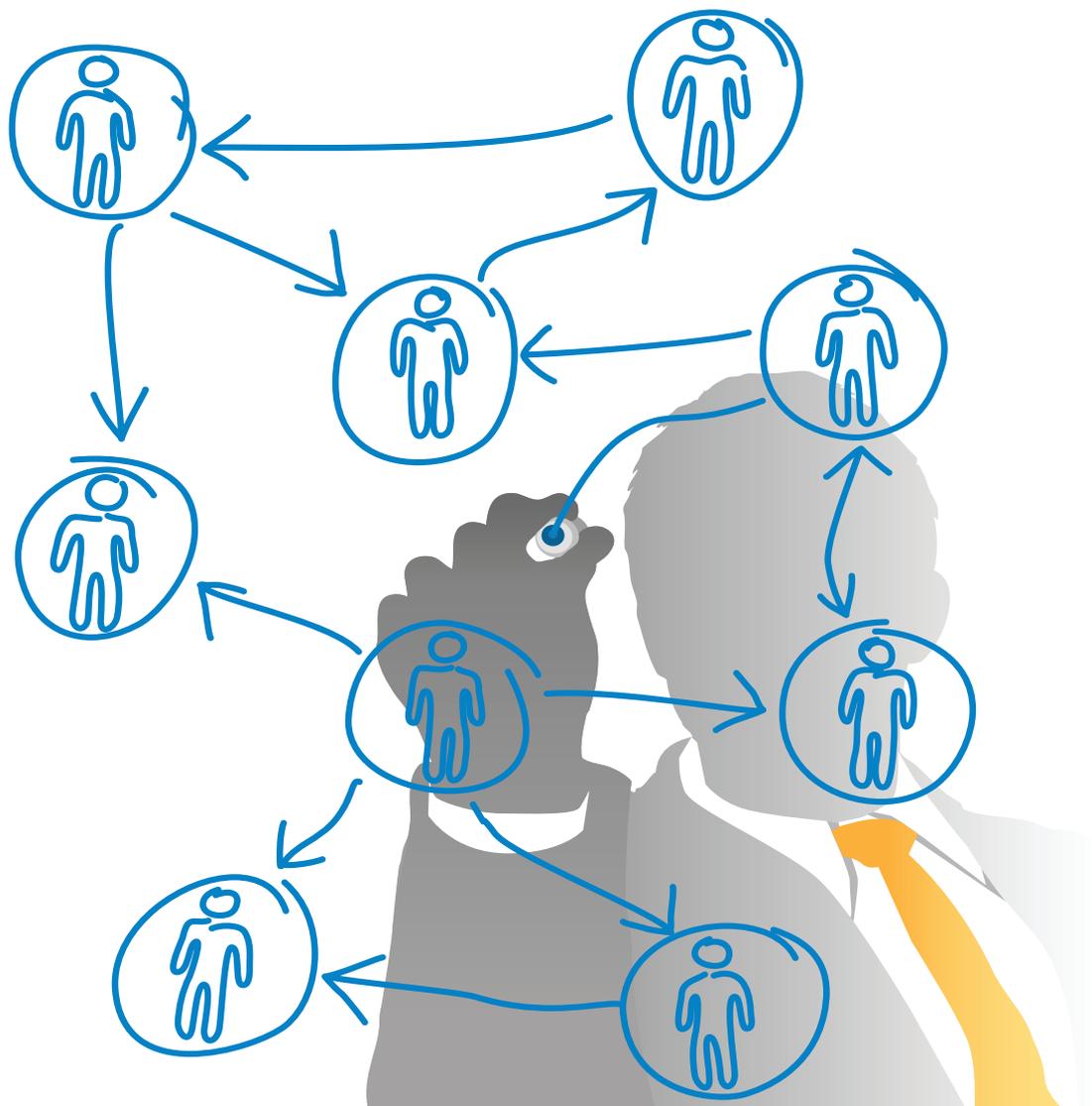


### UNIDAD 3. GERENCIA DE LOS PROCESOS DE TALENTO HUMANO



Gerencia de los procesos de talento humano.

