elegir entre distintos postulantes al más capacitado afecta significativamente el proceso productivo de la empresa, ya que el personal representa el capital humano valioso de la organización. Es esencial seleccionar a los mejores y más capacitados individuos que puedan cumplir sus funciones y contribuir al avance económico de la empresa.

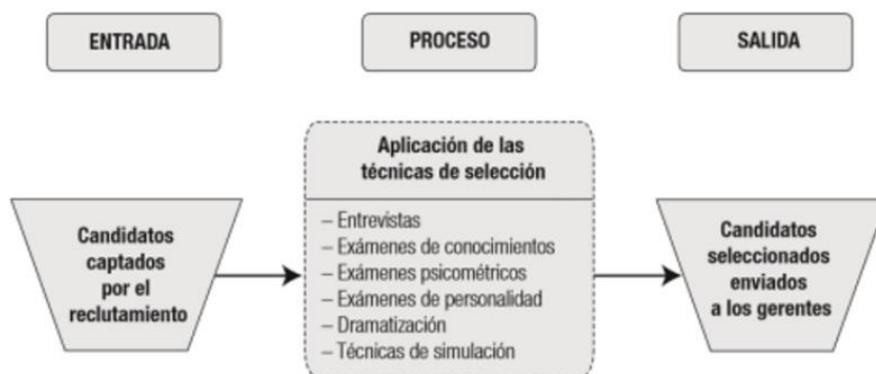
En este sentido, Flores y Arias (2023) mencionan que la selección de personal actúa como un filtro para permitir que solo entren a la organización aquellas personas que cumplen con los requisitos previamente establecidos. Esto protege el capital intelectual de la organización, ya que es necesario evaluar el comportamiento de cada individuo, dado que cada persona posee diferentes variantes del pensamiento.

Por otro lado, la selección de personal es considerada una inversión para la empresa, aunque el objetivo principal es que al escoger personal altamente capacitado se permita el retorno de esta inversión lo más pronto posible, esto también trae beneficios adicionales a la empresa en niveles social, material y financiero, pues una fuerza de trabajo adecuada permite que la empresa cumpla sus funciones de manera efectiva (Tapia, 2020).

Cuando se tiene un análisis claro del puesto de trabajo, con su respectiva descripción de tareas y cada una de las características del puesto, se deben crear planes a corto o largo plazo con el propósito de anticipar posibles vacantes futuras y llevar a cabo el proceso de selección de manera clara y ordenada (León, 2020). En la Figura 1 se muestra el proceso de selección de personal según Chiavenato (2007), citado por Bravo y Delgado (2022).

Figura 1

Proceso de selección de personal



Nota. Tomado de Chiavenato (2007) citado por Bravo y Delgado (2022).

Es así que, la selección de personal implica más que solo encontrar al candidato ideal para cubrir una vacante.

Además, se busca conseguir personal dispuesto a ser promovido por su desarrollo y capacidad de demostrar sus habilidades al máximo, comprometiéndose así con la empresa. En este contexto, es fundamental que las empresas consideren una serie de técnicas durante el proceso de selección, que les permitan tomar decisiones acertadas sobre cuál candidato es el más adecuado para la vacante.

Desempeño laboral

Chiavenato (2000), citado por Zaragoza et al. (2023), definen el desempeño laboral como las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para el logro de los objetivos de la organización.

Un buen desempeño laboral es una de las mayores fortalezas con las que cuenta una organización. Además, sostiene que el desempeño individual se refiere al comportamiento del evaluado dirigido a alcanzar efectivamente los objetivos. La principal característica de este sistema reside en que el desempeño constituye la estrategia individual para alcanzar los objetivos previstos.

Zaragoza et al. (2023) también identifican cinco factores que pueden afectar el desempeño laboral en una organización, incluyendo el valor de las recompensas y la percepción de que estas dependen del esfuerzo personal, lo cual determina el nivel de esfuerzo que un individuo está dispuesto a realizar.

Por otro lado, Ulloa (2023) define el desempeño de cada individuo como el resultado de su comportamiento frente a las responsabilidades de su puesto, sus atribuciones, tareas y actividades.

