



Noviembre 2018 - ISSN: 1989-4155

## **ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL SISTEMA DE EDUCACIÓN MEDIA EN EL ECUADOR.**

**Gabriela Elisa Landírez Rojas**

Doctora en Ciencias de la Educación, Magister en Diseño y Evaluación de Modelos Educativos  
Docente Universidad Casa Grande-Guayaquil  
Doctorando de la Universidad Mayor de San Marcos-Perú (UNMSM)  
[daynelandirez@gmail.com](mailto:daynelandirez@gmail.com)

**Dayne Berenice Landírez Rojas**

Licenciada en Ciencias de la Educación, Magister en Docencia y Gerencia en Educación Superior  
Docente Universidad Casa Grande-Guayaquil  
Doctorando de la Universidad Mayor de San Marcos-Perú (UNMSM)  
[daynelandirez@gmail.com](mailto:daynelandirez@gmail.com)

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Gabriela Elisa Landírez Rojas y Dayne Berenice Landírez Rojas (2018): "Análisis del clima organizacional y gestión del talento humano en el sistema de educación media en el Ecuador", Revista Atlante: Cuadernos de Educación y Desarrollo (noviembre 2018). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/atlante/2018/11/talento-humano-educacion.html>

### **Resumen**

El presente escrito académico de<sup>1</sup> esta investigación, es sobre el clima organizacional y la laboral en las unidades educativas del sistema de educación media en el Ecuador basados en trayectorias, experiencias en cargos similares de directivos educativos. La investigación del clima organizacional por medio de la gestión del talento humano, identifica los factores relacionados al clima laboral, administración, código de ética, normativa, reglamento interno, distribución de carga horaria, y capacitación. Desde hace varios años en el sistema educativo ecuatoriano, se vienen dando procesos de transformación y cambio en relación de seleccionar los mejores perfiles para ocupar las plazas de docentes y autoridades de educación en el sector público, siendo estos procesos elaborados bajo criterios de méritos y oposición, impulsando así a los perfiles más idóneos a ocupar los cargos de docente de las unidades académicas públicas, siendo estas las primeras en llevar estos procesos de selección de personal en el país. Los resultados de la investigación demuestran que la satisfacción laboral de los docentes, es determinada por las condiciones del clima organizacional, clima laboral y mejora en los sueldos por el campo de la profesión, así también, las reformas legales en el escalafón docente y la aplicación de políticas educativas que inciden en el clima organizacional produciendo que las brechas existentes entre la educación pública y la educación privada se acorten para buscar los mismo propósitos y logros de un mismo grupo de estudiantes que integrarán más adelante el sistema de educación superior<sup>2</sup>.

**Palabras clave:** Desempeño laboral, Satisfacción laboral, Educación, normativas, Organización.

### **Abstract**

The present academic writing of this research is about the organizational and labor climate in the educational units of the middle education system in Ecuador based on trajectories, experiences in

<sup>1</sup> Gabriela Elisa Landírez Rojas, Doctora en Ciencias de la Educación, Magister en Diseño y Evaluación de Modelos. (UNMSM).

<sup>2</sup> Dayne Berenice Landírez Rojas. (UNMSM)

similar positions of educational directors. Organizational climate research through the management of human talent, identifies the factors related to work environment, administration, code of ethics, regulations, internal regulations, distribution of workload, and training. For several years in the Ecuadorian educational system, processes of transformation and change have been taking place in relation to selecting the best profiles to fill the positions of teachers and education authorities in the public sector, these processes being elaborated under criteria of merit and opposition, thus promoting the most suitable profiles to occupy the positions of teacher of the public academic units, being these the first ones in taking these processes of selection of personnel in the country. The results of the research show that teachers' job satisfaction is determined by the conditions of the organizational climate, work environment and improvement in salaries in the field of the profession, as well as legal reforms in the teaching ladder and the application of educational policies that affect the organizational climate producing that the existing gaps between public education and private education are shortened to seek the same purposes and achievements of the same group of students that will later integrate the higher education system..

