



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE CUENCA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESTUDIO DE LOS MODELOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO
IMPLEMENTADOS EN LAS PEQUEÑAS INDUSTRIAS DIRIGIDAS AL SECTOR DE
LA CONSTRUCCIÓN EN LA CIUDAD DE CUENCA DURANTE EL PERÍODO
SEPTIEMBRE 2021-FEBRERO 2022

Trabajo de titulación previo a la obtención del título
de Licenciada en Administración de Empresas

AUTORAS: MARIELA ALEJANDRA PLASENCIA NARVÁEZ

JOHANNA MERCEDES QUIZHPI MOCHA

TUTOR: LCDO. GUIDO PAÚL FLORES SISALIMA, MGT.

Cuenca - Ecuador

2022

CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD Y AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Nosotras, Mariela Alejandra Plasencia Narváz con documento de identificación N° 0925222234 y Johanna Mercedes Quizhpi Mocha con documento de identificación N° 0107163289; manifestamos que:

Somos las autoras y responsables del presente trabajo; y, autorizamos a que sin fines de lucro la Universidad Politécnica Salesiana pueda usar, difundir, reproducir o publicar de manera total o parcial el presente trabajo de titulación.

Cuenca, 31 de marzo del 2022

Atentamente,



Mariela Alejandra Plasencia Narváz

0925222234



Johanna Mercedes Quizhpi Mocha

0107163289

CERTIFICADO DE CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN A LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

Nosotras, Mariela Alejandra Plasencia Narváez con documento de identificación N° 0925222234 y Johanna Mercedes Quizhpi Mocha con documento de identificación N° 0107163289, expresamos nuestra voluntad y por medio del presente documento cedemos a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que somos autoras del Artículo Académico: “Estudio de los modelos de gestión de talento humano implementados en las pequeñas industrias dirigidas al sector de la construcción en la ciudad de Cuenca durante el período septiembre 2021-febrero 2022”, el cual ha sido desarrollado para optar por el título de: Licenciada en Administración de Empresas, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En concordancia con lo manifestado, suscribimos este documento en el momento que hacemos la entrega del trabajo final en formato digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.

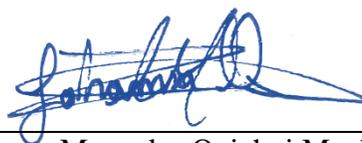
Cuenca, 31 de marzo del 2022

Atentamente,



Mariela Alejandra Plasencia Narváez

0925222234



Johanna Mercedes Quizhpi Mocha

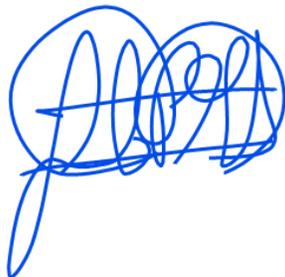
0107163289

CERTIFICADO DE DIRECCIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, Guido Paúl Flores Sisalima con documento de identificación N° 0103955480, docente de la Universidad Politécnica Salesiana, declaro que bajo mi tutoría fue desarrollado el trabajo de titulación: ESTUDIO DE LOS MODELOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO IMPLEMENTADOS EN LAS PEQUEÑAS INDUSTRIAS DIRIGIDAS AL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN EN LA CIUDAD DE CUENCA DURANTE EL PERÍODO SEPTIEMBRE 2021-FEBRERO 2022, realizado por Mariela Alejandra Plasencia Narváez con documento de identificación N° 0925222234 y Johanna Mercedes Quizhpi Mocha con documento de identificación N° 0107163289, obteniendo como resultado final el trabajo de titulación bajo la opción Artículo Académico, que cumple con todos los requisitos determinados por la Universidad Politécnica Salesiana.

Cuenca, 31 de marzo del 2022.

Atentamente,

A handwritten signature in blue ink, consisting of several overlapping loops and a long tail extending downwards and to the left.

Lcdo. Guido Paúl Flores Sisalima, Mgt.