## Tabla de contenido

<b>UNIDAD 3. GERENCIA DE LOS PROCESOS DE TALENTO HUMANO.....</b>	<b>1</b>
<b>Tabla de contenido.....</b>	<b>2</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>3</b>
<b>Objetivo General.....</b>	<b>4</b>
Objetivos Específicos.....	4
<b>3.1 Selección y contratación de personal.....</b>	<b>5</b>
3.1.1 Principales costos de la rotación.....	6
3.1.2 Retos en el proceso de contratación.....	7
<b>3.2 Capacitación y desarrollo.....</b>	<b>7</b>
3.2.1 Formación y desarrollo.....	7
3.2.2 Proceso de formación.....	9
3.2.3 Desarrollo profesional.....	9
<b>3.3 Salario, compensaciones y beneficios.....</b>	<b>10</b>
<b>3.4 Evaluación de desempeño.....</b>	<b>11</b>
<b>3.5 Separación del empleado.....</b>	<b>13</b>
3.5.1 Implicaciones de los despidos para los empleados retenidos.....	14
<b>Resumen.....</b>	<b>16</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>17</b>
Referencias web.....	17

## Introducción

En los dos capítulos anteriores se ha podido identificar la importancia de la persona en la organización y la forma como su comportamiento afecta el desarrollo y progreso de la organización, ahora es de vital importancia conocer los procesos fundamentales y actividades principales de un departamento o unidad de talento Humano, pues si bien el capital más importante de la empresa es la persona, todo proceso que involucre la identificación y mantenimiento del buen personal debe ser de vital importancia y dedicación para Recursos Humanos.

Dado, que todas las actividades de la unidad de talento humano están relacionadas y la eficiencia o descuido en una, tendrá efectos en otras posteriores; se debe conocer claramente cada una y ver las consecuencias de sus decisiones, para de esta forma poder medir los efectos de estas en la organización.

## Objetivo General

Se pretende dar a conocer en forma clara y sencilla todos los pasos, procesos y actividades que debe desarrollar la unidad de talento humano y la forma como afecta a la organización las decisiones y compromisos que se adquieren con el personal vinculado.

Dado que toda actividad de la organización requiere de la participación de personas, es de vital importancia que el estudiante conozca la responsabilidad y compromiso de la Dirección de talento Humano en cada decisión que tome en cada etapa o actividad que desarrolle.

## Objetivos Específicos

- Se busca que el estudiante comprenda y conozca las actividades fundamentales que debe atender un departamento de Talento Humano en toda organización y la forma como su desempeño influye en las decisiones de la organización.
- Lograr que el estudiante comprenda cada proceso y actividades que lo componen e identifique la importancia que tiene trabajar estas actividades como un sistema integrado.
- Que el estudiante pueda analizar cada proceso en la organización donde trabaja y tenga la capacidad de opinar, cuestionar y apoyar en cualquiera de los procesos indicados.
- Reafirmar la importancia del ser humano en la organización y resaltar la necesidad de cumplir con responsabilidad, compromiso y justicia cada una de las etapas del proceso, por parte del director de Talento Humano.

### 3.1 Selección y contratación de personal

Aunque Los directivos de recursos humanos son los responsables del diseño de los sistemas de reclutamiento y selección de los empleados, todos los directivos, de las diferentes áreas, necesitan comprender y emplear estos sistemas. Pues el atraer y contratar a las personas con el tipo y nivel de talento adecuado son elementos críticos de la eficacia empresarial. Quedarse con los empleados de mayor talento ha sido descrito como el trabajo más importante de la dirección. La capacidad de atraer y contratar a empleados eficaces es también un elemento clave para el éxito en la carrera directiva. Si no sea atrae y contrata a las personas adecuadas se puede dañar la organización, por esta razón es fundamental la planificación de los Recursos Humanos.

Una vez que la empresa determina sus necesidades de personal, tiene que contratar a los mejores empleados para ocupar los puestos disponibles, para lo cual el proceso de contratación se compone de cuatro elementos:



Figura 3.1 Proceso de contratación (gráfico explicativo - línea de tiempo).

#### Reclutamiento

Es el proceso por medio del cual se genera un grupo de de candidatos cualificados para un determinado puesto. La empresa debe anunciar la disponibilidad del puesto en el mercado (dentro y fuera de la organización, según sean las políticas de la empresa) y atraer a candidatos que soliciten el puesto.

