

**TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS UNA VENTAJA COMPETITIVA EN  
LA ORGANIZACIÓN**

**Ensayo de Grado**

**Facultad de estudios a distancia**



**Elizabeth Romero Organista**

**Cód.: d4015163**

**Cajicá**

**2020-1**

**Universidad Militar Nueva Granda**

**Diplomado en Gestion del talento humano por competencias**

## **Tabla de contenido**

<b>El talento humano en las organizaciones</b>	<b>3</b>
<b>Características del talento humano</b>	<b>4</b>
<b>Talento humano por competencias estrategia organizacional.</b>	<b>6</b>
<b>El talento humano como ventaja competitiva.</b>	<b>9</b>
<b>Desarrollo y formación del talento humano por competencias</b>	<b>12</b>
<b>Conclusiones</b>	<b>17</b>
<b>Referencias</b>	<b>18</b>

## **Introducción**

Cualquier tipo de organización constituida para el provecho de la comunidad siempre ha contado con recursos de diferente índole: físicos, tecnológicos, económicos, humanos etc. a los cuales se les da el valor que les corresponde, sin embargo, el talento humano es el capital más importante en las empresas es por ello que las organizaciones han entendido que la realidad de sus negocios no solo radica en tener procesos normalizados, infraestructura adecuada y tecnología de punta; sino que es vital el papel que juegan las personas con conocimiento y competencias adecuadas, para el logro de resultados de éxito.

Partiendo de la premisa anterior se ha diseñado el presente texto con el fin de que el lector comprenda que la óptima gestión del talento humano en una organización, depende en gran medida en desarrollar estrategias que permitan la captación, formación y permanencia del capital humano, y desarrollar el máximo rendimiento de los colaboradores, promoviendo diferentes habilidades que permitan entender sus ventajas y aspectos a trabajar.

## **1. Talento humano en las organizaciones**

Desde hace tiempo el termino talento humano viene reemplazando al conocido Recurso Humano entendiéndose el talento, según la Real Academia Española de la Lengua (RAE), como la persona inteligente o apta para determinada ocupación; inteligente, en el sentido que entiende y comprende, y que tiene la capacidad de resolver problemas dado que posee las habilidades, destrezas y la experiencia necesaria.

Cuando nos referimos a talento humano debemos concebir la definición como la capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas. (Alvarado, M. Barba M, 2016) Como fácilmente se puede apreciar, las personas ponen a disposición de la organización, no solo su fuerza de trabajo sino su talento, vital para el funcionamiento de cualquier organización.

En palabras de Benítez (2005) el talento humano es el conjunto de saberes y haceres de individuos y grupos de trabajo en las organizaciones, pero también de actitudes, habilidades, convicciones, aptitudes, valores, motivaciones y expectativas en los sistemas individuo, organización, trabajo y sociedad.

Según Tobón (2013), el concepto de talento humano es congruente con el de competencias: “la competencia es una característica de la personalidad devenida en comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo...Las competencias son cualidades que permanecen subyacentes al interior del individuo, el cual solo se hace visible en sus conductas laborales”.

Por consiguiente, la relación que existe entre competencia y talento es que una competencia

no es algo espontáneo, ni algo que se da de por sí, sino que es una resultante dinámica de la interacción entre el individuo y el contexto laboral, en el cual despliega y aplica los conocimientos, actitudes y destrezas que posee. (Alvarado. M, Barba M. 2016)

## **2. Características del talento humano**

Siendo el principal capital, el talento humano posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización. Al estar formado por todas estas propiedades, permite perfeccionar y mejorar o tecnificar los procesos administrativos y productivos de la organización (Gerencie.com 2018). Dichas propiedades permiten a su vez, caracterizar y diferenciar el talento humano de los demás recursos que posee una empresa, así:

- El talento humano de una organización es susceptible de mejorar mediante la educación o adquisición de nuevos conocimientos, experiencias, actitudes, etc., o bien por descubrimientos; es decir, poner de manifiesto aptitudes, capacidades y habilidades desconocidas por el trabajador.
- Todos los trabajadores no poseen las mismas características que los hacen hábiles o aptos para desempeñarse en determinadas actividades. Esto hace que quien posea mayor talento sea más apreciado por una organización.
- Todos los factores inherentes a una persona (su talento) son parte de un patrimonio personal y, por consiguiente, nadie está obligado a poner a disposición ajena sus recursos humanos sin una justa retribución y sin su pleno consentimiento.
- El talento humano se manifiesta a través de la actitud, el comportamiento y el desempeño de la persona en la empresa; por lo tanto, es intangible, pero esto no indica que no deba tener remuneración alguna por parte de la empresa; ello depende, como se menciona anteriormente, de que ese talento sea o no provechoso

para la organización.