0103955480

Resumen

El presente artículo indagó el estudio del modelo de la Administración del Talento Humano. Este estudio tuvo como fin conocer como las pequeñas empresas constructoras de la ciudad de Cuenca desempeñan el proceso de Administración de Personal con sus integrantes. Para que la investigación se lleve a cabo se realizó una investigación de tipo cuali-cuantitativa junto con un muestro no probabilístico, que tuvo como base datos proporcionado por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (SUPERCIAS). Posteriormente se segmentó con las variables: provincia, cantón, tamaño de la empresa, sector y el número de personal. Este filtro dio como resultado 15 empresas, a las cuales se aplicó una encuesta estructurada, que permitió el levantamiento de información crucial para asegurar el objetivo de este estudio. Como resultado, algunas organizaciones si aplican los procesos que conforman la gestión talento humano, no obstante, un alto número no incorporan el subsistema de auditoría del área.

Palabras clave: modelos, talento humano, gestión, empresas constructoras, subsistemas.

Abstract

This article investigated the study of the Human Talent Management model. The purpose of this study was to know how the small construction companies of the city of Cuenca carry out the process of personnel administration with their members. For the investigation to be carried out, a qualitative-quantitative investigation was carried out together with a non-probabilistic sample, which was based on data provided by the Superintendence of Companies, Securities and Insurance (SUPERCIAS). Subsequently, it was segmented with the variables: province, canton, size of the company, sector and the number of personnel. This filter resulted in 15 companies, to which a structured survey was applied, which allowed the gathering of crucial information to ensure the objective of this study. As a result, some organizations do apply the processes that make up human talent management, however, a high number do not incorporate the area's audit subsystem.

Keys words: models, human talent, management, construction companies, subsystems.

Índice

Introducción.....- 1 -

Metodología.....- 2 -

Métodos y técnicas de recopilación de datos empleadas- 2 -

Métodos y técnicas de Análisis de datos- 3 -

Interpretación de Resultados.....- 3 -

Subsistema de provisión o atracción.....- 3 -

Subsistema de organización de recursos humanos.....- 4 -

Subsistema de retención de recursos humanos- 5 -

Subsistema de desarrollo de recursos humanos- 7 -

Subsistema de evaluación de recursos humanos.....- 7 -

Conclusiones- 9 -

Referencias bibliográficas.....- 10 -

Introducción

La Gestión de Talento Humano (GTH) según Ruiz, et al (2017) es considerado como un sistema de dirección inspirado en agentes inteligentes, el cual cumple con un desarrollo para innovar los procesos y acatar nuevas estrategias operativas, con el fin de garantizar eficiencia y eficacia en cada una de las actividades. Así mismo, Según Chiavenato (2019) explica que este proceso cuenta con cinco subsistemas, estos son: el subsistema de atracción, de organización de personas, de retención, de desarrollo y el subsistema de auditoría del departamento de recursos humanos. No siempre se cumplen con este orden determinado por el autor, debido a que los subsistemas no tienen una relación entre sí, pues varían dependiendo el tipo de empresa que lo aplique. El manejo del personal es factor clave en la competitividad organizacional. Por esta razón, el presente trabajo estudia y analiza como ejecutan dichas empresas este sistema de GTH, con el propósito de conocer su situación organizacional.

En toda organización se debe considerar a los trabajadores como el pilar principal, ya que impulsan la parte productiva, administrativa o de servicios. La gestión de talento humano es relevante dentro de las empresas, debido a que el proceso de esta depende de sus colaboradores. Conjuntamente de la mano con los subsistemas, estos se transforman en un punto de apoyo a la empresa con el fin de generar ventaja competitiva. Si el manejo de este proceso es adecuado, se podrá obtener un personal eficiente y eficaz. Si bien es cierto, cuando las organizaciones son bien administradas y saludables son fuentes de empleo y creación de riqueza. Aun así, es visto que ciertas empresas lo emplean inadecuadamente, lo que ha provocado altos niveles de rotación del personal. Así mismo ha generado inestabilidad e incertidumbre laboral y por consecuente la empresa con el tiempo se afecta internamente. (Manager, 2019)

De acuerdo con Valencia (2018) el talento humano es considerado el centro estratégico y como uno de los componentes intangibles y significativos que conforma a la organización. En las PYMES, este es su primordial valor competitivo ya que su actuación se basa en el trabajo en equipo. Las consecuencias del manejo inadecuado son en ocasiones porque las empresas no crean un ambiente laboral idóneo, por la falta de capacitaciones y capacitaciones que no converjan con las necesidades organizacionales o que no cumplan con los respectivos procedimientos precitados. Por ende, se considera investigar y analizar la situación actual de cómo las 15 empresas gestionan su personal.