#### Selección

Es el proceso por el cual se toma la decisión de contratar o no contratar a cada uno de los candidatos a un puesto. Este proceso generalmente requiere determinar las características necesarias para realizar con éxito el trabajo y a continuación valorar a cada candidato en función de esas características, generalmente esta

basado en el análisis de puestos. En función de la puntuación que obtiene cada candidato en diversas pruebas y/o de la impresión que ha causado en las entrevistas, los directivos determinan a la persona a la que se le ofrecerá el puesto. Este proceso suele requerir el establecimiento de puntuación mínima, y los candidatos que no superan estos niveles no serán aceptados.

## Contratación

Es el proceso por medio del cual se vincula legalmente a la persona seleccionada a la organización, donde se debe cumplir una serie de pasos administrativos y reglamentarios determinados para cada organización, de acuerdo con sus normativa y procedimientos. Es fundamental en este paso tener presente y especial cuidado en conocer y adoptar las normas legales sobre contratación establecidas para cada país o región.

## Socialización

Implica orientar a los nuevos empleados en la organización y en las unidades en las que trabajaran. La socialización es la diferencia entre un nuevo trabajador que se siente extraño a la empresa y uno que se siente miembro de un equipo de trabajo.

Las malas decisiones sobre contratación pueden llegar a causar problemas desde el primer día, todo trabajador desmotivado o no cualificado requiere una dirección, supervisión y acompañamiento más estrecho que uno que no se encuentra en estas circunstancias. Puede incluso, necesitar formación adicional sin llegar nunca a alcanzar el nivel de rendimiento necesario, generando información imprecisa a los clientes o una razón para irse con la competencia.

### 3.1.1 Principales costos de la rotación

- **Separación:** Entrevista de salida, papeleo, trámites de entrega.
- **Reclutamiento:** publicidad, honorarios para reclutar, tiempo de convocatoria.
- **Selección:** preparación, pruebas, entrevistas, comités.
- **Productividad:** costo de la vacante, periodo de transición, tiempo de preparación y adaptación al nuevo cargo, capacitación y aprendizaje, conocimiento mutuo.

Resulta esencial que los directores de línea y posiblemente otros trabajadores técnicos de línea, se involucren en el proceso de contratación, aunque el Departamento de Recursos Humanos tiene el papel activo y fundamental en el reclutamiento, la selección y socialización de los nuevos empleados, es el personal de línea directa quien estará supervisando activamente a los nuevos contratados y

estos directivos pueden aportar un mejor conocimiento relacionado con el puesto, del que los miembros del departamento de Recursos Humanos puede carecer.

### 3.1.2 Retos en el proceso de contratación

- Determinar las características del personal que son más relevantes e importantes para el rendimiento en el cargo y en la organización.
- Medir estas características y determinar la forma de evaluarlas y conocerlas en el proceso de selección.
- Evaluar niveles de motivación, compromiso y dedicación de los candidatos.
- Decidir las estrategias para la toma de la decisión sobre el candidato más apropiado.

Dado que la elección de la persona adecuada para un trabajo puede tener un efecto tremendamente positivo sobre la productividad y la satisfacción del cliente, es muy importante que cada paso del proceso de contratación sea gestionado con sumo cuidado y especial planeación y dedicación.

## 3.2 Capacitación y desarrollo

En la administración actual los directivos y las organizaciones de éxito ven en la formación como una inversión en su personal y no como un gasto. Todo buen directivo debe aspirar a que su personal tenga las mejores habilidades, destrezas y competencias de la organización y sus clientes.

En la actualidad, las compañías consideran la formación como una parte de su inversión estratégica al igual que las plantas y los equipos y la ubican como un componente vital en la construcción de la competitividad. La formación se debe enlazar con otras actividades de Recursos Humanos. La planificación del empleo puede identificar las insuficiencias de habilidades y destrezas las cuales pueden compensarse por medio de provisión de personal o reforzando las habilidades de la fuerza laboral actual. La evaluación de desempeño ayuda a identificar las brechas entre los comportamientos deseados y los existentes o en los resultados, a menudo estas brechas se convierten en los objetivos de la formación. La motivación a los empleados para adquirir y usar nuevas habilidades y destrezas, con frecuencia requieren reconocer este aprendizaje con el salario y otras remuneraciones. El contacto más estrecho se encuentra entre la formación y la provisión de personal interno.