Este desempeño depende de un proceso de mediación o regulación entre el individuo y la empresa, que actúa como el medio donde

se satisfacen o no sus necesidades, lo cual influye en su motivación, dedicación al trabajo, productividad, eficiencia y eficacia (Campozano, 2023). Torre (2021) menciona que la evaluación del desempeño de un trabajador es una herramienta para supervisar al personal, cuyo objetivo principal es identificar el desarrollo individual y profesional, así como la mejora continua y el aprovechamiento del mismo. Sin embargo, empresarios y empleados suelen ser escépticos respecto a las evaluaciones de desempeño, ya que se perciben como instrumentos para decidir aumentos salariales o despidos.

Cruz (2022), destaca la importancia de la comunicación en la determinación del desempeño laboral, indicando que las funciones de la comunicación dentro de una organización están relacionadas con el desempeño de los trabajadores.

Los responsables de los distintos departamentos deben mantener algún tipo de control sobre sus miembros para que se desempeñen con eficacia, motivarlos, proporcionar un medio de expresión emocional y tomar decisiones.

La comunicación, ya sea formal o informal, actúa para controlar el comportamiento de los miembros, fomentar la motivación y proporcionar un escape para la expresión emocional (Ulloa, 2023). León (2020), define el desempeño laboral como el resultado del proceso mediante el cual el trabajador adopta comportamientos específicos en sus actividades, en relación con la oportunidad y adecuación del proceso formativo proporcionado por la organización.

Zaragoza et al. (2023), sostienen que el desempeño laboral muestra las competencias y destrezas de los empleados, que si son evaluadas correctamente, pueden ser gestionadas, capacitadas y fortalecidas para el beneficio de la empresa, mediante un adecuado asesoramiento y entrenamiento, trabajo en equipo y una buena comunicación.

Tapia (2020), afirma que el éxito depende de la calidad del desempeño de cada departamento y de la coordinación de las actividades entre ellos para añadir valor al cliente. Flores y Arias (2023), indican que la productividad requiere eficacia y eficiencia tanto en el desempeño organizacional como individual, donde la eficacia es el logro de los objetivos y la eficiencia es lograr estos fines con el mínimo de recursos.

Finalmente, León (2020) enfatiza la importancia del trabajo en equipo y la inversión en las personas para lograr la máxima eficiencia. Determinar la eficiencia implica establecer una relación entre los recursos suministrados y los resultados obtenidos en un periodo determinado.

De la misma manera, las habilidades cognitivas y físicas por sí solas no explican completamente el desempeño laboral; factores como la motivación y las habilidades interpersonales también son cruciales.

Las pruebas de personalidad e intereses a menudo se utilizan para medir y predecir estos rasgos intangibles. Ulloa (2023), muchas personas son contratadas por sus calificaciones, pero despedidas por un desempeño deficiente, que generalmente resulta de características personales como la actitud, la motivación y especialmente el temperamento.

MATERIALES Y MÉTODOS

Para cumplir con el objetivo de esta investigación, se aplicó una metodología cualitativa y cuantitativa que permitió realizar un sondeo eficiente y obtener resultados idóneos.

El enfoque cualitativo se centró en la recolección de datos no medibles, interpretando las percepciones emitidas para comprender el fenómeno investigado, comenzando con una generalización de datos y teorías. Este enfoque permitió obtener opiniones profundas y detalladas sobre el proceso de selección y desempeño laboral en la entidad, mediante entrevistas al

jefe de talento humano que brindaron mayor comprensión sobre las variables.

El enfoque cuantitativo implicó procesos secuenciales y probatorios que no permiten saltarse pasos, partiendo de una idea que se va limitando y derivando en objetivos y preguntas para la investigación. Este enfoque permitió medir opiniones sobre el proceso de selección en relación con el desempeño laboral, analizando las respuestas de encuestas para identificar patrones y relaciones estadísticas.

La investigación es descriptiva, centrada en describir sistemáticamente el fenómeno mediante observaciones empíricas, proporcionando una comprensión detallada de las variables.

Además, se realizó una investigación bibliográfica, buscando información en libros, documentos y gráficos para fundamentar teóricamente el estudio. El estudio de campo implicó la recolección directa de datos en el lugar del fenómeno, interactuando con los integrantes de la entidad para obtener información primaria.