De acuerdo con la página el Gobierno del Encuentro (2013) el Ministro de Desarrollo Urbano y Vivienda, Pedro Jaramillo señaló durante el acto de inauguración de la vigésima Feria Internacional de la Construcción Quito-2013 que para el gobierno de la Republica del Ecuador, el sector presente tiene una alta influencia social y financiera que se manifiestan en los índices internos del país.

Metodología

Métodos y técnicas de recopilación de datos empleadas

Para el desarrollo del estudio se realizó una investigación de tipo cuali-cuantitativa. Este se efectuó con el muestro no probabilístico, ya que se utilizó una base de datos proporcionado por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2019). Posteriormente se segmentó con las variables: provincia, cantón, tamaño de la empresa, sector y el número de trabajadores. Este filtro dio como resultado 15 empresas, a las cuales se aplicó una encuesta estructurada, que permitió el levantamiento de la información necesaria para asegurar el objetivo de este estudio.

De acuerdo con Barbosa, (2019) explica que los elementos del muestreo no probabilístico son seleccionados según criterios elegibles del investigador. Como primer paso, se recurrió a información proporcionada por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, la misma que facilitó el ranking empresarial nacional, con un total de 76859 compañías. Posterior, se filtró dicha base por provincia “*Azuay*”, cantón “*Cuenca*”, tamaño de la empresa “*pequeña*”, el sector “*construcción*” y como final el número de trabajadores, que según esta entidad gubernamental se conforman de 10 a 49 empleados. Es decir, las pequeñas empresas pertenecientes al sector de la construcción son 1705 registradas nacionalmente, seguidas por región de la sierra con 786 entidades, por provincia del Azuay y ciudad de Cuenca son 52 organizaciones y, por último, por el número de trabajadores da como resultado 15 empresas (SUPERCIAS, 2019).

Posteriormente ya filtrada la base de datos, para cumplir con el objetivo de este estudio, se utilizó una encuesta estructurada que se conforma con 34 preguntas de opción múltiple y 4 preguntas abiertas, las cuales están distribuidas en 5 partes ligadas a los subsistemas de la administración de personal.

Tabla 1.

Estructura del cuestionario de preguntas

Sub. Previsión	7
Sub. Organización	9
Sub. Retención	9
Sub. Desarrollo de personas	9
Sub. Auditoría	4
Total, preguntas	38

Elaborado por autores.

Métodos y técnicas de Análisis de datos

Una vez recolectada la información facilitada por las empresas encuestadas, se efectuó una tabulación manual. Por un lado, se realizó la plantilla en Excel para organizar los datos. Una vez establecida la plantilla, se dio paso al traslado de los datos en cada una de las celdas. Luego se agrupo los resultados de cada pregunta de forma porcentual para elaborar el grafico correspondiente (barras, columnas y circulares) con el fin de conseguir resultados estadísticos y dar paso a la interpretación de resultados.

Interpretación de Resultados

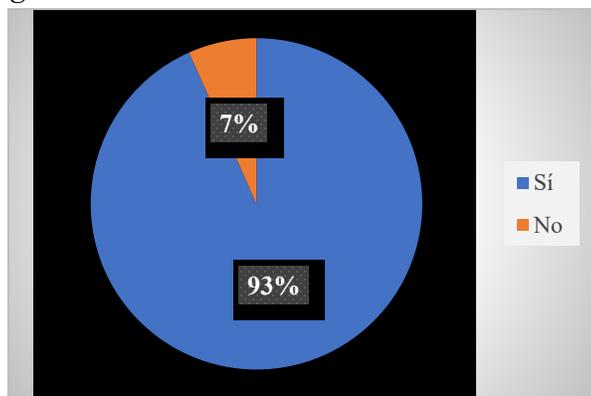
Subsistema de provisión o atracción

De acuerdo con los resultados registrados, el 93% de las empresas encuestadas del sector de la construcción realizan un análisis de los requerimientos, basados en las necesidades de la empresa, con el fin de conocer cuántos puestos se pueden ofertar y demandar en el mercado. En este aspecto una de las principales razones por las cuales recurren a la planificación del proceso de reclutamiento, es debido a la demanda generada ya sea por el crecimiento de la empresa o por cubrir un nuevo puesto. Dichas empresas establecen perfiles diferentes al momento de reclutar; en el área administrativa consideran al nivel académico como requerimiento principal, en cambio en el área operativa toman a consideración la experiencia. Así mismo, el 62,5% de estas empresas recurren al tipo de atracción externa, ya sea por medio de recomendaciones de empleados o por medio de redes sociales. Por otro lado, el 37,5% se acogen al reclutamiento