### 3.2.1 Formación y desarrollo

Aunque los dos elementos son fundamentales para el crecimiento y progreso de la organización, es muy importante marcar la diferencia de cada término en lo que a motivación del personal se refiere:

En la formación la atención se centra únicamente, en el trabajo actual, mientras que en el desarrollo, se centra en el trabajo actual, como en los trabajos que el empleado tendrá que realizar en el futuro. La formación esta más orientada a los empleados en forma individual, mientras que el desarrollo, alcanza a todo el grupo de trabajo o a toda la organización. Se podría concluir que la formación se centra en los déficit y problemas de rendimiento particulares, tiende a dedicarse en las necesidades inmediatas de la organización. En cambio, el desarrollo se preocupa de las habilidades y versatilidad de los trabajadores y de las necesidades de la organización a largo plazo.

Antes de que la organización se comprometa con un programa o proceso de formación debe tener claros algunas inquietudes en torno a este proceso, todo directivo antes de tomar la decisión debe tener claros los siguientes interrogantes:

- Cual es el problema real de una situación determinada?
- Es la formación la solución al problema?
- Son los objetivos de la formación claros y realistas?
- Es la formación una buena inversión?
- Funcionará la formación?

El objetivo central y fundamental de la formación es la supresión o mejora de los problemas de rendimiento. Sin embargo no todos los problemas relacionados con el rendimiento se solucionan con la formación. Pues, los déficit de rendimiento pueden tener diferentes causas y muchas de las cuales no pueden estar bajo el control del trabajador y por lo tanto no se solucionarían con la formación. Un ejemplo de estos casos puede ser: peticiones poco claras o contradictorias, problemas de ética y moral, mala calidad de los materias y equipos de trabajo, desmotivación por malos tratos e injusticia, etc.

Para que un programa de capacitación tenga éxito debe estar orientado con objetivos claros y realistas, los cuales orientaran el contenido del programa y determinaran los criterios por los que se debe evaluar su eficacia. La formación debe apuntar a mejoras específicas y por tal motivo se orientara de acuerdo con las necesidades de cada unidad o personas. Los objetivos de formación deberían determinar el tipo de formación que se requiere ofrecer.

Diseñar un programa de formación eficaz es más un arte que una ciencia, pues no esta demostrado que exista un único tipo de formación más eficaz, pues influyen muchos otros elementos del entorno, la organización y los mismos empleados, que influirán en el proceso de formación, por ejemplo, la cultura organizacional, el manejo y resistencia al cambio, el manejo de las relaciones interpersonales, actitud frente al aprendizaje, pueden ser factores determinantes para el éxito o fracaso de un programa de formación, que cualquier otro aspecto del programa mismo. Los participantes que ven la capacitación o formación como un día fuera del lugar de trabajo seguramente no aprovecharan al máximo la oportunidad de esta experiencia.

Si los directivos y ejecutivos que participan de este proceso no respaldan el contenido y el objetivo de la formación, es poco probable que el programa de formación influya sobre los procesos laborales. También se debe determinar la transferencia de formación-aprendizaje a la acción; ofrecer los pasos que se deben dar para asegurar que lo que se aprende dentro de la jornada de formación lo aplicará en su trabajo.

