

La gestión humana y sus procesos en las organizaciones

Ibeth Carolina Rueda Guerrero

ibeth.ruedag@campusucc.edu.co

Seneirys Daniela Elles Beleño

Seneirys.elles@campusucc.edu.co

Jose Ignacio Valderrama Solano

jose.valderrama@campusucc.edu.co

Facultad de psicología, Universidad Cooperativa de Colombia

Trabajo de grado

Mg. Nery Isabel Sánchez Marquez

16 de febrero de 2023



Sesión No. 01



Seminario de: Elaboración, aplicación e interpretación de instrumentos para la evaluación psicológica.

Tema específico: Gestión humana

Fecha de la sesión: 29 de abril de 2022

Introducción

Algunas organizaciones creen que los seres humanos pueden ser considerados como bienes provechosos o herramientas organizativas llamadas recursos humanos; la tradicional gestión de recursos humanos dio paso a nuevos métodos de administración; debido a los esfuerzos y actividades de las personas, ahora son consideradas como seres con sabiduría, conocimiento, habilidades, destrezas, metas y percepciones únicas, observadas como nuevos individuos en la organización determinada, formando el capital intelectual de la organización y los elementos básicos requeridos para su éxito organizacional (Prieto, 2013). Con base en lo anterior, se puede resaltar que la gestión humana se convierte en un aspecto clave para influir en los empleados y optimizar los procesos organizacionales, la productividad y el rendimiento, y, sobre todo, los resultados organizacionales.

Cabe mencionar que el término *recursos humanos* fue acuñado por John Commons, de la Universidad de Wisconsin (Oquendo y Bermúdez, 2015) asimismo, la administración del talento humano logra entenderse como las relaciones interpersonales que impactan las actividades de los empleados y la organización (Prieto, 2013).

Es importante abordar esta temática puesto que el campo de gestión humana se considera un apoyo esencial para el resto de los escenarios dentro de una organización, Ascencio et al. (2016) afirman que el departamento en mención se ocupa de planificar las acciones más pertinentes que contribuyan al cumplimiento efectivo de los procesos específicos que tiene a su cargo.

El presente texto académico presenta como objetivo explicar los procesos y las estrategias que se integran en el ejercicio de la gestión humana, teniendo en cuenta diversos puntos de vista. Para abordar esta temática, es oportuno elaborar una relatoría informativa, en la cual se presentan las opiniones de diferentes autores sobre un asunto específico, exponiendo información clara, confiable e imparcial (Universidad Sergio Arboleda, 2014). Este trabajo utiliza la metodología de exploración bibliográfica que facilita comparar distintas perspectivas teóricas sobre la temática compartida en la sesión No. 01 del módulo *Pruebas Aplicadas en el Campo de la Psicología Organizacional* incluido en el diplomado de *Elaboración, Aplicación e Interpretación de Instrumentos para la Evaluación Psicológica*, desarrollado en la Universidad Cooperativa de Colombia a cargo del psicólogo Nicolás Martínez.

La Gestión Humana

En el pasado, como la época antigua, esclavista y feudal, existían aproximaciones conceptuales sobre el talento humano, pero no se tenía conocimiento sobre el concepto del término; se observaban largas jornadas laborales, la opresión de los trabajadores y los diversos abusos que se hacían porque no existían los derechos humanos (Poveda, 2018). La gestión humana obtuvo mayor interés e importancia en la época moderna y contemporánea, en los últimos años las empresas se han centrado más en el factor humano concluyendo que no se puede ver un desarrollo económico en las organizaciones sin el sentido de pertenencia de quienes la conforman (Poveda, 2018). En relación a la información anterior, Calderón et al. (2006) indican que las primeras prácticas de gestión de personal que aparecieron en el entorno industrial estadounidense a finales del siglo XIX estaban dirigidas a desarrollar un mejor ambiente psicológico y ético de la fortaleza del equipo de trabajo.

Hablar de gestión humana es referirse a diversas teorías y conceptos administrativos que aparecen y desaparecen ocasionalmente a nivel mundial, con la intención de aumentar la productividad organizacional y la competitividad mientras se reducen los recursos en lo posible (Saldarriaga, 2008). Como lo indica Alles (2015), la administración de recursos humanos conlleva a un dominio global del talento humano y tomando en consideración el punto de vista de Rodríguez (2012), su propósito central es mejorar las relaciones con los integrantes de una organización, así como, promover las habilidades que permitan el crecimiento a nivel personal, profesional y organizacional.

