

Lean Talent: estrategias para la innovación y eficiencia en recursos humanos

Dra. Susana Ruíz Valdés

Universidad Autónoma del Estado de México

<https://orcid.org/0000-0001-6318-3009>

srv_cm@hotmail.com

Dr. Juan Alberto Ruíz Tapia.

Universidad Autónoma del Estado de México

<https://orcid.org/0000-0003-1436-5214>

jart2005@gmail.com

Mtra. Ivett del Rosario Cruz Solís

Universidad Autónoma del Estado de México

ircruzs@uaemex.mx

RESUMEN

La integración de la metodología Lean en la gestión de recursos humanos busca potenciar el desempeño organizacional a través de la eficiencia operativa y la innovación continua. Lean, con su enfoque en la reducción de desperdicios y la mejora continua, se complementa con las estrategias de recursos humanos en áreas como la contratación, el desarrollo y la retención de personal. Esta combinación favorece una mayor eficiencia, cultiva una cultura de mejora continua, impulsa el crecimiento del talento y estimula la innovación, resultando en un éxito sostenido para la organización.

Palabras clave: Metodología Lean, Recursos humanos, Eficiencia, Innovación.

Lean Talent: Strategies for Innovation and Efficiency in Human Resources

ABSTRACT

The integration of the Lean methodology in human resources management seeks to enhance organizational performance through operational efficiency and continuous innovation. Lean, with its focus on waste reduction and continuous improvement, complements human resources strategies in areas such as staff recruitment, development and retention. This combination fosters greater efficiency, cultivates a culture of continuous improvement, drives talent growth, and stimulates innovation, resulting in sustained success for the organization.

Keywords: Lean Methodology, Human resources, Efficiency, Innovation.

INTRODUCCIÓN

La fusión de la metodología Lean con la gestión de recursos humanos se presenta como una estrategia clave en el mundo empresarial actual, marcado por la competencia global y la necesidad constante de adaptación. Lean, con su enfoque en la eficiencia y la eliminación de desperdicios, se combina con prácticas de gestión de recursos humanos que abarcan desde el reclutamiento hasta el desarrollo y la retención de empleados. Esta integración no solo optimiza los procesos operativos, sino que también maximiza el potencial del talento humano, impulsa la innovación y fortalece la resiliencia organizacional. Entender y aplicar los principios de Lean en la gestión de recursos humanos es vital para mejorar la competitividad, sostenibilidad y crecimiento en un entorno empresarial dinámico y desafiante.

MARCO TEÓRICO

El presente marco proporciona una base teórica para comprender cómo la integración de Lean y la gestión del talento humano puede contribuir a mejorar la eficiencia operativa, fomentar la innovación y potenciar el desarrollo del capital humano en las organizaciones contemporáneas.

1. Metodología Lean:

La metodología Lean, desarrollada originalmente por Toyota en Japón, se ha expandido a diversas industrias y sectores. Su enfoque principal es maximizar el valor para el cliente mediante la eliminación de desperdicios y la optimización de procesos (Angeles-Gil, 2017). Los elementos fundamentales de Lean incluyen:

Principios Fundamentales de Lean:

- Valor
- Flujo Continuo
- Eliminación de Desperdicios
- Mejora Continua

Herramientas Lean (Cuatrecasas y Olivella, 2005):

Existen otras herramientas Lean que también son fundamentales para la optimización de procesos y la mejora continua en las organizaciones. Aquí te presento algunas adicionales:

1. Value Stream Mapping (VSM):

- Descripción: Herramienta visual que ayuda a mapear y analizar los procesos de producción y entrega, identificando las actividades que agregan valor y eliminando las que no lo hacen.
 - Objetivo: Optimizar el flujo de valor y reducir los desperdicios en todo el proceso.
2. SMED (Single-Minute Exchange of Dies):
- Descripción: Técnica para reducir el tiempo de configuración de máquinas y equipos, permitiendo cambios rápidos y eficientes.
 - Objetivo: Aumentar la flexibilidad y reducir los tiempos de inactividad en la producción.
3. TPM (Total Productive Maintenance):
- Descripción: Estrategia de mantenimiento integral que involucra a todos los empleados en el mantenimiento de equipos y maquinarias.
 - Objetivo: Maximizar la eficiencia operativa y reducir fallos y tiempos de inactividad.
4. Root Cause Analysis (RCA):
- Descripción: Método de análisis para identificar las causas fundamentales de los problemas o defectos.
 - Objetivo: Eliminar problemas de raíz y prevenir su recurrencia
5. Hoshin Kanri (Planificación Estratégica):
- Descripción: Proceso de planificación estratégica que alinea los objetivos de la organización con sus actividades operativas.
 - Objetivo: Asegurar que todos los esfuerzos estén dirigidos hacia la consecución de objetivos estratégicos.
6. Gemba Walks:
- Descripción: Práctica de los líderes de ir al lugar donde se crea valor (Gemba) para observar y comprender el trabajo y los problemas en el lugar.
 - Objetivo: Fomentar la comprensión directa y la resolución de problemas en el lugar donde ocurren.
7. Six Sigma:
- Descripción: Metodología que utiliza datos y análisis estadísticos para identificar y eliminar defectos en los procesos.
 - Objetivo: Mejorar la calidad y reducir la variabilidad en los procesos.

Estas herramientas Lean son ampliamente utilizadas en diversas industrias para mejorar la eficiencia, reducir desperdicios y fomentar la innovación continua.

2. Gestión del Talento Humano:

Su objetivo principal es crear un entorno laboral que promueva tanto el crecimiento personal como profesional de los empleados, al mismo tiempo que apoya el cumplimiento de las metas organizacionales (Peralta, s/f). Algunos aspectos clave de la gestión del talento humano incluyen:

Ciclo de Vida del Empleado

El Ciclo de Vida del Empleado (Employee Life Cycle) es un modelo que describe las distintas etapas que un empleado atraviesa durante su tiempo en una organización. Este ciclo incluye las siguientes fases (Alles, 2010):

1. **Atracción y Reclutamiento:** Las estrategias y actividades destinadas a atraer y seleccionar candidatos adecuados para la organización.
2. **Onboarding (Integración):** El proceso de incorporación de los nuevos empleados a la organización, ayudándolos a entender su rol, la cultura organizacional y sus responsabilidades.
3. **Desarrollo:** Las oportunidades de formación y desarrollo profesional ofrecidas a los empleados para mejorar sus habilidades y conocimientos.
4. **Retención:** Las estrategias y prácticas utilizadas para mantener a los empleados comprometidos y satisfechos en su trabajo.
5. **Gestión del Desempeño:** La evaluación y retroalimentación continuas sobre el rendimiento del empleado en sus tareas y responsabilidades.
6. **Promoción y Movilidad Interna:** Las oportunidades para que los empleados avancen en sus carreras dentro de la organización, ya sea a través de ascensos o cambios de rol.
7. **Salida:** Descripción: El proceso que se sigue cuando un empleado deja la organización, ya sea por renuncia, retiro, o terminación.

Este ciclo ayuda a las organizaciones a estructurar sus estrategias y prácticas de gestión del talento de manera integral, asegurando que cada etapa del ciclo de vida del empleado esté optimizada para el éxito mutuo del empleado y la organización.

Desarrollo del Capital Humano (Belkys, 2011):

- **Formación y Capacitación:** Ofrecer oportunidades de aprendizaje y desarrollo que mejoren las habilidades técnicas y blandas de los empleados.

- Mentoring y Coaching: Programas para brindar orientación y apoyo individualizado a los empleados, facilitando su desarrollo y crecimiento profesional.
- Gestión del Desempeño: Establecimiento de metas claras y evaluación periódica del rendimiento, proporcionando retroalimentación constructiva y reconocimiento por los logros.
- Planes de Sucesión: Identificación y desarrollo de talento interno para ocupar puestos clave en el futuro, garantizando la continuidad y estabilidad organizacional.

La gestión del talento humano es fundamental para el éxito y la sostenibilidad de las empresas, ya que se enfoca en su recurso más preciado: las personas. Al dedicar recursos y esfuerzos a la atracción, formación y fidelización de empleados talentosos y comprometidos, las organizaciones pueden mejorar su competitividad, incrementar la productividad y adaptarse eficazmente a un entorno empresarial en constante evolución.