**Keywords:** Job performance, Job satisfaction, Education, regulations, Organization

## **1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1 CLIMA ORGANIZACIONAL.**

En las instituciones de educación media en el Ecuador, el clima organizacional es una cualidad o propiedad del ambiente tanto interno como externo de la organización, es percibido o experimentado por los miembros de una comunidad, influye en sus comportamientos y tiene una duración relativa.

En tal sentido para las unidades educativas la preocupación de los docentes por mantener un clima organizacional adecuado a la realidad educativa ecuatoriana, dentro de las instituciones escolares con cambios que surgen, producto de las diferentes perspectivas teóricas, metodológicas y políticas emprendidas, por el estado ecuatoriano en materia educativa y a su celeridad en la puesta en práctica de las mismas. Por otra parte en un contexto teórico se considera el clima organizacional como un conjunto de atributos relativamente duraderos, específicos e internos del sistema de educación media, que pueden ser deducidos del modo en que ésta se relacione con sus miembros.

Dentro de este marco referencial, el clima organizacional en las instituciones educativas es un aspecto relevante para su funcionamiento, por cuanto determina significativamente la dinámica interna y externa, y; el éxito de los procesos administrativos que por sinergia se convertirá más adelante en calidad educativa.

Este clima es uno de los factores que influyen activamente en el rendimiento en el trabajo, además de incidir en la propia calidad de la educación siendo los antecedentes sobre el estudio del clima organizacional, a estudios con el uso de tecnología como lo plantea (Lewin, 1995), quien utilizó el término “espacio de vida” como un medio para explicar las reacciones motivacionales y afectivas de los individuos al cambio.

Una realidad en nuestra actualidad educativa ecuatoriana, es que los establecimientos de educación del nivel medio tienen funciones específicas que son complementarias a la formación de los centros de educación primaria; acciones como fomentar la lectura como el programa “YO LEO” de (Ministerio de Educación ), escritura, operaciones matemáticas a la par que el resto de áreas de conocimiento muchas veces, se ven afectadas por factores externos al desarrollado dentro de los salones de clases como son la migración, factores económicos y los entornos locales de los estudiantes.

Este análisis es basado en estrategias y técnicas que se aplican para mejorar los procesos educativos y sus entornos de organización, se ha podido observar que el medio ambiente en el que se desenvuelven cierto grupo de estudiantes, no es favorable por algunas razones entre ellas los existen alto número de estudiantes que se educan en infraestructuras precarias, muchos de ellos provienen de hogares de escasos recursos económicos y su entorno, debido a su baja condición social han tenido que salir de las unidades académicas, para salir a laboral en situaciones de extrema pobreza.

De las definiciones de clima organizacional se fundamenta en las siguientes percepciones colectivas del personal, respecto a variables de la organización, como la estructura, las políticas y las prácticas administrativas, y a los procesos humanos que ocurren en la interacción cotidiana dentro de la organización, como la comunicación, el liderazgo, el ejercicio de la jerarquía, etc. (Hernandez y Fernandez , 2008).

No obstante, el clima organizacional escolar, se puede ver afectado no sólo por dicha cultura, sino por la insatisfacción monetaria, carga horaria, y los directivos que conforman la organización, ya que se pueden presentar líderes positivos o negativos. Por lo tanto describir, definir, conocer e identificar factores e instrumentos de medición del clima organizacional en instituciones educativas siempre será complejo y estos análisis contribuirán a conocer las problemáticas que se manifiesten dentro de una institución educativa, las cuales pueden provocarse por una mala gestión educativa. Sin embargo, el clima dentro de una institución puede cambiar con el tiempo, de tal forma que puede ser positivo o negativo para cada integrante que forma parte de la organización.