Finalmente se puede afirmar que el talento humano tiene ciertas características propias de personalidad e individualidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y objetivos individuales o como recursos dotadas (de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para desarrollar labores empresariales)(Chiavenato, 2011); que permiten identificar su naturaleza, las cuales se deben tener siempre en cuenta para la efectiva utilización del potencial humano con que cuenta una organización.

### **3. Talento humano por competencias estrategia organizacional.**

Frente a los retos y nuevos desafíos, se ha producido un auge en la gestión de los activos intangibles (talento humano) debido a sus características propias que los hacen difíciles de copiar o imitar. Con esta nueva perspectiva nace el término competencias laborales que surge a finales de la década de los ochenta en el siglo XX como respuesta a la necesidad de mejorar permanentemente la calidad y pertinencia de la educación y la formación de recursos humanos, frente a la evolución de la tecnología, la producción y, en general, la sociedad, y elevar así el nivel de competitividad de las empresas y las condiciones de vida y de trabajo de la población.

El concepto de competencias no es nuevo, pero en cuanto a su enfoque crece en importancia en el mundo empresarial.

Martha Alles (2005) señala que la palabra «competencia» hace referencia a las características de personalidad devenidas de comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados diferentes.

Para Ana Catalano (2006) “Es la capacidad intelectual de movilizar conocimientos y técnicas

y de reflexionar sobre la acción. Es también la capacidad de construir esquemas referenciales de acción o modelos de conocimientos y de actuación que faciliten las acciones de diagnóstico o de resolución de problemas en los servicios profesionales y productivos no previstos o no prescriptos.”

Por su parte, Spencer y Spencer la definen como “Característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o performance superior en un trabajo o situación” (2003, p.122. La competencia laboral se pone en práctica de forma integrada dentro de un entorno de trabajo: aptitudes, rasgos de personalidad y conocimiento adquirido.

De acuerdo con estas definiciones comprendemos que el conjunto de habilidades y cualidades de cada persona que conforman la organización marcará una gran diferencia, que permita agregar valor en las actividades de las empresas. Es por ello que el modelo de competencias se plantea como una alternativa que permite lograr que la gestión del talento humano posea una mirada integral.

Desde el punto de vista laboral, es el desarrollo de una capacidad para el logro de un objetivo o resultado en un contexto dado, esto se refiere a la capacidad de la persona para dominar tareas específicas que le permitan solucionar las problemáticas que le plantea la vida cotidiana dentro de su entorno laboral. (Sandoval, F; Miguel, V; Montaña, N, s.f)

De esta manera, en la definición de competencia se integran el conocimiento y la acción. Las capacidades que permiten desempeños satisfactorios que se forman a partir del desarrollo de un pensamiento científico-técnico reflexivo, de la posibilidad de construir marcos referenciales de acción aplicables a la toma de decisiones que exigen los contextos profesionales, de desarrollar

y asumir actitudes, habilidades y valores compatibles con las decisiones que se deben tomar y con los procesos sobre los cuales se debe actuar responsablemente (Catalano 2006).

Por consiguiente, de acuerdo con las anteriores definiciones las competencias laborales como factor estratégico vinculan de manera directa la capacidad individual y colectiva de los colaboradores con la capacidad organizacional, para generar valor en los procesos de trabajo y contribuir al incremento de la productividad y de la competitividad de la empresa.

Es por ello que debido a las exigencias en el contexto de la globalización económica, las organizaciones, adoptan estructuras flexibles y adaptables a los rápidos e innumerables cambios en el ambiente laboral; con el fin de establecer cuáles son las competencias claves, que les ayuden a gestionar sus procesos y hacerlos mejores que los de los competidores.

#### **4. El talento humano como ventaja competitiva**

La competitividad empresarial es parte importante para las empresas porque gracias a ello han podido ver crecimiento en su entorno económico y social, están comprometidas con sus clientes a dar el mejor servicio o productos y cada vez mejorarlo. Es por ello que las organizaciones deben tener claro el enfoque y el valor que se le debe dar al talento humano, el diseño y la aplicación de las metodologías para un correcto desenvolvimiento de este, con el fin de lograr altos estándares de rendimiento fundamentado en valor agregado y en una notoria ventaja competitiva.