3. Integración de Lean y Gestión del Talento Humano:

Integrar la metodología Lean en la gestión del talento humano significa incorporar los principios y herramientas de Lean en los procesos de contratación, desarrollo y retención de personal. Esta combinación pretende optimizar la eficiencia operativa, impulsar la innovación y fortalecer el crecimiento del capital humano dentro de las organizaciones. Algunos aspectos clave de esta integración incluyen:

Reclutamiento y Selección Eficientes:

- Utilización de herramientas Lean, como el mapeo de flujo de valor, para identificar y eliminar desperdicios en el proceso de reclutamiento y selección.
- Aplicación de técnicas Lean, como la estandarización de procesos y la reducción de variabilidad, para agilizar y optimizar la identificación y contratación de talento.

Desarrollo y Formación Continua:

- Integración de principios Lean, como la mejora continua y el enfoque en el valor agregado, en los programas de capacitación y desarrollo de empleados.
- Uso de metodologías Lean, como el Kaizen, para promover una cultura de aprendizaje continuo y desarrollo profesional dentro de la organización.

Evaluación del Desempeño Basada en Lean:

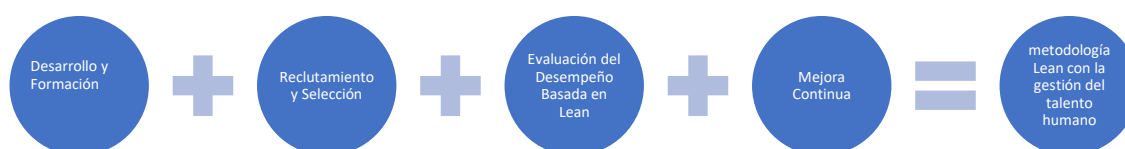
- Implementación de métricas Lean, como el tiempo de ciclo y la calidad del trabajo, para evaluar el desempeño de los empleados de manera objetiva y significativa.

- Utilización de herramientas Lean, como los tableros Kanban, para visualizar y monitorear el progreso de los objetivos de desempeño y facilitar la retroalimentación en tiempo real.

Cultura Organizacional Orientada a la Mejora Continua:

- Fomento de una cultura de mejora continua y colaboración, donde se alienta a todos los empleados a identificar y resolver problemas, y a proponer ideas de mejora.
- Integración de herramientas Lean, como las reuniones diarias de equipo y los eventos Kaizen, para promover la participación activa de los empleados en la mejora de procesos y la resolución de problemas.

Figura 1.- Metodología Lean aplicada a la Gestión del Talento Humano



Fuente: Elaboración propia

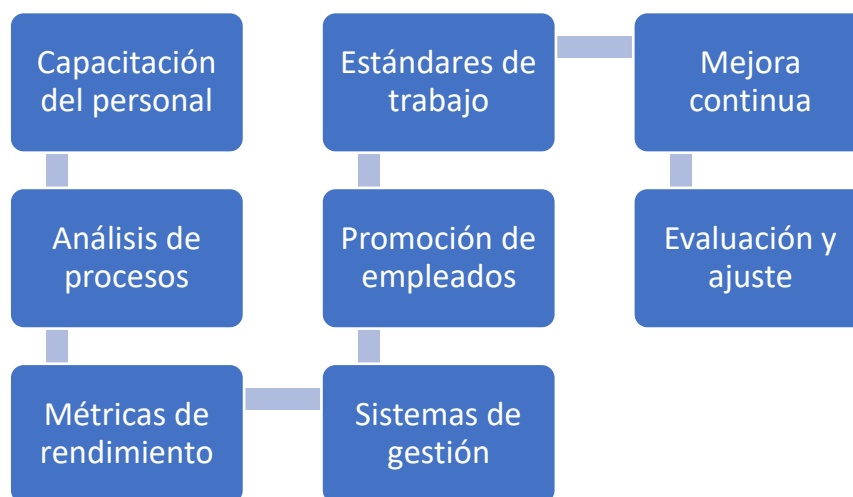
Propuesta de Desarrollo: Estrategia para Lean Talent