interno, es decir reacomodan a personal propio de la organización en vista de que lo consideran más rápido y motivador. Luego de la recepción de los postulantes, se procede a clasificarlos por medio de entrevistas no estructuradas y pruebas orales, sin embargo, la mayoría no aplican pruebas psicométricas a los candidatos. Por último, se comparan los resultados para proceder a la selección final que es tomada por el Gerente de la organización. (Armas, Llanos y Traverso, 2017)

Figura 1.

PI: Antes de realizar el proceso de reclutamiento, ¿Usted realiza un análisis de las necesidades de la organización?



Elaborado por autores.

Subsistema de organización de recursos humanos

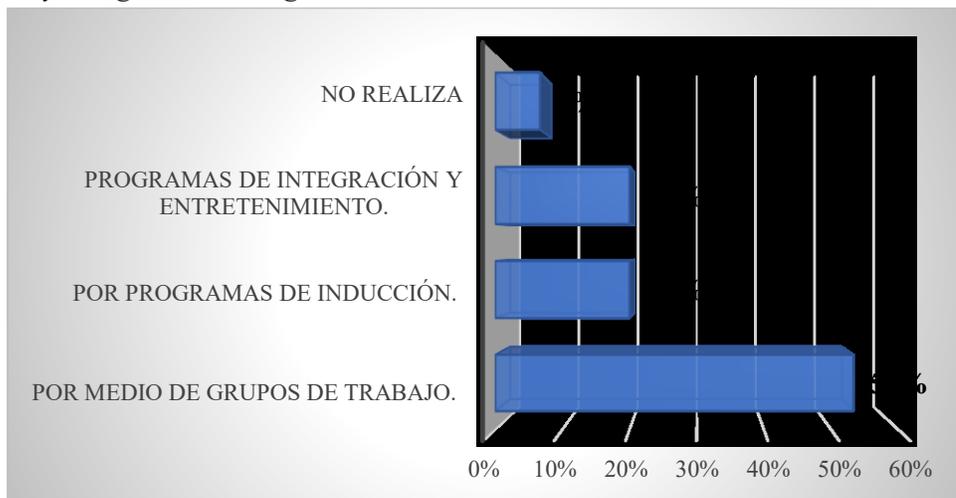
Una vez comunicado los resultados a los postulantes se cierra el proceso anterior y se procede a la inducción. El 53% de las entidades encuestadas expresaron que para tener una socialización exitosa es necesario acudir a la creación de equipos de trabajo, programas de integración y entretenimiento que integren a empleados nuevos y antiguos. Dichos programas tienen un tiempo de duración de 1 a 5 días, con el fin de que los nuevos integrantes puedan habituarse a la nueva cultura laboral. De acuerdo con Wayne (2010) explica que un programa de introducción es muy relevante para los nuevos integrantes, ya que con frecuencia su primera impresión es lo que cuenta para que decidan su permanencia en la empresa. Además, algunas empresas consideran colocar supervisores que guíen al nuevo miembro a acoplarse al desempeño de sus funciones. Se debe recordar que en ocasiones el supervisar ciertas actividades es fundamental para lograr las metas establecidas por la empresa.

Por otra parte, es conocido que el riesgo operativo en las empresas constructoras es alto,

es por lo que el 73% de ellas aplican inducción de seguridad con el fin de prevenir siniestros. Otro aspecto importante que resaltar de los resultados obtenidos, es que las pequeñas empresas se caracterizan por su unión ya que dependen uno del otro para el desarrollo de sus funciones, es por lo que el 67% forman grupos de trabajo para desarrollar sus actividades y luego de hacerlo son evaluados y retroalimentados con el fin de corregir errores y mejorar continuamente. De dichas empresas el 40% ejecutan evaluaciones de desempeño por puestos trimestralmente bajo la responsabilidad del Gerente, con el objeto de observar y analizar las capacidades de su personal.

Figura 2.

P8: ¿Cuáles de estos métodos usted utiliza para fomentar la socialización entre los miembros nuevos y antiguos de la organización?



Elaborado por autores.