El método inductivo permitió emitir conclusiones generales basadas en observaciones y datos empíricos, mientras que el deductivo aplicó lógica a partir de premisas generales para llegar a conclusiones específicas.

El método analítico ayudó a entender y criticar la información recabada, analizando los datos para relacionar el proceso de selección con el desempeño laboral.

Las técnicas incluyeron encuestas centradas en el proceso de selección y desempeño laboral, con preguntas cerradas para obtener información específica, y entrevistas que proporcionaron datos relevantes y personalizados del jefe de talento humano. La población de estudio consistió en 77 personas entre administrativos y operativos de la entidad.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Tabla 1

Entrevista al jefe de talento humano de ENVAMET S.A.

Indicador	Respuesta
Manual de funciones	Actualmente estoy en el proceso de implementación del manual de funciones. Sin embargo, cada integrante tiene claro cuáles son sus funciones y tareas a realizar dentro de la entidad.
Procedimiento de selección	La empresa realiza una selección básica que incluye la comunicación del puesto vacante, entrevistas, eliminación de postulantes, revisión de requisitos y un período de prueba de varios meses antes de la contratación definitiva.
Necesidad de cubrir un puesto	La necesidad de cubrir un puesto surge cuando un empleado es ascendido o despedido. Buscamos a alguien con iguales o mejores cualidades y proporcionamos los recursos necesarios para que el nuevo empleado entienda sus funciones.
Medios de comunicación de vacantes	Utilizamos diversos medios de reclutamiento, como medios escritos, digitales y redes sociales, para que el comunicado llegue a la mayor cantidad de personas.
Proceso de selección	Identificamos la necesidad de la entidad y, basándonos en las directrices de selección, escogemos al candidato indicado.
Requisitos de ingreso	Exigimos requisitos básicos como nivel de estudio, exámenes físicos (debido a la exposición a ruido, químicos y esfuerzos físicos), y verificamos antecedentes penales.
Entrevista a postulantes	Sí, realizo entrevistas centradas en los conocimientos del postulante, evaluando actitudes y desenvolvimiento.
Pruebas prácticas o teóricas	Buscamos postulantes con el perfil adecuado y los ponemos a prueba por tres meses, evaluando rendimiento, compromiso, puntualidad, responsabilidad y trabajo en equipo.
Influencia de conocimientos y habilidades	Sin duda, los conocimientos, habilidades y experiencia influyen significativamente en el desempeño laboral y en la permanencia del candidato en la entidad.
Medición de rendimiento laboral	Evaluamos la productividad y el desenvolvimiento del empleado.
Inconformidad de los trabajadores	No hemos recibido quejas de los empleados, consideramos que todos están a gusto con sus puestos de trabajo.
Técnica para identificar potencial de candidatos	Utilizamos la técnica de evaluación 360°, que permite identificar claramente los potenciales del posible nuevo integrante.

Relación entre selección y desempeño laboral	Existe una relación estrecha; los procedimientos previos a la contratación permiten evaluar las cualidades y habilidades del candidato, lo que ayuda a prever su desempeño en la entidad.
Estrategias para mejorar el rendimiento laboral	Aplicamos capacitaciones y brindamos incentivos a los colaboradores según su rendimiento durante el año.

Nota. Resultados de la entrevista al jefe de talento humano de ENVAMET S.A.

La entrevista realizada al jefe de talento humano de ENVAMET S.A. reveló varios aspectos clave sobre el proceso de selección de personal y su influencia en el desempeño laboral de la entidad.

A continuación, se discuten los resultados comparándolos con estudios y prácticas en otras organizaciones.

El jefe de talento humano mencionó que actualmente se está implementando un manual de funciones, aunque cada empleado tiene claro sus tareas. La falta de un manual de funciones claramente definido puede llevar a inconsistencias en la ejecución de tareas y responsabilidades. Según Campozano (2023), un manual de funciones bien estructurado es fundamental para la claridad organizacional y el desempeño efectivo de los empleados.

ENVAMET S.A. utiliza un proceso básico de selección que incluye comunicación de la vacante, entrevistas, eliminación de candidatos no aptos y un periodo de prueba. Este enfoque puede resultar insuficiente para garantizar la selección del candidato más idóneo.