**Tabla#1 Los beneficios y factores de clima organizacional en instituciones educativas.**

<b>BENEFICIOS</b>	<b>FACTORES</b>
<b>1. Mejor rendimiento laboral.</b>	Mejore relación entre autoridad y docentes
<b>2. Favorece el trabajo en equipo.</b>	Relaciones entre colegas
<b>3. Los talentos se hacen notar en la institución.</b>	Espacio de trabajo

4. **Mejor integración entre docentes.** Condiciones de trabajo

5. **Mejoran la imagen de la institución.**

6. **La unidad educativa se puede enfrentar a diversos cambios.**

**Elaborado por:** Los autores.

## **1.2 CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

(Brunet , 2011) Constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden construir su personalidad. Es subjetivo pensar que el clima organizacional influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo, así como el clima atmosférico puede jugar un cierto papel en su forma de comportarse. El clima organizacional es un componente multidimensional de elementos al igual que el clima atmosférico. El clima dentro de una organización también puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilo de liderazgo de la dirección, etc.

**Tabla#1.1 Características del concepto del clima organizacional.**

- **El clima es una configuración particular de variables situacionales.**
- **Sus elementos constitutivos pueden variar aunque el clima puede seguir siendo el mismo.**
- **El clima tiene una connotación de continuidad pero no de forma permanente como la cultura, por lo tanto puede cambiar después de una intervención particular.**
- **El clima está determinado en su mayor parte de las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades, sociológicas y culturales de la organización.**
- **El clima es exterior al individuo quien por el contrario puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.**
- **El clima es distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.**
- **El clima está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor.**
- **Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.**
- **Tiene consecuencias sobre el comportamiento.**
- **Es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento.**

**Fuente:** (Taguiri R., 1968) pág. 24.

### **1.3 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.**

La Gestión del Talento Humano es vista desde diferentes perspectivas y posturas filosóficas; pero aunque los enfoques sean un poco diferentes, la razón fundamental en la que todas las posturas de los autores convergen y en la cual fundamentan su óptica sobre su opinión de la gestión humana siempre es la misma. Para entrar en el análisis del tema propuesto para esta parte del trabajo (Veras & Cuello, 2005) sugieren que:

***“Existen diferentes enfoques de la Gestión Humana, sin embargo, no importan cuan distantes estén estos enfoques uno de otros, el hilo conductor de todos ellos es el énfasis en la gestión estratégica del factor humano, esto es, en la búsqueda constante de formas de integración de las personas a la organización.”***

La gestión estratégica del factor humano es la búsqueda constante de formas que permitan la integración de las personas que hacen parte de la empresa, organización o institución educativa, con las metas y objetivos programados propuestos por la organización en la cual laboran.

Aquella integración significa involucrarse de manera decidida y comprometida con la realización eficiente y bien calificada de las tareas que están bajo su responsabilidad, movilizand o todas sus potencialidades, capacidades, aptitudes y talentos, en la realización de las labores encomendadas por la institución. Pueden significar la consecución de las metas y objetivos propuestos por la organización a corto, mediano y largo plazo; estando en juego, el éxito o el fracaso de la empresa, organización o Institución educativa.

Lo mencionado puede darse solamente si los dueños, gerentes y administradores encargados del funcionamiento de la organización (que espera convertirse en exitosa), hagan los procedimientos estratégicos e inversiones que corresponden en lo referente al talento humano de la misma, pues sobre estos es que recae la responsabilidad y la expectativa, de poder lograr los objetivos individuales que redundan en los grupales; y por ende, en los objetivos propuestos por la institución educativa, organización o empresa. Autores en diferentes publicaciones a la *gestión del talento humano*; en relación al tema señalado, afirman que:

***La Gestión Humana o Gestión del Talento Humano, es la forma como la organización libera, utiliza, desarrolla, motiva e implica todas las capacidades y el potencial de su personal, con miras a una mejora sistemática y permanente tanto de este como de la propia organización.*** (Veras & Cuello, 2005 pág. 14 ).

## **2. FUNDAMENTACIÓN PEDAGÓGICA.**

Es la teoría del saber cómo ciencia de la educación o didáctica experimental. Estudia la condición de conocimientos, contenidos y su evaluación del educador y del estudiante en el proceso educativo. Su estudio nos permite dirigir científicamente la formación: la instrucción, la educación y el desarrollo de los ciudadanos de una sociedad, para lograr la excelencia.

A través de la educación ambiental, se relacionan los procesos naturales, físicos, biológicos, económicos, sociales y culturales como base del desarrollo sustentable, la sustentabilidad no es solamente un asunto ambiental, de justicia social y de desarrollo, más bien se trata de la población y de la conservación como individuos y cultura.