Subsistema de retención de recursos humanos

Este subsistema consiste en crear un lugar cómodo, seguro, beneficioso y atractivo para el personal, de ahí que el 57% cuenta con sistema de incentivos, de estos la mayor parte son incentivos económicos. La razón por la que algunas empresas lo hacen es ya que en ocasiones la remuneración no es suficiente para motivar a las personas, por ende, ven pertinente recurrir a los incentivos, pues así ejercen mejor sus actividades. En conformidad con Chiavenato (2019) las prestaciones son beneficios que las empresas pueden proporcionar a su personal. Dichas ventajas pueden ser financiadas total o en parte por la organización. Además, son medios

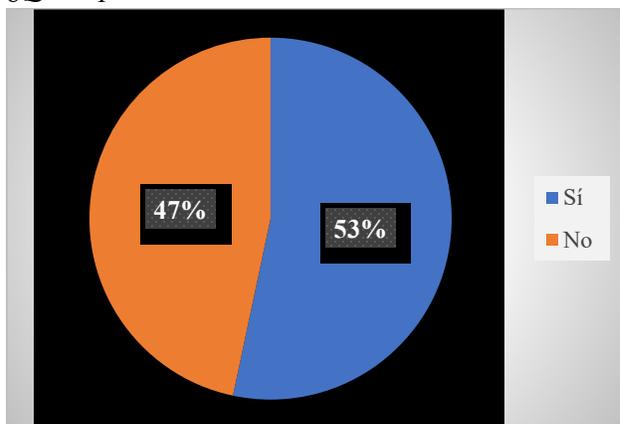
necesarios para mantener a su personal satisfecho y motivado. Dicho esto, el 93% ofrecen equipo de seguridad para el área operacional. Es cierto que no todas las empresas tienen la posibilidad de dar servicios extra voluntariamente, aun así, dichas empresas mencionadas proporcionan la facilidad de acceder a préstamos, transporte y alimentación. En cambio, otras ponen a disposición seguridad y un plan de higiene laboral, a fin de prevenir robos y proyectar bienestar personal y salud entre sus miembros. Chiavenato (2019) afirma que las empresas implementan dichas prestaciones sociales con el objetivo de mejorar la calidad de vida del personal, disminuir rotación, ausentismo y aumentar la productividad de la empresa.

Así como todas cuenta con un sistema de premios, también tienen un sistema de sanciones. En otras palabras, las organizaciones establecen una serie de incentivos que premian el trabajo y unas que sanciona comportamientos que consideren incorrectos o inapropiados. El 80% de estas tienen dicho sistema con el fin de que exista un equilibrio y orden para quienes no cumplan ciertos parámetros. Dentro de estos, el comportamiento inapropiado, el incumplimiento de tareas y la impuntualidad son variables que inciden en las sanciones del personal.

Por otra parte, con respecto al tipo de contrato más utilizado para el área administrativa es el contrato indefinido, en cambio para el área operativa proceden con el contrato por obra cierta. Estos contratos sirven para dar estabilidad al personal ya que se conforma con todas los derechos y deberes del mismo basados en la ley. (Armas, Armas, Llanos y Traverso, 2017)

Figura 3.

*P17: ¿Usted cuenta con un sistema de incentivos para retener a los miembros de la empresa?
¿Qué tipo de incentivos?*



Elaborado por autores.

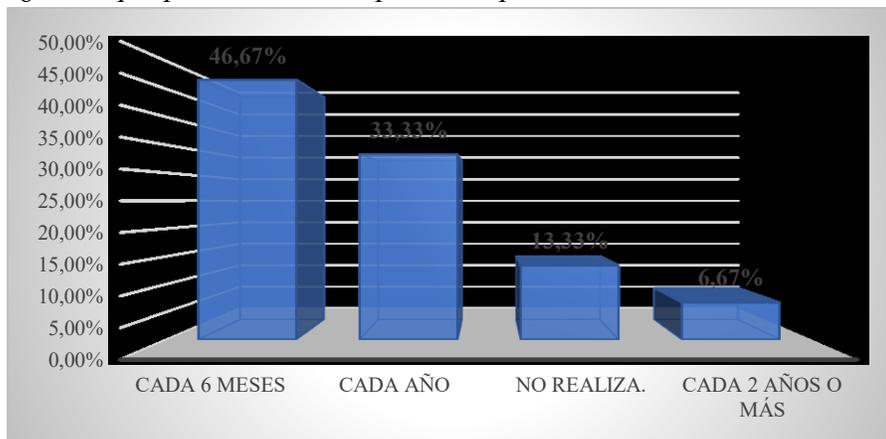
Subsistema de desarrollo de recursos humanos