Continuando con el análisis de la gestión humana, tiene la visión de encontrar una persona que esté inmersa en una determinada organización y trabaje en base a ella, con sus habilidades, capacidades, pensamientos y sentimientos, creando más valor y distinguiendo el rol que diferencia de otras organizaciones; por lo tanto, la gestión de los recursos humanos no debe ser considerada como un método de ideas o actividades diseñadas para gestionar los recursos humanos, sino como una estrategia compatible con la cultura de la organización y la planificación estratégica (Saldarriaga, 2008).

A nivel administrativo, la gestión de recursos humanos, engloba la proyección, organización, dirección, organización y dominio de los recursos humanos de la empresa (Rodríguez, 2012). Cabe agregar, que la gestión humana aparte de seguir diferentes procesos y métodos de carácter administrativo, nos permite ver el rol del campo de talento humano e identificar su vínculo con el quehacer de la organización, la responsabilidad social, el alto compromiso que exige y la responsabilidad ante diferentes grupos de interés (accionistas, empleados, gerentes y clientes) (Calderón et al., 2006).

Según Calderón et al. (2006), la finalidad de la gestión humana ha presentado algunos cambios a lo largo del tiempo, tal como se puede apreciar en la siguiente tabla:

Tabla 1

Evolución del objetivo de la gestión humana

Periodo	Finalidad
1870-1900	Ajustar los valores e intereses de los empleados y la organización.

1901-1930	Estructurar las funciones laborales y la verificación.
1931-1960	Alcanzar los grados de fidelidad, incentivo y satisfacción para asegurar el desempeño laboral.
1961-1990	Implementar métodos para el cumplimiento de las metas de la empresa.
1991 en adelante	Favorecer el aumento de las competencias organizacionales.

Por otra parte, Calderón et al. (2006) expresan que la gestión humana se encuentra enfocada en el bienestar individual y colectivo del empleado; de igual manera, dichos autores afirman que:

La acción central de gestión humana se orienta a responder a los problemas críticos de la empresa, como retención de clientes, aumento de la productividad, mejoramiento de la calidad o reducción del ciclo productivo, para lo cual sus actividades deben concentrarse en apoyar el desarrollo de capacidades organizacionales (p. 236).

Por su parte, Martin Hopenhayn (2006) manifiesta que el lugar de trabajo es un espacio que da lugar al desarrollo personal, transformación del entorno, y construcción de la identidad de los individuos, interactuando con sus compañeros y potenciando sus capacidades (como se citó en Oquendo y Bermúdez, 2015).

Evidentemente, el área de gestión humana requiere un arduo trabajo y alto compromiso, puesto que de este departamento depende la optimización de los recursos importantes de la empresa, recursos humanos, personas; adicional a ello, porque repercute en las condiciones de trabajo, su productividad, cultura, clima organizacional e influencia (González y Acosta, 2010). Asimismo, este campo tiene la responsabilidad de formar individuos con un propósito, visión y estrategia empresarial, y a su vez, cumplir con las metas establecidas y fortalecer la cooperación mutua entre los demás recursos de la organización determinada (González y Acosta, 2010).

Bajo la perspectiva de Chiavenato (2017), la finalidad de la gestión de personal varía, entre los cuales distingue a “la captación de personal, el diseño de cargos, el reclutamiento, la selección del personal, la compensación, la remuneración integral, el diseño de los beneficios sociales, el clima organizacional, la evaluación del desempeño y la capacitación” (como se citó en Pérez et al., 2021 p. 104).

Es pertinente considerar los cuatro modelos de gestión del recurso humano que propone Lawer (2001, como se citó en Pérez et al., 2021), como se muestra a continuación:

Tabla 2

Modelos de gestión del recurso humano

Modelo	Modelo de gerencia	Modelo de área del	Modelo de recursos
administrativo	del recurso humano	recurso humano como un socio del negocio	humanos como socio estratégico

Se basa en	Su finalidad	El campo	Los sistemas
la gestión de recursos humanos, que se enfoca en formular políticas, reglas y asignar tareas y recompensas.	es brindar un servicio y asesoramiento a la empresa (función de staff) e intervenir en el proceso de planificación.	promueve el logro de las metas y objetivos de la organización; es decir, su objetivo estratégico es el crecimiento de las personas y la organización.	de recursos humanos permiten las mejores operaciones comerciales, tienen un propósito estratégico y ofrecen servicios de consultoría.