Un estudio de Saldaña et al. (2021), sugiere que los procesos de selección basados en competencias y evaluaciones estructuradas son más efectivos para predecir el rendimiento laboral.

La necesidad de cubrir un puesto en ENVAMET S.A. surge generalmente por ascensos o despidos. La búsqueda de reemplazos con igual o mejor cualificación es esencial para mantener la calidad del trabajo.

En comparación, Vizuet y Olivo (2020), destacan que la planificación estratégica de la sucesión es crucial para el desarrollo organizacional y la continuidad del negocio.

El uso de diversos medios de reclutamiento (escritos, digitales y redes sociales) en ENVAMET S.A. es una práctica positiva que aumenta el alcance a potenciales candidatos. Según Zaragoza et al. (2023), la diversificación en los canales de reclutamiento puede mejorar significativamente la calidad de los candidatos recibidos.

La empresa se centra en identificar necesidades específicas y utiliza directrices de selección para escoger al candidato adecuado. Exige requisitos básicos como nivel de estudio y exámenes físicos, además de investigar antecedentes penales. Este enfoque, aunque necesario, podría beneficiarse de incluir evaluaciones de competencias y habilidades específicas del puesto, tal como lo recomienda Vizuet y Solís (2020).

Las entrevistas son realizadas por el jefe de talento humano y se centran en conocimientos, actitudes y desenvolvimiento del postulante. Adicionalmente, se realiza una prueba de tres meses para evaluar rendimiento y compromiso. Este enfoque es similar al modelo sugerido por Zaragoza et al. (2023), quienes proponen que las entrevistas estructuradas y los periodos de prueba pueden mejorar la precisión en la selección de personal.

El jefe de talento humano afirmó que los conocimientos, habilidades y experiencia son cruciales para el desempeño laboral. Esto coincide con los hallazgos de Saldaña et al. (2021),

que indican que las habilidades y conocimientos específicos del puesto son predictores fuertes del desempeño laboral.

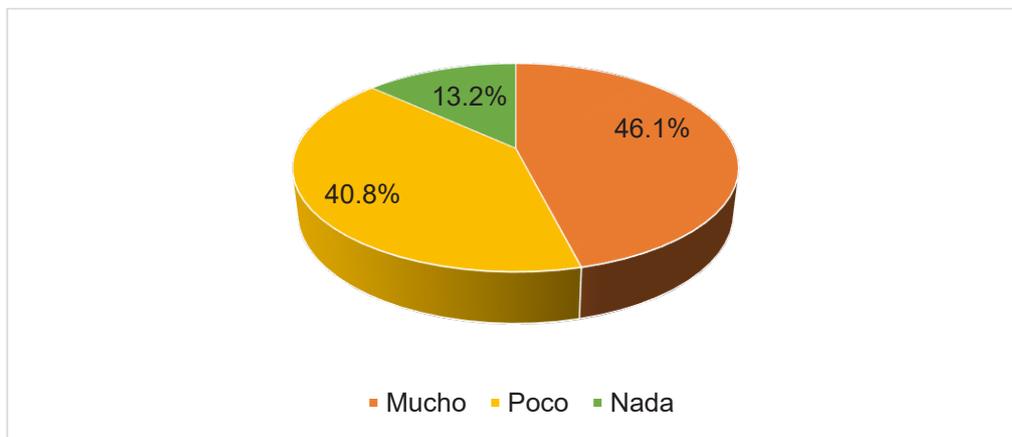
La empresa mide el rendimiento laboral basándose en la productividad y el desenvolvimiento del empleado. Este método es efectivo, aunque puede complementarse con evaluaciones de desempeño formales y retroalimentación continua, tal como se sugiere en los estudios Saldaña et al. (2021).

ENVAMET S.A. utiliza la técnica de evaluación 360° para identificar el potencial de los nuevos integrantes y aplica estrategias de capacitación e incentivos para mejorar el rendimiento. Estas prácticas están alineadas con las recomendaciones de Ulloa (2023), quien enfatiza la importancia de la retroalimentación integral y el desarrollo continuo de los empleados.

Encuesta dirigida a los trabajadores de ENVAMET S.A.