En el campo educativo ha revolucionado la forma de trabajo en el aula de clase porque posibilita el desarrollo de una serie de acciones, además es necesario pronunciarnos a favor de una sociedad que sea capaz de incorporarse a la diversidad, una población que se identifique dentro de las aulas y fuera de ella, y a través de la educación preparar a cada una de las personas para vivir y para desempeñar las tareas en las que se haya comprometido. “Las enseñanzas comunes no deben limitarse a la adquisición de conocimientos, sino que han de proponer también una educación que se contribuya al desarrollo integral de todas las capacidades. Todo ello exige dotar al currículo de una gran riqueza y variedad de contenidos.” (Brunet , 2011). El aprendizaje debe ser construido de manera significativa y funcional para desarrollar el ser integral que le ayudará a participar activamente en el entorno donde se desenvuelve.

### **2.1 FUNDAMENTACION PSICOLÓGICA.**

La teoría psicológica propone principios que ayudara a la comprensión de los procesos mentales y conocer como aprende el ser humano. Es necesario que el estudiante sea el actor de su propio aprendizaje, ya que quien construye su conocimiento es él mediante su interacción con el medio ambiente que le ayudara a su instrucción. La madurez intelectual que el estudiante logre será el pilar fundamental de su aprendizaje, las etapas evolutivas del ser humano también deben considerarse porque ayudaran a la construcción del conocimiento.

Las estrategias no sólo deben servir para activar conocimientos, sino también que debe entender a la actividad de elaborarlos a la operación sobre la realidad, el ejercicio de las facultades mentales, intelectuales, del sentimiento y de la voluntad y el cultivo del cuerpo. El acento no debe caer sobre el dominio de ciertos contenidos, sino sobre el proceso de formación de los mismos.

Según (Martha, Stone, 1997) (2002, citado por Cedeño, Marceno y González, 2012) señala “Un ambiente óptimo será aquel que permita a los educandos ejercer poder de decisión sobre el contenido y forma de lo que se aprende, centrarse ideas antes de hacerlo en las formas, tener suficientes oportunidades de comparar ejemplos señalados por sus maestros y por sus mismos

compañeros y, sobre todo, saber que pertenecen a una comunidad de aprendizaje donde existe respeto y confianza en las capacidad de cada uno de los alumnos”.

La estrategia metodológica es la planificación del proceso de enseñanza aprendizaje para la cual el docente elige las técnicas y actividades que puede utilizar a fin de alcanzar los objetivos propuestos y las decisiones que debe tomar de manera consciente y reflexiva.

(JEAN PIAGET, 1965) afirma “las estrategias metodológicas que seleccione el docente universitario inciden en los procesos cognitivos que los alumnos realizan, por una parte, y, por otra, las actividades que suscitan favorecen u obstaculizan el alcance de la meta”

Los docentes actuales deben lograr que los estudiantes logren el desarrollo de sus destrezas, habilidades y competencias sociales, laborales y afectivas de manera individualizada y cooperativa porque todos construyen su aprendizaje de forma diferente, y no todos desarrollan al mismo tiempo sus destrezas para (A. Miranda, 2014) “frente a los desafíos por mejorar los aprendizajes, se hace perentorio que el docente se encuentre armado de herramientas metodológicas capaces de gestar un genuino aprovechamiento de cada una de las instancias proclives al desarrollo autónomo del estudiante, tanto en la esfera personal como colectiva”.

El docente debe procurar que los estudiantes sean innovadores, críticos y creativos en el aprendizaje porque serán autónomos en su entorno inmediato para que participen activamente en la sociedad. Las estrategias activas permiten que el educando sea motivado y guiado por el docente para que construya aprendizajes significativos y funcionales.

Los estudiantes tienen sus experiencias previas las cuales contribuyen a estructurar el conocimiento con aprendizajes significativos, los docentes al aplicar técnicas activas fortalecen el aprendizaje desarrollando habilidades y destrezas al mejorar su rendimiento académico y desempeño escolar.