Por otro lado, la adecuada gestión de los recursos humanos es uno de los retos que afrontan las pequeñas empresas; en países como Colombia, no existe un liderazgo referente al factor humano, por lo que existe un proceso informal, flexible e imperfecto, guiado por el conocimiento del sujeto que tiene a su cargo la gerencia (Rodríguez, 2012). No tiene nada que ver con la planificación estratégica, y el aspecto técnico con diversas estrategias solo está disponible en las grandes empresas. Por lo mencionado anteriormente, se puede concluir que, en la mayoría de las empresas, el área de Gestión Humana es vista como una serie de apoyo, al cual le dan mínima relevancia (Ascencio et al., 2016).

Ascencio et al. (2016) proponen el área de Gestión Humana sea una base esencial en las organizaciones, teniendo en cuenta que es transversal a todos los ámbitos que componen una empresa, influenciada por variables internas y externas; el objetivo principal es el funcionamiento continuo y exitoso de los respectivos procesos sin descartar el surgimiento de problemas como falta de independencia, subordinación de otras áreas para

decidir, excepción del presupuesto, la falta de motivación en los empleados, la rotación de personal, el ausentismo laboral y clima organizacional inadecuado.

¿Qué Aspectos deben Tenerse en Cuenta para el Desarrollo de Procesos Estratégicos en una Organización con la Participación de sus Recursos Humanos?

Según Montoya y Boyero (2016), gracias a la gestión de los recursos humanos en el proceso estratégico de una organización es posible garantizar una administración idónea y el desarrollo de las competencias de los empleados de acuerdo con los objetivos organizacionales fijados. Ahora, como lo señala Cuesta (2010), es fundamental tomar en consideración los siguientes aspectos favorables para un ejercicio real respecto a las funciones correspondientes por llevar a cabo en una empresa:

- Metas claras para un período específico.
- Relación entre los objetivos definidos y la razón de ser de la organización.
- La visión y el análisis de los diversos aspectos externos deben influir constantemente en la empresa.
- Propuestas creativas y la toma de acción orientada al logro.
- Propuesta de acciones encaminadas a tomar decisiones para afrontar diversas preocupaciones en el entorno de la empresa.
- Una buena gestión que detecte las desviaciones de los objetivos planificados para revisar y eliminar gradualmente estas desviaciones.
- El grupo administrativo que desarrolle la estrategia debe ser conocedor de cada proceso y procedimiento implementado en la empresa.

¿Qué Elementos Contribuyen a un Buen Direccionamiento Estratégico de la Gestión Humana en las Organizaciones?

- Coherencia entre la estrategia de desarrollo de los empleados y la competitividad con las direcciones estratégicas establecidas por la dirección de la empresa;
- Apoyo completo entre los integrantes de la organización tanto en términos de aplicación como de desarrollo de estrategias;
- Visión estratégica para contribuir significativamente a la mejora de las competencias y aportar un importante valor al alcance de los resultados previstos por la empresa;
- Un sistema de información confiable, moderno y compatible con las necesidades tecnológicas de la organización para tomar decisiones lógicas y asertivas;
- Realizar cambios constantes dirigidos a la consecución de objetivos definidos, lo cual permite obtener resultados mediante los indicadores correspondientes y el impacto significativo en la labor de la empresa en general;
- Fortalecer habilidades permanentes de los empleados que conforman la organización (Montoya y Boyero, 2016).

Importancia de la Gestión Humana

En opinión de Prieto (2013) las personas son el recurso más valioso de cualquier organización; El compromiso de gestionar el personal hace que la empresa cuente con un

área dedicada a su liderazgo y gestión, llamada “gestión del talento humano”, desde la cual se dedican a desarrollar dichos recursos a partir de diferentes prácticas. El mismo autor recalca que el talento humano es visto como la manera de alcanzar el triunfo de una empresa y su administración forma parte de la gestión organizacional. A través de una gestión decisiva y efectiva del recurso humano, una empresa eficaz permite una mejor condición de vida laboral, donde los trabajadores estén impulsados para cumplir con sus responsabilidades y reducir los costos de ausentismo y la volatilidad de la fuerza laboral (Prieto, 2013).