Figura 2

Inducciones

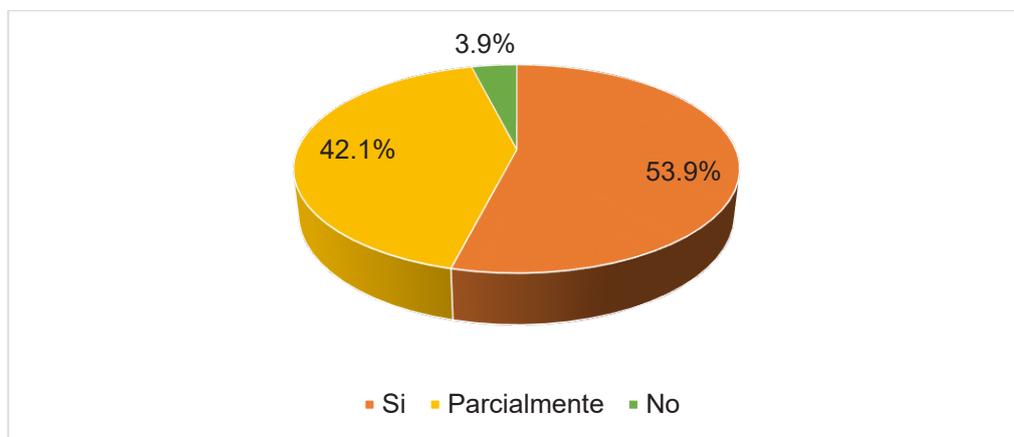


Nota. Elaboración a partir de los resultados de los trabajadores de ENVAMET S.A.

El análisis revela que, al iniciar en ENVAMET S.A., el 46,1% de los empleados recibieron mucha inducción, el 40,8% recibió poca inducción y el 13,2% no recibió ninguna inducción. Estos resultados destacan una variabilidad en las experiencias de inducción entre los empleados. Comparando con otros estudios, como el de León (2020), se evidencia que un programa de inducción completo y estructurado es crucial para la integración efectiva de los nuevos empleados y su desempeño inicial. La falta de una inducción adecuada, como se observa en una parte significativa de los empleados de ENVAMET S.A., puede llevar a una menor comprensión de las tareas, menor compromiso y una curva de aprendizaje más prolongada, afectando negativamente la productividad y satisfacción laboral inicial. La literatura sugiere que la estandarización de los programas de inducción podría beneficiar a ENVAMET S.A., asegurando que todos los empleados reciban la información y el apoyo necesarios para desempeñarse eficazmente desde el principio.

Figura 3

Capacitaciones

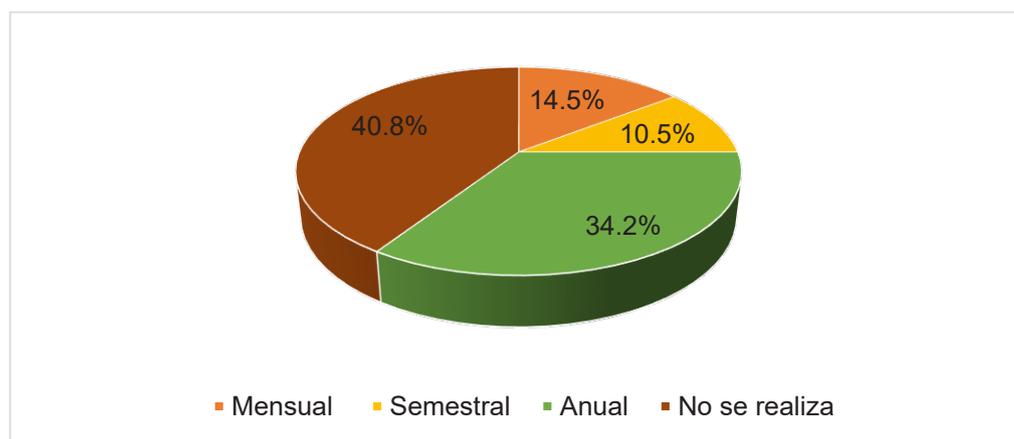


Nota. Elaboración a partir de los resultados de los trabajadores de ENVAMET S.A.