(J. Ovideo, 2013), Opina “Las estrategias del aprendizaje significativo constituye la acciones y pensamientos de los estudiantes que se dan durante el aprendizaje.”

Las estrategias del aprendizaje significativo permiten a los estudiantes ser partícipes del desarrollo de la clase y sentirse parte integral del grupo y por tanto un ciudadano que puede influenciar no solo en el aula sino en su comunidad de una manera activa.

(Brunet , 2011) Expresa “Las estrategias cognoscitivas son los procesos de dominio general para el control del funcionamiento de las actividades mentales, críticos en la adquisición y utilización de información específica y que interactúan estrechamente con el contenido del aprendizaje significativo”.

Es el estudiante el actor principal en la enseñanza activa, pues la iniciativa es tomada por ellos quienes son los que van marcando el ritmo de la clase muy por el contrario de la educación tradicional donde el estudiante es un ente pasivo, el docente debe cumplir el rol de facilitador y guía.

La enseñanza activa permite tener estudiantes con habilidades y actitudes positivas, que los capacita de una manera más eficaz para los retos que ellos van a tener luego fuera de las aulas.

El maestro aspira que sus estudiantes puedan “aprender a aprender”, para ello la utilización de técnicas activas para el aprendizaje revisten de importancia, la metodología permite direccionar el proceso tanto el docente como alumno gestionan y procesan la información que debe alcanzarse con el enlace entre los conocimientos previos y los recientes.

Al respecto, (FLORES, ZUBERIA, 1995), dice que: “las técnicas de la enseñanza, deben sujetarse a algunos principios comunes, teniendo en cuenta el desarrollo y madurez psicopedagógico”, por lo tanto se sostiene que las técnicas activas de aprendizaje se sustentan en el desarrollo psicológico de los niños, las cuales deberán aplicarse tomando en cuenta la madurez de cada niño.

## 2.2 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

**TABLA#2 DESCRIPCIÓN DE VARIABLES**

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL	Medir estructuralmente las instituciones establecidas para un muestreo idóneo que cuenten con organigramas, jerarquías, esquemas organizativos.
		Implantar hasta el año 2019 estrategias para acortar las brechas organizativas en las unidades educativas del muestreo.
	CULTURA ORGANIZACIONAL	Incentivar la participación en el reordenamiento académico, administrativo y de gestión en las unidades educativas.
		Desarrollar procesos de impulsar la sociedad de alcanzar la calidad



		educativa mediante el cumplimiento de su cultura organizacional.
<b>GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>	PROCESOS DE SELECCIÓN DEL PERSONAL DE LAS UNIDADES EDUCATIVAS	Elaborar manuales de procesos y procedimiento para establecer concursos de méritos y oposición en las unidades educativas públicas y privadas de las unidades que participaron en el muestreo de esta investigación.
		Incrementar en un 80% la estabilidad en el personal académico y administrativo de las unidades académicas.
		Incentivar a los docentes a seguir mejorando su perfil en lo profesional, pedagógico y educación continua.

**Elaborado por:** Los autores

### 3 GLOSARIO DE TÉRMINOS

**Sistemática:** procede organizadamente en su forma de vida, opiniones, etc.

**Consecución:** obtención o logro de lo que se pretende o desea.

**Redistribución:** hecho de redistribuir algo nuevo.

**Connotación:** sentido o valor secundario que una palabra, frase adopta por asociación con un significado estricto.

**Multidimensional:** tiene varias dimensiones que involucran varios aspectos.

**Dinámica:** forma de suceder una cosa, conjunto de fuerzas que actúan en un sentido.

**Normativa:** conjunto de normas aplicables a una determinada materia o actividad.

**Código:** conjunto de leyes o normas sobre una materia determinada.

#### 4 CONCLUSIONES

Es importante realizar este tipo de análisis desde el punto de vista académico, permitiendo reflexionar sobre el clima organizacional en las unidades educativas y su desarrollo en el Ecuador, la gestión que realiza los departamentos de talento humano de las unidades educativas públicas y privadas, relacionándolas en función de alcanzar la calidad académica y educativa en los procesos sustantivos que por sinergias son parte de los procesos educativos.