En muchas organizaciones, el campo de la gestión humana representa un proceso de apoyo a la gestión esencial para dirigir las relaciones laborales, fortalecer la cultura organizacional y promover un buen clima laboral (Prieto, 2013). La gestión de recursos humanos se encarga de distintos procesos importantes que favorecen el buen desarrollo de las organizaciones, tomando en cuenta que se trata del área donde se convergen los departamentos de una empresa con la finalidad de obtener mejores resultados e incrementar la productividad de la misma.

Procesos de Gestión del Talento Humano

Tomando en consideración la perspectiva de Chiavenato (2002), los principales procesos de la gestión del talento humano se inclinan en cinco (5) puntos distintos:

En la admisión de personas relacionado directamente con el reclutamiento y selección, en la aplicación de personas (diseño y evaluación del desempeño) en la compensación laboral, en el desarrollo de las personas; en la retención del personal

(capacitación, etc.) y en el monitoreo de las personas basados en sistemas de información gerencial y bases de datos. (como se citó en Prieto, 2013, p. 24).

Análisis y Diseño de Cargos

Los detalles y análisis del puesto incluyen deberes, funciones, actividades y responsabilidades, y también define las especificidades del puesto (Rodríguez, 2012), es decir, los conocimientos, habilidades, competencias y competencias que debe poseer el candidato que asumirá el puesto para desempeñarlo adecuadamente.

Reclutamiento y Selección de Personal

Según Becerra y Revelo-Oña (2020) el funcionamiento de este subsistema depende del perfil del cargo disponible, ya que actúa como un recurso para generar puestos laborales y atraer a todos aquellos que estén interesados en el puesto que ofrece la empresa.

El proceso de reclutamiento trata directamente con los candidatos que cumplen con los requisitos de la estructura del puesto; para los candidatos seleccionados se utilizan diferentes métodos de selección, los cuales se realizan de acuerdo al nivel de dificultad de cada puesto; entre los que se encuentran: entrevista, prueba de capacidad, prueba psicométrica, prueba de personalidad, evaluación, entrevista STAR, decisión basada en las competencias, estudios de casos (Becerra y Revelo-Oña, 2020). Posteriormente, se lleva a cabo la contratación, se realizan todos los procesos legales y contractuales partiendo de las leyes que aplican en el país.

Formación y Capacitación

Desde el argumento de Chávez y Navarrete (2018), la capacitación es un proceso muy importante porque promueve el desarrollo continuo de los colaboradores de acuerdo a los objetivos de la empresa, así como a la resolución de conflictos que existen en cada área. Este subsistema funciona con un plan anual que se ejecuta a lo largo del año, donde todos los empleados deben considerar y admitir que la organización necesita hacer inversión inclinándose hacia resultados inmediatos y de largo plazo (Becerra y Revelo-Oña, 2020).

Compensación

La compensación se entiende como la gratificación que se brinda a los colaboradores de una empresa por sus trabajos realizados, la cual se forma por el salario establecido principalmente, aunque de igual manera exista un sistema de incentivos y bonificaciones; Este sistema favorece la gestión de recursos humanos, potenciar la retención del personal y optimizar la experiencia de los empleados (Valenzuela, 2022).

Tomando en cuenta las perspectivas de Iacoviello y Zuvanic (2006), la compensación fundamentada en estándares de equidad externos e internos es la condición mínima para la inclusión de personal preparado en las organizaciones. Respecto a los ejercicios de recompensas en Colombia, Calderón et al. (2006) refiere que escasas empresas han establecido mecanismos de reconocimiento como premios, diplomas, menciones públicas, reuniones y celebraciones.

Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño de los colaboradores de una empresa, generalmente trimestrales, semestrales o anuales, permiten diagnosticar el rendimiento laboral de los mismos (Becerra y Revelo-Oña, 2020). Las técnicas de análisis de desempeño han atraído

mucha atención debido a su validez y beneficios potenciales: alta confiabilidad al simular situaciones reales, la capacidad de medir habilidades y la capacidad de evaluar usando otros métodos, la medición de métodos, así como productos, su valor para la educación y la capacitación, así como la determinación del progreso, antes de la lección (Martínez, 2010).