Este subsistema está ligado a la capacitación y a las necesidades de las empresas a fin de que sus empleados puedan fortalecer y promover sus conocimientos individuales o corporativos. De acuerdo con el aporte de Armas, Llanos y Traverso (2017) en concreto, los cambios constantes y el progreso del entorno, cuando se habla de talento dentro de la organización, siempre existirá la posibilidad de fortalecimiento. Estos avances obligan a las empresas a explorar herramientas para impulsar el talento hasta alcanzar su óptimo y es aquí donde ingresan las capacitaciones de aprendizaje y desarrollo profesional. Por esta razón el 80% de las empresas ejecutan capacitaciones al área operativa cada seis meses, estas capacitaciones usualmente son por nuevos planes de trabajo o para prevención de accidentes. Las empresas consideran apropiado que esta preparación sea dada por personal externo, en el lugar de trabajo y destinan parte de su jornada laboral. Para elaborar el plan de capacitación las empresas lo detectan a través de evaluaciones de desempeño y por solicitudes del jefe de área.

Por otra parte, es esencial que existan foros que ayuden a mejorar la comunicación organizacional, de ahí que el 80% de las empresas toman en cuenta opiniones, quejas o sugerencias de su cuerpo laboral para planear una visión nueva. (Dessler y Valera, 2011)

Figura 4.

P26: ¿Cada qué periodo usted capacita su personal?



Elaborado por autores.

Subsistema de evaluación de recursos humanos

Ciertamente para el control de la entrada y salidas de personal, las empresas tienen la

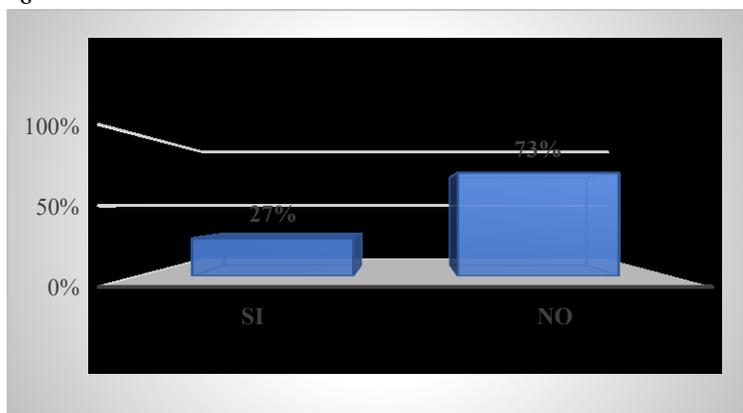
necesidad de contar con una base de datos de recursos humanos. Solo el 53% cuentan con dicha característica. En este sistema pueden almacenar el inventario del personal, registro de puestos o áreas, remuneraciones y prestaciones.

Según Vega et al., (2018) la auditoría de recursos humanos es proceso para determinar cuáles son las deficiencias o bien ayudar a evaluar y retroalimentar a cada empleado con el fin de ver si es el apropiado en el puesto y analizar qué es lo que éste puede mejorar o aportar. Dicho esto, el 73% de las organizaciones no audita el área de recursos humanos, por lo que podría existir un desconocimiento de sus deficiencias o un mal control interno del personal.

De acuerdo con Chiavenato (2019) la responsabilidad social quiere decir la intervención de los integrantes de la organización, los actos de beneficencia y el compromiso de ésta con la sociedad en general. La responsabilidad social marca el futuro y el éxito de una empresa. Estas empresas cumplen con este parámetro por medio de la contratación sin distinción de género o clase social y con el apoyo a su comunidad. Sin dejar de lado la responsabilidad ambiental lo realizan por medio del manejo de recursos y desechos, el uso de materiales reciclados, utilizando comprobantes electrónicos y ejecutando capacitaciones en cuanto a manejo de materiales y residuos.

Figura 5.

P36: ¿Usted audita el área de recursos humanos?



Elaborado por autores.