### 3.2.2 Proceso de formación

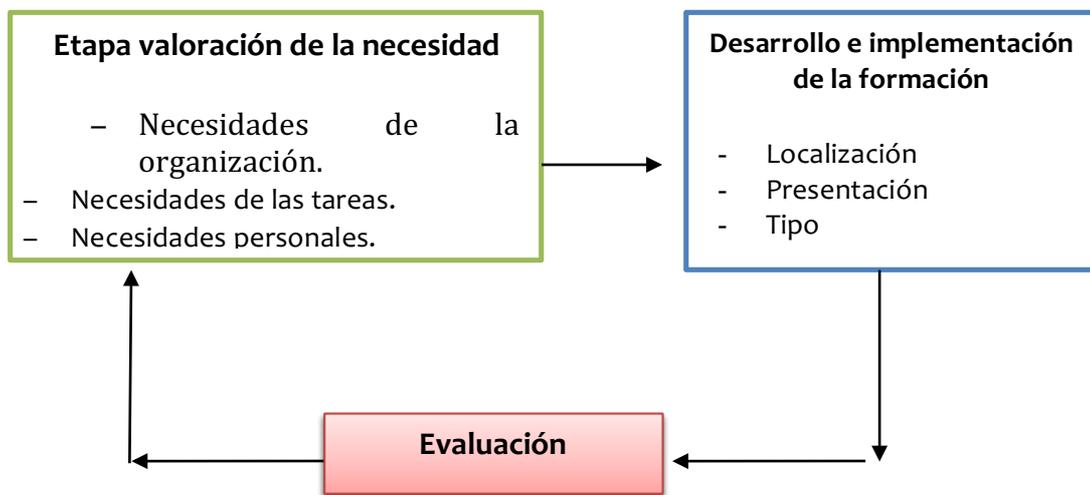


Figura 3.2 Proceso de formación.

### 3.2.3 Desarrollo profesional

Como se presentó anteriormente, el desarrollo profesional es diferente a la formación, el desarrollo de la carrera profesional tiene un alcance mayor, se produce durante más tiempo y se da con una perspectiva más amplia. El objetivo del desarrollo de la carrera profesional es enriquecer y conseguir trabajadores más capacitados, comprometidos y convencidos de la labor de la organización. El desarrollo es un esfuerzo continuado, organizado y formalizado que reconoce que las personas son un recurso vital para las organizaciones.

El campo de desarrollo profesional ha experimentado un tremendo cambio, en gran medida porque las trayectorias y oportunidades profesionales están menos estructuradas y son menos predecibles que hace unas décadas. Actualmente el mundo laboral ya no se caracteriza por la estabilidad, seguridad laboral o desarrollo profesional en una sola organización; sino por el contrario, el cambio tecnológico y reducción del tamaño empresarial. Actualmente, en un mundo de continuo cambio, el pensar de las personas está en que el cambio continuo de trabajo es una forma de avanzar profesionalmente, creen que las oportunidades de aprendizaje y crecimiento son la cuestión clave de desarrollo profesional. Este

esquema hace que los nuevos funcionarios abandonen sus empleos, si sienten que su puesto no les proporciona oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional. Las organizaciones deben conseguir que el desarrollo profesional sea una estrategia empresarial clave si quiere sobrevivir en un entorno empresarial cada vez más competitivo y global. En la era de la información, las empresas compiten más a través de los conocimientos, habilidades y capacidad de innovación de los trabajadores, que con su capacidad productiva o los costos laborales.

Dado que el desarrollo profesional representa un papel central en el momento de garantizar una mano de obra competitiva, no puede verse como algo de baja prioridad que solo se ofrezca durante los momentos de bonanza económica de la empresa o la industria.

### 3.3 Salario, compensaciones y beneficios

Las compensaciones tienen diferentes significados para diferentes personas; pero en el ámbito laboral o como empleados, se considera la compensación salarial como una retribución por el esfuerzo, e inversión en la educación y la formación o como una recompensa al trabajo satisfactorio y sobresaliente.

Para el ser humano, el salario es la fuente principal de ingreso personal, por ello representa un factor determinante de bienestar económico, social y familiar. El salario base representa la cantidad fija que recibe un empleado de forma regular, ya sea como salario mensual o como retribución por horas o por un periodo de tiempo, por una labor desarrollada.

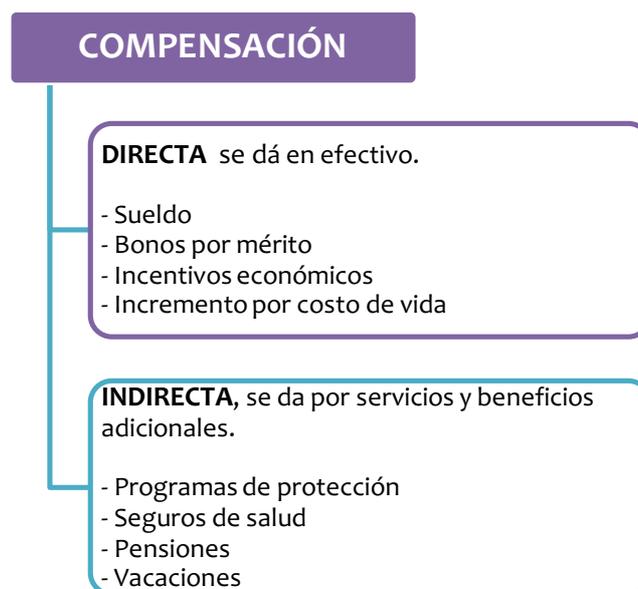


Figura 3.3 Clases de compensación.