Para implementar eficazmente la integración de Lean con la gestión del talento humano, las organizaciones deben seguir una serie de pasos clave que maximicen esta sinergia:

1. Capacitación Integral: Brindar formación en los principios y herramientas Lean a los profesionales de recursos humanos y a los líderes organizacionales para que puedan aplicarlos con precisión en los procesos de gestión del talento humano.
2. Análisis Detallado de Procesos: Realizar un análisis exhaustivo de los procesos de reclutamiento, desarrollo y retención de empleados para identificar áreas de desperdicio, ineficiencia y oportunidades de mejora significativas.
3. Establecimiento de Métricas Clave: Definir métricas de rendimiento claras para evaluar la efectividad de los procesos de gestión del talento humano, tales como el tiempo de contratación, la tasa de retención y la satisfacción del empleado.
4. Estándares Operativos: Implementar estándares de trabajo robustos y procesos estandarizados para la gestión del talento humano, utilizando herramientas Lean como el mapeo de flujo de valor y procedimientos operativos estándar.

5. Promoción de la Participación Activa: Incentivar la participación activa de los empleados en la identificación de problemas y propuestas de mejora en los procesos de gestión del talento humano, utilizando métodos colaborativos como el Kaizen.
6. Uso de Sistemas Visuales: Implementar sistemas visuales de gestión, como tableros Kanban, para visualizar el estado y el progreso de los procesos de gestión del talento humano, facilitando la comunicación y la colaboración entre equipos.
7. Cultura de Mejora Continua: Fomentar una cultura organizacional que valore la innovación continua y el aprendizaje, empoderando a los empleados para que propongan mejoras y experimenten con nuevos enfoques en la gestión del talento humano.
8. Evaluación y Ajuste Continuos: Realizar evaluaciones periódicas del desempeño de los procesos de gestión del talento humano, identificando áreas de mejora y ajustando estrategias y prácticas según sea necesario para optimizar resultados.

Figura 2.- Lean Talent



Fuente: Elaboración propia

Fomenta una cultura de mejora continua y participación activa de los empleados promueve la innovación en todos los niveles de la organización. Eliminar barreras burocráticas y promover la experimentación y el aprendizaje permite a los empleados proponer nuevas ideas, implementar cambios y adaptarse rápidamente a las condiciones cambiantes del mercado.

Invertir en el desarrollo y la formación de los empleados no solo fortalece sus habilidades y competencias, sino que también potencia su contribución al éxito organizacional. Al enfocarse en el crecimiento tanto personal como profesional de los empleados, se fomenta su compromiso, satisfacción

laboral y lealtad hacia la organización, reduciendo así la rotación de personal y mejorando la retención del talento.

Estos avances, en conjunto, impulsan la competitividad y la sostenibilidad de las organizaciones. La combinación de una eficiencia operativa optimizada, una cultura de innovación robusta y un capital humano bien desarrollado proporciona a las organizaciones una ventaja competitiva significativa en el mercado. La capacidad de adaptarse ágilmente a los cambios en el entorno empresarial y mantener un alto nivel de desempeño a lo largo del tiempo son elementos clave para asegurar la sostenibilidad y el éxito continuo de la organización

Ventajas de la Integración Estratégica

La fusión estratégica de la metodología Lean con la gestión del talento humano ofrece una variedad de beneficios transformadores para las organizaciones. Al integrar la eficiencia operativa característica de Lean con el enfoque centrado en las personas de la gestión del talento humano, se pueden lograr mejoras sustanciales en diversas áreas clave. Estos beneficios incluyen:

Mejora de la Eficiencia Operativa

- **Optimización de Procesos:** Implementar principios Lean en la gestión del talento humano puede agilizar significativamente el reclutamiento, la capacitación y otros procesos, reduciendo los tiempos de ciclo y aumentando la productividad global.
- **Reducción de Desperdicios:** Identificar y eliminar actividades que no agregan valor en los procesos de gestión del talento humano ayuda a minimizar el desperdicio de recursos y esfuerzos, mejorando la eficiencia operativa de manera integral.