La investigación se fundamenta en los criterios que inciden de manera directa en la selección de los docentes y personal administrativo, puesto que en miras de alcanzar la calidad en la educación, en ocasiones, no se avanza por establecer varios procesos sin sentido, ni optimización del tiempo que estos demandan, para la concreción del servicio educativo. En algunas instancias en el manejo del ambiente institucional no se logra tener una armonía en miras de la calidad, debido a que muchos de los incentivos fueron desapareciendo en el sector educativo en nivel medio, convirtiéndolo poco atractivo para quienes opten por continuar carreras de licenciaturas en educación.

Desde un análisis conceptual en referencia a clima organizacional y la gestión que llevan los departamentos de talento humano en las instituciones de educación media, se debe tomar el hecho de impulsar a la mejora constante de procesos de selección y a la automatización de ciertos procesos sustantivos que en su mayoría son insumos que realiza el docente fuera de sus horas de trabajo, llevándose consigo un sentimiento de carencia de su valoración profesional.

#### Referencias

- A. Miranda. (2014). la educación moderna en ciencias sociales, e investigación. esspaña.
- Apaza, M. (2010). *Balanced Scorecard Gerencia estratégica y del Valor*. Breña: Pacífico Editores.
- Atehortua & Otros. (2008 pág. 156). *La Gestión*.
- Brunet . (2011). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones* . Trillas, pág. 13.
- Consejo de Educación Superior. (2017). *ces.gob.ec*. Obtenido de <file:///C:/Users/user/Downloads/Presentaci%C3%B3n%20de%20PowerPoint.pdf>
- FLORES, ZUBERIA. (1995). *TENDENCIAS PEDAGOGICAS* . ESPAÑA: ESPAÑA.

García, F. (2011). *La Universidad de la próxima década: La Universidad Digital*. Salamanca: gredos.

Hernandez y Fernandez . (2008).

Ignacio Loyola. (s.f.). *Escuela Pasiva*. Espana.

JEAN PIAGET. (1965). *PSICOLOGÍA Y PEDAGOGÍA*. GINEBRA.

JOHN KENNETH GALBRAITH. (1958). *LA SOCIEDAD OPULENTE*. ESTADOS UNIDOS .

L. Fuente. (2012). *Aprendizaje Educativo en Línea* . Española.

Lewin. (1995). *Gestión educativa en Acción*. Buenos Aires.

LOES. (2012). *LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN SUPERIOR*. ECUADOR.

Martha, Stone. (1997). *Constructivismo y desarrollo de la calidad educativa*.

Marulanda, C., López, M., & Cuesta, C. (2009). *MODELOS DE DESARROLLO PARA GOBIERNO TI* . *Universidad Tecnológica de Pereira*, 185-190.

Marx, C y Engels, F. (1975).

Ministerio de Educación . (s.f.).

Paulo Freire. (1976). *Pedagogía del Oprimido, Educación y cambio* . Brazil: UNESCO.

Reyes, G . (1998). *Formador de Formadores*.

Roeders, P. (2011). *Aprendiendo Juntos*. En P. Roeders, *Aprendiendo juntos* (pág. 21). Lima: Alfaomega.

ROMERO & ALVAREZ. (2010). *FACTORES LÚDICOS*. En A. &. ROMERO, *FACTORES LÚDICOS* (pág. 57). ESPAÑA: ESPAÑOLA.

STANLEY JEVONS . (1835). INGLES .

Taguiri R. (1968). *The concept of organizational climate*. Boston .

UNMSM. (s.f.). *Universidad Nacional Mayor de San Marcos-Perú*.

Velásquez, T., Puentes, A., & Pérez, Y. (2015). *Un enfoque de buenas prácticas de gobierno corporativo de TI*. *Revista Tecnura*, 159-169.

Veras & Cuello. (2005). *Gestión del Talento Humano*.

Veras & Cuello. (2005 pág. 14 ). *Gestión del Talento Humano*.

Veras & Cuello. (2005 pág. 16). *Gestión del Talento Humano* .