Los directivos tienen dos consideraciones en torno a la compensación salarial, la primera y más importante es que el salario es un gasto de operación sumamente importante, los costos laborales en muchas organizaciones suman más del 50% de los gastos totales de operación, por esta razón el salario requiere una sólida administración. La segunda consideración está en que el salario puede influir en los comportamientos y actitudes laborales de los empleados; puede afectar sus decisiones en el momento de aceptar un trabajo, permanecer con un empresario, ser más productivo o desear formarse con el fin de estar calificado para un puesto de trabajo mejor pago.

Si no se tienen políticas claras de salario y no se dirige en forma equitativa, el salario puede provocar que los empleados disminuyan sus esfuerzos, que busquen otro empleo o que formen un sindicato. Esta influencia potencial del salario en las actitudes y comportamientos laborales de los empleados es una razón apremiante para asegurar a la empresa a diseñar y administrar sistemas de salarios de manera equitativa y justa.

Sin importar la forma, los sistemas salariales deben cumplir con las legislaciones legales de cada país en torno a este tema, si un empresario opera en varios países distintos, habrá conjuntos de leyes diferentes que tendrá que cumplir.

## **Beneficios**

Están representados por retribuciones adicionales y especiales como las promociones, reconocimiento al trabajo sobresaliente, sentimientos de logro, elecciones de ubicación, y en general todos los elementos que representan bienestar adicional a los funcionarios de una empresa. Dichos factores pueden considerarse como parte de un sistema de retribución general de la organización y son muy propios de cada empresa u organización.

## **3.4 Evaluación de desempeño**

Representa la identificación, medida y gestión del rendimiento de las personas que conforman una organización.

Para realizar una buena evaluación de desempeño, se deberá identificar los problemas relacionados con el rendimiento, proporcionar información constructiva y emprender acciones para mejorar. La medición y gestión del rendimiento son las dos cuestiones más importantes y difíciles a las que se tiene que enfrentar un directivo. Sin embargo, los directivos tienen que medir el rendimiento y ofrecer información relevante a los empleados que si quieren que estos mejoren, incluso si no está en juego el dinero.

## La identificación

Significa determinar que áreas de trabajo debería analizar el directivo cuando mide el rendimiento. Una identificación racional y defendible legalmente exige que el sistema de medición parta del análisis del puesto de trabajo. El sistema de evaluación, por tanto, debe centrarse en el rendimiento que afecta al éxito de la organización, en lugar de centrarse en características irrelevantes para el rendimiento tales como raza, edad, sexo, etc., etc.

## La medición

Punto central del sistema de evaluación, implica la realización de un juicio sobre la bondad o maldad del rendimiento del empleado. Una buena medición del rendimiento debe ser algo coherente para toda la organización, es decir todos los directivos de la organización deben mantener estándares de calificación comparables.

## La gestión

Debe ser el objetivo general de cualquier sistema de evaluación. La evaluación debe ser algo más que una actividad retrospectiva que critica o alaba a los trabajadores por su rendimiento durante el año anterior. En lugar de ello, la evaluación debe adoptar una visión orientada al futuro, respecto de lo que los trabajadores pueden hacer para alcanzar su potencial en la organización. Esto indica que los directivos deben ofrecer información a los trabajadores sobre su rendimiento anterior y ayudarles para alcanzar un rendimiento superior.

Las evaluaciones de desempeño se utilizan administrativamente, siempre que son la base para la toma de decisiones sobre las condiciones laborales de un empleado como son las promociones, los despidos, las recompensas, entre otras.

Las evaluaciones con fines de desarrollo, que están dirigidas hacia la mejora del rendimiento del empleado y el fortalecimiento de sus capacidades laborales, incluyendo proporcionar información a los empleados sobre su rendimiento, darles consejos sobre los comportamientos laborales eficaces y ofrecerles formación y otras oportunidades de aprendizaje. Si la evaluación de desempeño se hace adecuadamente, puede ser la clave para el desarrollo de los empleados y mejora de su rendimiento. Además proporciona los criterios que sirven para validar los sistemas de selección y es la base sobre la que las decisiones del personal son lo suficientemente sólidas y valederas en materia de despidos tienen una justificación legal. Además la evaluación de desempeño hace operativa la estrategia de la organización. Por ejemplo, las medidas de desempeño que valoran la cortesía y la atención pueden convertir en tangible para los empleados una estrategia competitiva basada en el servicio al cliente.