Estímulo a la Innovación

- **Cultura de Mejora Continua:** Fomenta una cultura organizacional de mejora continua impulsando la innovación, incentivando a los empleados a proponer nuevas ideas y experimentar con enfoques innovadores.
- **Incremento de la Colaboración y Creatividad:** Integrando Lean con la gestión del talento humano cultivando un ambiente de trabajo colaborativo fomentando la creatividad, la experimentación y el aprendizaje continuo.
-

Desarrollo del Capital Humano

- **Mejora del Compromiso y Satisfacción Laboral:** Aplicar principios Lean en la gestión del talento humano puede establecer procesos más eficientes y transparentes, elevando el compromiso y la satisfacción de los empleados.

- **Fomento del Desarrollo Profesional y Personal:** Integrar Lean con la gestión del talento humano proporciona claras oportunidades de desarrollo y crecimiento personal, crucial para retener a empleados talentosos y motivados.

La integración de Lean y la gestión del talento humano puede ayudar a las organizaciones a mejorar su eficiencia operativa, fomentar la innovación y potenciar el desarrollo del capital humano. Al aprovechar los principios y herramientas Lean para optimizar los procesos relacionados con el talento humano, las organizaciones pueden mejorar su competitividad, adaptabilidad y capacidad para mantenerse relevantes en un entorno empresarial dinámico y competitivo.

METODOLOGÍA

La investigación muestra una metodología descriptiva en el contexto de la metodología Lean; lo cual implica estudiar y describir detalladamente los procesos y prácticas actuales dentro de una organización con el fin de identificar áreas de mejora y oportunidades de optimización.

El estudio recopila datos sobre cómo se realizan actualmente los procesos en la organización de reclutamiento de una empresa restaurantera. Esto involucra la observación directa de las actividades y análisis de documentos. El objetivo es obtener una comprensión clara y detallada de cómo fluyen las operaciones, dónde se producen los cuellos de botella, qué actividades agregan valor y cuáles son consideradas desperdicios según los principios Lean.

Una vez que se ha recopilado la información, se realiza un análisis para identificar áreas de mejora. Esto implica comparar los procesos actuales con los estándares Lean, como la minimización de tiempo, la eliminación de movimientos innecesarios y la mejora de la calidad. Se identifican los desperdicios y se proponen cambios para optimizar los procesos y aumentar la eficiencia.

A través de una cuidadosa recopilación y análisis de datos, este enfoque permite comprender la naturaleza y características de un tema específico, lo que puede proporcionar una base sólida para investigaciones posteriores o para la toma de decisiones en contextos prácticos.

Prueba piloto

En el contexto de la metodología Lean, es común emplear herramientas y técnicas específicas para comprender y mejorar los procesos existentes. Una de estas técnicas es la creación de mapas de flujo de valor, que permiten visualizar de manera clara y detallada cómo fluyen los procesos actuales en la

organización. Estos mapas identifican todas las actividades realizadas, los tiempos de ciclo asociados y cualquier tipo de desperdicio presente en el proceso.

La creación de mapas de flujo de valor permite identificar de manera precisa los problemas y desperdicios en los procesos existentes, y desarrollar soluciones efectivas para mejorar la eficiencia y aumentar el valor para el cliente.

A continuación, se presenta un mapa de flujo que se le proporcione a una empresa restaurantera ubicada en Metepec Estado de México como guía de apoyo en la gestión de talento toda vez que esta empresa presenta mucha baja de personal-

Se ilustra cómo se podría aplicar el enfoque de Lean Talent en un proceso específico de la gestión del talento humano, como la selección y desarrollo de empleados. Al integrar los principios Lean con la gestión del talento, las organizaciones pueden mejorar la eficiencia de sus procesos y aumentar el valor para los empleados y la empresa en general.

Proceso: Selección y Desarrollo de Talento en una Empresa (Aplicación de Lean Talent):

1. Definición del Alcance: Se selecciona el proceso de selección y desarrollo de talento desde la identificación de necesidades de personal hasta la integración y desarrollo continuo de los empleados.