El análisis muestra que solo el 22,4% de los empleados de ENVAMET S.A. reciben mucha capacitación referente a su actividad, mientras que el 64,5% recibe poca y el 13,2% no recibe ninguna capacitación. Esta falta de capacitación adecuada puede tener un impacto negativo en la eficacia y eficiencia del desempeño laboral. Comparando estos resultados con estudios como el de Ulloa (2023), que señala la importancia de la capacitación continua para mejorar las habilidades y competencias de los empleados, se evidencia una discrepancia significativa. La falta de capacitación adecuada puede limitar el desarrollo profesional y el rendimiento de los empleados, afectando negativamente la competitividad de la empresa.

Figura 4

Frecuencia de evaluación de desempeño

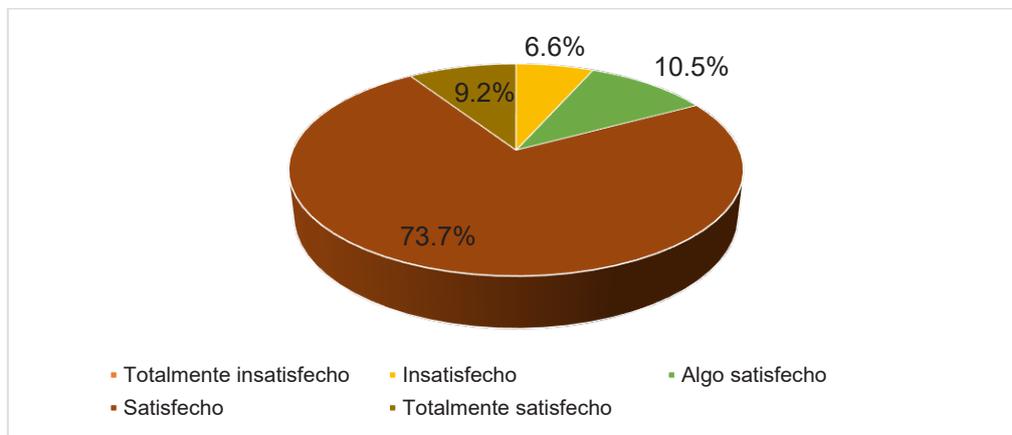


Nota. Elaboración a partir de los resultados de los trabajadores de ENVAMET S.A.

El análisis indica que en ENVAMET S.A., el 40,8% de los empleados reportan que no se realizan evaluaciones de desempeño, mientras que el 34,2% indican evaluaciones anuales, el 10,5% semestrales y solo el 14,5% mensuales. Esta falta de evaluaciones regulares puede afectar negativamente el desarrollo y la motivación de los empleados. Comparado con estudios como el de Tapia (2020), que resalta la importancia de las evaluaciones de desempeño frecuentes para proporcionar retroalimentación continua y apoyo al desarrollo profesional, la práctica en ENVAMET S.A. parece insuficiente.

Figura 5

Nivel de satisfacción laboral



Nota. Elaboración a partir de los resultados de los trabajadores de ENVAMET S.A.

El análisis muestra que el 73,7% de los empleados de ENVAMET S.A. se sienten satisfechos con su puesto de trabajo, mientras que solo el 6,6% está insatisfecho y el 10,5% está algo satisfecho. Este alto nivel de satisfacción laboral es positivo para la empresa, ya que estudios como el de Saldaña et al. (2021), sugieren que la satisfacción laboral está fuertemente correlacionada con un mayor rendimiento, menor rotación de personal y mayor compromiso organizacional. Sin embargo, la presencia de un 17,1% de empleados que están insatisfechos o solo algo satisfechos indica áreas de mejora potencial.

CONCLUSIONES

La implementación de un proceso de selección más estructurado y basado en competencias es crucial para ENVAMET S.A. La actual práctica de selección básica, aunque funcional, no garantiza la elección de los candidatos más adecuados, lo que puede afectar negativamente el desempeño laboral. Un enfoque más riguroso y metodológico, que incluya evaluaciones detalladas de habilidades y competencias, puede mejorar significativamente la calidad de las contrataciones y, en consecuencia, el rendimiento laboral.

La falta de capacitaciones regulares y adecuadas está afectando el desempeño laboral de los empleados de ENVAMET S.A. Solo el 22,4% de los empleados reciben mucha capacitación, lo que es insuficiente para mantener y mejorar las competencias necesarias para un rendimiento óptimo. Implementar programas de capacitación continua y estructurada no solo aumentaría las

habilidades y conocimientos de los empleados, sino que también podría incrementar su compromiso y satisfacción laboral.