Si los directivos de la organización no están convencidos del valor de la evaluación de desempeño, es muy difícil que los empleados la valoren.

Los expertos en gestión apuntan la idea de que lo se mide debe estar vinculado directamente con lo que la empresa intenta alcanzar, porque la medida debe ser vista como una herramienta de la dirección, no como un ejercicio de medida. Muchas organizaciones están ahora identificando dimensiones de desempeño basadas en sus objetivos estratégicos, este enfoque asegura que todos trabajen juntos hacia los objetivos comunes.

Otro enfoque cada vez más común para identificar las dimensiones de desempeño se centra en las competencias, las características observables que las personas aportan para desempeñar su puesto con éxito. El conjunto de competencias asociado con el puesto de trabajo es a menudo denominado “el modelo de competencias”.

Para concluir el principal objetivo de cualquier sistema de evaluación de desempeño es la gestión del rendimiento. Para gestionar y mejorar el rendimiento de los empleados, los directivos tienen que analizar las causas de los problemas relativos al rendimiento, dirigir la atención de los empleados y de ellos mismos hacia esas causas, desarrollar planes acción y capacitar a los empleados para que encuentren soluciones, así como utilizar una comunicación centrada en el rendimiento.

### **3.5 Separación del empleado**

La separación del empleado ocurre cuando termina la relación de empleo y los empleados abandonan la organización, las separaciones afectan la reducción de la fuerza de trabajo (disminución de empleados).

De igual forma que la selección del empleado, las separaciones afectan la composición de la fuerza laboral. Así la dirección de las separaciones del empleado, la reducción de la fuerza de trabajo y la retención afectan fundamentalmente las metas de la organización, tanto la eficiencia como la equidad.

Cuando los empleados dejan de pertenecer a la organización, a menudo esto significa pérdidas monetarias. No obstante, las organizaciones no siempre desean mantener a todos los empleados y en ocasiones las condiciones de la empresa dictan una reducción en el tamaño de la fuerza de trabajo más allá de lo que ocurriría con un agotamiento normal.

Ya sea que las separaciones se deban a abandonos del empleado, jubilaciones, reducciones de personal o despidos, dirigir estas separaciones a menudo implica costos sustanciales. Aún cuando suele considerarse que las separaciones de empleados son algo que debe evitarse y limitarse para disminuir dichos costos, de hecho pueden resultar benéficas. Al igual que la selección del empleado, las separaciones y las retenciones resultantes pueden aumentar el valor de la fuerza

de trabajo cuando la compañía retiene a los mejores empleados. Además, cuando se sustituyen las separaciones la interacción entre el patrón de separación y la calidad de quienes ingresan afectan la productividad y eficiencia de la fuerza laboral. Por consiguiente las organizaciones deben basar su dirección de las separaciones de empleados, las reducciones de la fuerza de trabajo y las retenciones de empleados en objetivos e información relacionados con la eficacia. Si no se reconoce de qué manera afecta las separaciones del empleado a la eficiencia de la organización, puede ser que la dirección sea deficiente y ocasione efectos negativos en la productividad de la fuerza de trabajo.

Las separaciones se pueden presentar desde dos puntos:

1. Por los empleados
  - **Las Renuncias:** son decisiones tomadas por el empleado e incluyen los abandonos (decisiones del empleado de dejar la organización en cualquier momento, sin ser la jubilación el factor importante).
  - **La Jubilación:** decisión del empleado de dejar la organización, afectado por consideraciones relacionadas con la culminación de su vida laboral.
2. Por los empresarios
  - **Las destituciones:** son decisiones de separación iniciadas por el empresario. Los despidos ocurren por razones individuales específicas, como incompetencias, violación de reglamentos, deshonestidad, holgazanería, ausentismo, insubordinación, y resultados insatisfactorios durante el periodo de prueba.
  - **Reducción del personal:** tiene lugar por la necesidad de disminuir el tamaño de la fuerza de trabajo en la organización, por disminución de rendimientos, pérdidas, cambio de estructura y políticas, etc. Si los despidos resultan difíciles, las reducciones de personal son mucho más difíciles, dado que afectan a los empleados, sin que hayan cometido ninguna falta. La reducción de personal puede ser permanente o provisional, es evidente que las reducciones permanentes tienen consecuencias más serias.