2. Identificación de Pasos:

- Identificación de necesidades de personal
- Reclutamiento y selección de candidatos
- Entrevistas y evaluaciones de competencias
- Integración y entrenamiento de nuevos empleados
- Desarrollo profesional y capacitación continua

3. Distinguir Actividades de Valor Agregado:

- Reclutamiento y selección de candidatos con las competencias adecuadas
- Entrevistas y evaluaciones para asegurar el ajuste cultural y competencias requeridas
- Entrenamiento y desarrollo para mejorar las habilidades y competencias de los empleados

4. Identificación de Desperdicios:

- Tiempo de espera entre etapas del proceso de selección y contratación
- Retrasos en la integración y entrenamiento de nuevos empleados

- Falta de alineación entre las competencias requeridas y las habilidades disponibles
- Rotación de personal debido a la falta de desarrollo profesional y oportunidades de crecimiento

5. Dibujar el Mapa:

- Se representa cada paso del proceso en una secuencia lógica, mostrando las actividades de valor agregado y no agregado, así como los flujos de información entre ellas.

6. Calcular los Indicadores Clave de Desempeño:

- Se calculan indicadores como el tiempo de contratación, la tasa de retención de empleados y la satisfacción del empleado, entre otros.

7. Análisis y Mejora:

- Se analiza el mapa de flujo de valor para identificar oportunidades de mejora, como reducir los tiempos de contratación, mejorar el proceso de integración y entrenamiento, y aumentar las oportunidades de desarrollo profesional. Luego, se desarrollan acciones para implementar estas mejoras y optimizar el proceso de selección y desarrollo de talento en la empresa, mejorando así el rendimiento y la satisfacción de los empleados.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El estudio implicó un proceso de seis meses para implementar y obtener resultados significativos:

1. Análisis de Necesidades de Personal:

- Se identificaron las necesidades críticas en el departamento de ventas para mejorar la capacidad de atención al cliente y aumentar las ventas.
- Se determinó la necesidad de contratar tres nuevos representantes de ventas para cubrir estas demandas.

2. Reclutamiento y Selección de Candidatos:

- Se lanzaron anuncios de empleo en múltiples plataformas, resultando en 50 solicitudes recibidas.
- Después de revisar currículos y realizar entrevistas, se seleccionaron 10 candidatos para la siguiente fase de evaluación.

3. Entrevistas y Evaluación de Competencias:

- Se llevaron a cabo entrevistas estructuradas para evaluar tanto competencias técnicas como habilidades blandas de los candidatos.
- Cinco candidatos destacaron por su adecuación al perfil requerido para los puestos disponibles.

4. Integración y Entrenamiento de Nuevos Empleados:

- Se desarrolló un plan detallado de integración que incluyó familiarización con la cultura corporativa y formación en productos y procesos específicos.
- Cada nuevo empleado fue asignado a un mentor para facilitar su adaptación y apoyar su desarrollo inicial en la empresa.

5. Desarrollo Profesional y Formación Continua (En Curso):

- Se están implementando programas de desarrollo profesional enfocados en ventas, habilidades de comunicación y liderazgo.
- Se han establecido objetivos individuales de desarrollo para cada empleado y se ofrecen oportunidades continuas de formación para fortalecer sus capacidades y contribución a la organización.

Estos resultados muestran cómo cada paso en el proceso de selección y desarrollo de talento puede traducirse en acciones concretas y resultados tangibles en una empresa. Al seguir un enfoque de Lean Talent, las organizaciones pueden mejorar la eficiencia de sus procesos y aumentar el valor para los empleados, lo que se traduce en un mejor desempeño y satisfacción en el trabajo.