Así mismo, la ausencia de evaluaciones de desempeño regulares es una debilidad significativa en el proceso de gestión de personal de ENVAMET S.A. El 40,8% de los empleados reportan que no se realizan evaluaciones de desempeño, lo que limita la capacidad de la empresa para identificar áreas de mejora y desarrollar planes de crecimiento individual. Establecer un sistema de evaluaciones de desempeño más frecuente y sistemático proporcionaría retroalimentación continua, lo que ayudaría a alinear mejor los objetivos individuales con los organizacionales y mejorar el rendimiento global de la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bravo, W. A., & Delgado, B. I. (2022). Selección de personal: Relevancia de las entrevistas vs. las pruebas psicológicas. Obtenido de

- Revista Publicando, 9(34), 41-56: <https://doi.org/10.51528/rp.vol9.id2324>
- Campozano, R. (2023). Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en Ecuador. Obtenido de <https://russellbedford.com.ec/proceso-de-reclutamiento-y-seleccion-de-personal-en-ecuador/>
- Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones. Obtenido de (8a ed.). McGraw-Hill.
- Cruz, S. (2022). Gestión del talento humano y selección de personal en trabajadores administrativos de la clínica americana de Juliaca 2021. Obtenido de [Tesis, Universidad César Vallejo]: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/99115>
- Flores, A. M., & Arias, L. J. (2023). Selección del personal y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores cas de la municipalidad distrital de Chongoyape – Año 2019. Obtenido de [Tesis, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo]: <https://hdl.handle.net/20.500.12893/11022>
- León, D. S. (2020). El Proceso de Selección y su Efecto en el Desempeño Laboral en el Personal de las Microfinancieras de la Ciudad de Quetzaltenango. Obtenido de Revista Científica Del Sistema De Estudios De Postgrado De La Universidad De San Carlos De Guatemala, 3(01), 25–32.: <https://doi.org/10.36958/sep.v3i01.29>
- Saldaña, C. A., Saavedra, F., Alejandría, C. A., & Delgado, J. M. (2021). Selección de personal y desempeño laboral de los colaboradores, dirección de operaciones agrarias de Tarapoto - región San Martín. Obtenido de Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 5(4), 5835-5863: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i4.727
- Tapia, B. d. (2020). Reclutamiento y selección del personal para el servicio público a través de la Red Socio Empleo, en aplicación de la normativa que regula el subsistema de selección de personal del sector público en el período 2013-2014. Obtenido de [Trabajo de titulación para obtener la Maestría en Gestión Pública] Instituto de Altos Estudios Nacionales, IAEN - la Universidad de Posgrado del Estado, Quito: <https://repositorio.iaen.edu.ec/handle/24000/5044>
- Torre, V. (2021). Proceso de selección de personal y su incidencia en el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de la Victoria, 2018. Obtenido de [Tesis, Universidad Señor de Sipán]: <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/8213/Torre%20Sullca%2C%20Vanesa.pdf?sequence=1>
- Ulloa, Y. (2023). Las habilidades blandas en el reclutamiento y selección de personal del Tribunal Supremo Electoral. Obtenido de Revista UNO, 3(4), 41-56: <https://revistauno.org/index.php/uno/article/view/23>
- Vizúete, J. M., & Olivo, I. V. (2020). La selección de personal y el desempeño laboral en las cooperativas de transporte provincial del cantón Baños de Agua Santa. Obtenido de [Tesis, Universidad Técnica de Ambato]: <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/31532>
- Vizúete, J. M., & Solís, E. E. (2020). El reclutamiento y selección de personal y el desempeño laboral del personal administrativo de las universidades públicas del Ecuador. Obtenido de [Tesis, Universidad Técnica de Ambato]: <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/31765> Vizúete Muñoz, Julio Mauricio
- Zaragoza, W. A., Pineda, J. A., Salazar, L. A., & Silva, G. I. (2023). Desempeño Laboral. Revisión literaria. Obtenido de Revisión literaria. *Commercium Plus*, 5(1), 1–12: <https://doi.org/10.53897/cp.v5i1.638>