### 3.5.1 Implicaciones de los despidos para los empleados retenidos

Rara vez se hacen despidos sin pruebas documentadas, y en ocasiones solo después de una serie exhaustiva de revisiones y apelaciones. Si la conducta anterior predice el comportamiento futuro, es probable que dichos despidos libren a la organización de los empleados que habrían tenido desempeños deficientes o representarían influencias negativas en el futuro. Es probable que la fuerza laboral retenida mejore como resultado de dichos despidos. De esta manera, es importante que tanto el empresario como los empleados cuenten con un procedimiento de despido que refleje los comportamientos relacionados con el trabajo y que se tomen las decisiones con base en pruebas. El proceso de estimación del desempeño, se convierte en una actividad crítica y fundamental para identificar y documentar dichas pruebas y decisiones.

La separación o retención del empleado constituye un proceso a través del cual se elige un subconjunto de los empleados actuales para que permanezcan en la organización. Desde luego el reclutamiento, la selección, y la separación o retención del empleado constituyen un conjunto integrado de actividades de provisión de personal. Al comprender las semejanzas básicas entre la selección, la separación y las retenciones del personal, los directores de Recursos Humanos estarán mejor preparados para dirigir de manera efectiva el proceso de provisión externa del personal y determinar las estrategias más efectivas para la separación y la retención del mismo.

## Resumen

De una forma muy sencilla y didáctica, se han presentado las diferentes actividades y formas de llevar a cabo cada uno de los procesos y funciones de la Unidad de Talento Humano en cualquier organización estructurada y seria donde el personal representa una parte fundamental del desarrollo organizacional. Se ha descrito el proceso desde que nace la necesidad de una nueva vinculación, la selección y contratación hasta llegar a su separación o despido, pasando por la evaluación de desempeño, capacitación, remuneración, beneficios y compensaciones; todos elementos fundamentales que afectan la motivación y compromiso de los funcionarios de cualquier organización. La eficacia y buena gestión en cada una de estas etapas garantiza a la organización personal calificado, comprometido, motivado e interesado en el crecimiento y progreso de la organización.

## Bibliografía

- Blanchard, K. y O'Connor, M. (2000). Administración por Valores. Ed. Norma.
- Blanchard, K., Randolph, A. y Carlos, J. (2006). Empowerment: Tres Claves Para Que el Proceso de Facultar A los Empleados Funcione en su Empresa. Ed. Norma.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. Ed. McGraw Hill, 5° edición. España.
- Druker, P. (1994). Gerencia para el futuro. Ed. Norma. Barcelona, España.
- Falconi, V. (1992). Gerencia de la rutina del trabajo cotidiano. Ed. INDG.
- Goleman, D. (s.f.). Inteligencia Emocional. Ed. Javier Vergara.
- Gómez Mejía, L., Balkin, D. y Cardy, R. (2008). Gestión de Recursos Humanos. Ed. Prentice Hall.
- Guía para el Premio Colombiano a la Calidad, Corporación Calidad.
- Imai, M. (1995). Kaizen: la clave de la ventaja competitiva japonesa. Ed. Patria.
- Lloyd L., B. y Leslie W., R. (1996). Gestión de Recursos Humanos. Ed. Irwin. Madrid, España.
- McFarland, L. (s.f.). Liderazgo para el siglo XXI. Ed. McGraw Hill. Colombia.
- Nelson, B. (1997). 1001 Formas de Recompensar a los Empleados. Editorial Norma.
- Peters J., Thomas y Waterman, R. H. (1986). En busca de la excelencia: lecciones de las empresas mejor gestionadas de Estados Unidos. Quinta edición. Ediciones Folios.
- Senge, P. (2011). La Quinta Disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Ed. Granica.

## Referencias web

- Las Normas ISO 9000 del 2000. (2000). Recuperado de: <http://www.pascualbravo.edu.co/pdf/calidad/iso9000-2000>