Sin embargo, la empresa presente una excesiva baja en los puestos de trabajo, es por esa razón que el proceso ha tardado para obtener los resultados y por ende está parado el programa de desarrollo profesional y la capacitación, esto representa un costo para la empresa ya que los colaboradores esperan tener capacitaciones y al obtener el conocimiento para después darse de baja de la empresa, esto implica tener una análisis profundo para identificar las actividades de valor agregado, las oportunidades de mejora, reducir los tiempos de contratación, mejorar el proceso de integración y entrenamiento y aumentar las oportunidades de desarrollo profesional. Asimismo, desarrollar acciones para optimizar el proceso de selección y desarrollo de talento en la empresa lo que mejorara así el rendimiento y la satisfacción de los empleados

CONCLUSIONES

Aunque la convergencia de Lean y la gestión del talento humano promete ventajas significativas, también plantea una serie de desafíos y aspectos a considerar que las organizaciones deben abordar para asegurar el éxito sostenido de esta iniciativa. Aquí se destacan algunos de los principales desafíos y reflexiones estratégicas:

Es probable que algunos empleados resisten el cambio, especialmente aquellos arraigados en prácticas tradicionales. Es esencial comunicar claramente los beneficios de la integración de Lean y la gestión del talento humano, proporcionando apoyo y capacitación adecuados para facilitar una transición efectiva.

Las herramientas y técnicas Lean pueden requerir ajustes para ser efectivas en el ámbito de la gestión del talento humano. Personalizar estas herramientas para abordar las necesidades específicas del reclutamiento, desarrollo y retención de empleados es crucial para su implementación exitosa.

La integración de Lean y la gestión del talento humano no es un evento puntual, sino un proceso continuo que demanda un compromiso sostenido. Mantener el enfoque en la mejora continua y la innovación a lo largo del tiempo es fundamental para alcanzar resultados perdurables.

Implementar Lean en la gestión del talento humano puede requerir un cambio cultural significativo dentro de la organización. Crear una cultura que promueva la colaboración, la transparencia y la participación activa de los empleados en la mejora continua es esencial para el éxito a largo plazo.

Los procesos de gestión del talento humano varían ampliamente según la industria, tamaño y otras características organizacionales. Adaptar los enfoques Lean para cumplir con las particularidades únicas de cada organización es clave para su efectividad y aceptación.

Es vital establecer métricas objetivas para evaluar el impacto de la integración de Lean y la gestión del talento humano. Indicadores como la reducción de tiempos de ciclo, mejora del compromiso de los empleados y aumento de la productividad proporcionan una visión clara del progreso y el éxito de la iniciativa.

Superar estos desafíos y consideraciones con un enfoque estratégico y colaborativo permite a las organizaciones maximizar los beneficios de la integración de Lean y la gestión del talento humano, impulsando la eficiencia operativa, la innovación y el crecimiento sostenible a largo plazo

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALLES, Martha. Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por competencias.CASOS. Editorial Granica.Buenos Aires 2010
- Angeles-Gil, M. A. (2017). Propuesta de una metodología de Lean Logistics para ser aplicada en los procesos de operadores logísticos en cadenas de suministros en Colombia. Universidad de La Sabana. Universidad de la Sabana Colombia
- Belkys, Suárez (2011). Dilemas de la gestión del talento humano en el ámbito empresarial. Observatorio Laboral Revista Venezolana. Vol. 4, N° 7, enero-junio,2011: 91-102. Universidad de Carabobo. ISSN: 1856-9099. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219022147006>
- Cuatrecasas, L., & Olivella, J. (2005). Metodología para la implantación del lean management en una empresa industrial independiente y de tamaño medio. Congreso Nacional ACEDE. "XIX Congreso Nacional de ACEDE". Toledo:2005, 1-15. Retrieved from <http://www.recercat.net/handle/2072/54299>
- Padilla, L. (2010). Lean Manufacturing. Revista Ingeniería Primero, (15), 64-69.

Peralta Letiche, Luis Alberto. (s/f). Gestión del Talento humano y evaluación del rendimiento.
Disponible

en: http://206.132.98.197/AC888EEEC9534762849F5D1B01D5C5EC/FinalDownload/DownloadIdD32E15F6E06BB9139B0CC5DF7429E0C2/AC888EEEC9534762849F5D1B01D5C5EC/conferencias_empresariales/conferencias%202010/mes%20de%20junio/Indicadores%20de%20Gestion%20y%20Capacitacion.pdf

Pérez Mayo, Vázquez García y Levín Kosberg (2014), El control de gestión y el talento humano: conceptos y enfoques. Universidad & Empresa. ISSN-e: 2145-4558. ISSN: 01244639. Universidad del Rosario. recuperado de: <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/4559/3248>