Referente a este subsistema, Cuesta (2016) resalta la importancia de la medición del constructo “sentido de compromiso de los colaboradores”, pues para la gestión humana este indicador es muy importante de acuerdo a su relación con la alta producción, la alta eficiencia y uso o utilidad empresarial; asimismo, su valor se manifiesta en el desarrollo de las personas, lo que significa ser o estar incluidos en un grupo de relaciones humanas, fortaleciendo la autoestima y la dignidad e incluyendo el incremento personal o mental.

¿Cuál es el Perfil Idóneo para Encargarse del Área de Gestión de Talento Humano?

Como plantea Calderón (2006), la gestión de recursos humanos está a cargo principalmente de la dirección general que establece la política y los gerentes son responsables del personal involucrado, igualmente el área de dependencia del talento gestionará todo lo relacionado con la gestión de personal en la organización. Siguiendo el punto de vista de Ascencio et al. (2016), en el área de gestión humana debe ubicarse un líder estratégico con visión de futuro, capaz de analizar y comprender la realidad de su entorno, definir acciones e impulsar óptimos resultados respecto a los objetivos planificados con la participación de todos los empleados de una organización.

En concordancia con lo que antecede, la educación de los psicólogos organizacionales colombianos está enfocada en la gestión del capital humano, la creación y

ejecución de métodos administrativos que se relacionan con este escenario, más que en la comprensión de los patrones de comportamiento en el trabajo; Esto representó falta de desarrollo de métodos e intervenciones de evaluación hacia un enfoque integral y consistente del comportamiento humano en el trabajo y en las empresas (Gómez, 2016). Asimismo, el autor sostiene que los psicólogos especialistas en el campo organizacional implementan diversas actividades en las organizaciones concernientes a los proyectos estratégicos que se desempeñan en cada empresa, con el fin de lograr notables beneficios como productividad, rendimiento, posicionamiento; dichas actividades pertenecen a los siguientes procesos:

- Atracción y selección de personal;
- Capacitación;
- Gestión del desempeño;
- Diseño de programas de bienestar laboral;
- Diagnósticos de clima organizacional;
- Negociaciones con sindicatos;
- Apoyo en seguridad y salud del trabajo, etc.

Conclusiones

Ha existido un interés renovado en cambiar el paradigma de la gestión humana a lo largo del tiempo, reconociendo que esta área puede contribuir significativamente al plan de gestión estratégica en cualquier organización. La gestión humana se centra básicamente en la administración del factor humano, ahora colocando la atención en sus especificidades y potencial, y no únicamente en la productividad que signifique para una organización. Por lo tanto, en la empresa se generan procesos integrales de gestión de talento humano de acuerdo con el desarrollo de los objetivos organizacionales. Es importante decir que un equipo de trabajo compuesto por colaboradores calificados, motivados y dedicados, aportan considerablemente al desarrollo exitoso de las empresas.

Los procesos de gestión de personal son similares en todo el mundo, pero los métodos y estrategias aplicadas para hacerlo son diferentes en otros aspectos; algunos de ellos son: diseño y análisis de cargos, reclutamiento, selección de personal, contratación, formación y capacitación, compensación laboral y evaluación de desempeño. Ahora bien, el enfoque de la gestión humana consiste en hallar el ser humano en el interior de las organizaciones y ocuparse de las habilidades, competencias, pensamientos y sentimientos que él posee, de esta manera se promueve más valor para cada una de las empresas. El diseño y la planificación estratégica sobre el recurso humano permiten contemplar a una organización determinada como una referencia empresarial.

Se espera que a futuro la psicología de las organizaciones siga implementando las estrategias gerenciales desde el cual se pueda llevar a cabo los métodos y, por consiguiente las personas logren mantener y soportar los logros y objetivos que la organización ejecute.