Conclusiones

En la actualidad la administración de personal es considerada importante dentro de las organizaciones, ya que tiene como fin localizar, atraer y retener a los funcionarios que requiere la empresa. Esto involucra tareas que comienzan desde el contrato y se prolonga hasta la salida de ella. De acuerdo con varios autores antes mencionados, el proceso de Gestión de Talento Humano debe ser ejecutado desde la planificación de requerimientos hasta la inspección del departamento. Sin embargo, con base a los resultados obtenidos se puede concluir que una mínima cantidad de empresas cumplen con el proceso de GTH mediante la aplicación de sus cinco subsistemas. Este procedimiento es llevado de acuerdo con la estructura y necesidades de la empresa. Los subsistemas más aplicados dentro de la muestra son: el subsistema de provisión, dirección, retención y desarrollo. Por otro lado, un alto porcentaje de organizaciones omiten el proceso de auditoría al área de Recursos Humanos que es considerado un aspecto indispensable para el control organizacional. Las razones por las cuales no practican este proceso son por la falta de recursos económicos o no ven la necesidad de aplicarlos por el tamaño de la empresa.

La metodología establecida para la investigación fue un apoyo fundamental para el levantamiento de información, mediante el uso de encuestas estructuradas, que en este estudio fue lo más difícil, debido a la pandemia, la información que se requería era considerada privada y el tiempo que disponían era pequeño. Con respecto a la herramienta para el análisis de resultados, esta fue elaborada manualmente en Excel obteniendo gráficos que facilitaron la organización de datos, con el fin de conocer el entorno organizacional de este sector empresarial.

Referencias bibliográficas

- Armas Y., Llanos M., Traverso P., (2017). *Gestión del Talento Humano y nuevos escenarios laborales*. Samborondón-Ecuador: Universidad ECTOEC.
- Barbosa, L. A. (2019). *Unidad de Aprendizaje: Proyectos de inversión*. Universidad Autónoma del Estado de México, México. http://148.215.1.182/bitstream/handle/20.500.11799/108707/secme-39937_1.pdf?sequence=1
- Chiavenato, I. (2019). *Gestión del talento humano*. México: Mc Graw Hill Educación.
- Dessler, G y Valera, R. (2011). *Administración de recursos humanos*. Editorial: Pearson. <http://up-rid2.up.ac.pa:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1558/Administraci%e3%b3n%20de%20recursos%20humanos.pdf?sequence=1&isAllowed=>
- Gobierno del encuentro. (2013). “*Para el Gobierno Nacional, el sector de la construcción tiene una importancia estratégica, por el alto impacto económico y social reflejado en los indicadores nacionales*”. <https://www.habitatyvivienda.gob.ec/sector-de-la-construccion-contribuye-al-cambio-y-al-desarrollo-del-pais/>
- Gobierno del encuentro. (2013). “*Para el Gobierno Nacional, el sector de la construcción tiene una importancia estratégica, por el alto impacto económico y social reflejado en los indicadores nacionales*”. <https://www.habitatyvivienda.gob.ec/sector-de-la-construccion-contribuye-al-cambio-y-al-desarrollo-del-pais/>
- Manager. (2019). *Los principales problemas que se presentan en el área de los recursos humanos de una empresa*. <https://manager.cl/blogs/cuales-son-los-principales-problemas-que-se-presentan-en-el-area-de-recursos-humanos-de-una-empresa/>
- Ruiz I., Ruiz A., y Martínez P. (2017). *Gestión de talento humano en la selección del personal administrativo*. Guayaquil: Grupo compás. <http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/136/1/libro%20listo.pdf>
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2019). *Pequeñas empresas: nacional*. <https://appscvs.supercias.gob.ec/rankingCias/>
- Valencia, M. (2018). *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*. [Tesis de maestría. Universidad Andina Simón Bolívar]. Archivo

digital. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6172/1/T2600-MBA-Valencia-Estudio.pdf>

Valencia, M. S. (2018). 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. Repositorio. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6172/1/T2600-MBA-Valencia-Estudio.pdf>

Vega, V., Álvarez, S., Medina, D y Salas W. (2018). Auditoría de recursos humanos. Editorial: Uniandes. https://www.researchgate.net/profile/Vladimir-Vega/publication/328051870_Auditoria_de_recursos_humanos/links/5c014360a6fdcc1b8d4b481b/Auditoria-de-recursos-humanos.pdf

Wayne, R. (2010). Administración de Recursos Humanos. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.