Referencias

- Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*. Ediciones Granica. <https://comunicacionrrhh.files.wordpress.com/2018/04/alles-direccion-estrategica-de-recursos-humanos.pdf>
- Ascencio Vargas, A., Campo Ramírez, J. E., Ramírez Roldán, A. F. y Zapata Cardona, L. (2016). Importancia de la planeación estratégica en las áreas de gestión humana de las organizaciones. *Revista Fundación Universitaria Luis Amigó*, 3(1), 116-122. <https://doi.org/10.21501/23823410.1899>
- Becerra Sarmiento, M. F. y Revelo-Oña, R. E. (2020). El rol del Psicólogo Organizacional y del Administrador de Gestión del Talento Humano en las organizaciones. *593 Digital Publisher CEIT*, 5(6-1), 528-538. <https://doi.org/10.33386/593dp.2020.6-1.453>
- Calderón Hernández, G. (2006). La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas. *Cuadernos de Administración*, 19(31), 9-55. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20503102>
- Calderón Hernández, G., Álvarez Giraldo, C. M. y Naranjo Valencia, J. C. (2006). Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. *Cuadernos de Administración*, 19(32), 225-254. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20503210>

- Chávez Yépez, H. F. y Navarrete Villota, M. J. (2018). La capacitación del personal y el desempeño laboral [Tesis de posgrado, Universidad Técnica de Ambato]. Repositorio Institucional. <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/28329>
- Cuesta, A. (2010). La gestión del talento humano y del conocimiento. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 45(1), 157-160. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80526356011>
- Cuesta Santos, A. (2016). Compromiso y gestión humana en la empresa. *Universitas Psychologica*, 15(2), 287-300. <http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.upsy15-2.cghe>
- Gómez Vélez, M. A. (2016). Sobre la psicología organizacional y del trabajo en Colombia. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 7(1), 131-153. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5454161>
- González Tobón, J. X. y Acosta Melo, M. I. (2010). *¿Como influyen las prácticas de la gestión humana en una empresa colombiana reconocida como innovadora?* [Tesis de posgrado, Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano]. Repositorio Institucional. <http://hdl.handle.net/20.500.12010/4018>.
- Iacoviello, M. y Zuvanic, L. (2006). Desarrollo e integración de la gestión de recursos humanos en los estados latinoamericanos. *Documentos y Aportes en Administración Pública y Gestión Estatal*, 6(7), 45-92. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=337530212002>
- Martínez Arias, R. (2010). La evaluación del desempeño. *Papeles del Psicólogo*, 31(1), 85-96. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77812441009>
- Montoya Agudelo, C. A. y Boyero Saavedra, M. R. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional.

- Revista Científica "Visión de Futuro"*, 20(2), 1-20.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357947335001>
- Oquendo Puerta, S. R., y Bermúdez Restrepo, H. L. (2015). La gestión humana ¿Una contradicción entre lo humano y lo estratégico en la empresa? *Teuken Bidikay - Revista Latinoamericana De Investigación En Organizaciones, Ambiente Y Sociedad*, 6(7), 155-172.
<https://revistas.elpoli.edu.co/index.php/teu/article/view/1026>
- Pérez Ferreira, I. C., Castellanos Flórez, M. M. y Alvarez-Melgarejo, M. (2021). La gestión del talento humano a través de un ejercicio lúdico gamificado. *Revista de investigaciones*, 16(1), 101-111. <https://doi.org/10.33304/revinv.v16n1-2021009>
- Poveda Sierra, S. (2018). *La evolución del concepto de talento humano* [Tesis de posgrado, Fundación Universidad de América]. Repositorio Institucional Universidad de América. <https://hdl.handle.net/20.500.11839/6879>
- Prieto Bejarano, P. G. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal* [Tesis de posgrado, Universidad de Medellín]. Repositorio Institucional. <http://hdl.handle.net/11407/160>
- Rodríguez Moreno, D. C. (2012). Prácticas de gestión humana en pequeñas empresas. *Apuntes del CENES*, 31(54), 193-226.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4238988>
- Saldarriaga Ríos, J. G. (2008). Gestión humana: tendencias y perspectivas. *Estudios gerenciales*, 24(107), 137-159. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(08\)70040-8](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(08)70040-8)
- Universidad Sergio Arboleda. (2014). *La relatoría*. Escuela de filosofía y humanidades. Departamento de Lectura y Escritura Académica.

<https://www.usergioarboleda.edu.co/wp-content/uploads/2016/01/guia-la-relatoria.pdf>

Valenzuela, F. (26 de julio de 2022). *Qué es la compensación salarial y cómo funciona.*

Factorial blog. <https://factorialhr.es/blog/compensacion-salarial/>