Michael Porter en su obra “La competitividad de las naciones” (1985) argumenta que el personal de una organización puede aportar ventajas competitivas superiores (de difícil imitación) y de mucha flexibilidad para que esta pueda enfrentar la competencia o desarrollar servicios diferenciadores. Esto lleva a determinar que el éxito de una organización depende de



las personas, y al final se convierten en ese sello diferenciador entre una organización y otra. (Gonzales, F. s.f).

Es aquí en las donde las organizaciones han implementado una serie de cambios que han permitido una evolución con el transcurrir del tiempo en todos sus procesos, especialmente en el área del talento humano. Diseñan estrategias con un enfoque totalmente personalizado que les permita acceder, atraer, desarrollar y retener el talento que asegure su permanencia en el futuro reconociendo que el factor humano juega un rol protagónico en el desarrollo actual y futuro de las organizaciones, ya que a través de él, con su talento, actitud, disciplina y capacidad de adaptación, permiten agregar valor, a la organización asegurando la consecución de altos niveles de productividad, eficiencia y calidad.

Linda Gratton, (2001) define que los principios básicos de los recursos humanos en la filosofía de la estrategia viva son los que funcionan en el tiempo, buscan significados y tienen alma, por tanto, determina que es necesario trabajar en función de satisfacer las necesidades humanas que se desprenden de la existencia de dichos principios. Ella afirma que la ventaja competitiva de cualquier empresa radica solo en su gente, “esto sucede porque los recursos humanos son los que tienen la posibilidad de transformar una organización y de dotarle de unos mecanismos que trascienden lo tecnológico y lo económico.” Sin embargo, todo lo anterior solo es posible cuando se logra una correcta gestión de dichos recursos, extraer de él todo su potencial, así se hace posible la ventaja competitiva.

Su correcta gestión debe estar encaminada a desarrollar actividades que propicien el aprovechamiento y desarrollo de las cualidades humanas, que posibiliten que dichos recursos se conviertan en una fuente de ventaja competitiva sustentable para la empresa. Autores como Chiavenato, Alles, y otros, han enfatizado que el personal, más que ser un recurso “equiparable”

con los demás recursos de la organización, es en quien se deposita la ventaja competitiva de la empresa debido a que es el único capaz de establecer una relación entre los recursos de las organizaciones y las capacidades, las cuales aluden al conocimiento que tiene el personal para poder establecer relaciones de eficiencia y efectividad en función de las competencias del personal que poseen (Alles, 2005; Chiavenato, 2009).

De esta manera el talento humano sigue siendo la principal fuerza motriz y punto clave para que un plan de negocios alcance el éxito. Su capacidad, aptitudes, conocimiento, destreza, experiencia habilidades, intereses, actitudes, etc., constituyen la base de la ventaja competitiva debido a que se atribuye la mayor importancia dentro del proceso productivo. Es por ello que las empresas han hecho hincapié en los procesos formativos del trabajador con respecto de las competencias que se espera desarrolle, y generar en él y para la organización todo un conjunto de ventajas entre las siguientes:

- Poner de relieve la importancia del capital humano para la prosperidad y larga vida de la organización.
- Aportar la flexibilidad necesaria para que la organización se adapte rápidamente a los cambios de los clientes y en las condiciones de mercado, mediante el correcto despliegue de los empleados basado en el modelo de competencias.
- Crear una cultura de aprendizaje continuo.
- Proporcionar a los empleados oportunidades para adquirir y aplicar nuevos conocimientos y habilidades a cambio de su trabajo y entrega.
- Contribuir a la asignación de autonomía responsable a los empleados, al dotarles de mayor poder de decisión sobre sus vidas profesionales.

- Los empleados conocen lo que se espera de ellos en el puesto actual y que competencias necesitan para desarrollarse y alcanzar otros puestos.
- Aportar mayor justicia e igualdad en los procedimientos de selección y retribución.

Es importante resaltar que las actividades del área de gestión de talento humano son las que garantizan tener personal competente, por tal motivo se debe desarrollar todo tipo de competencias claves que posean los empleados para aumentar el capital humano en la organización (Chiavenato, 2011).

## **5. Desarrollo y formación del talento humano por competencias**

En la actualidad, el talento es un valor diferencial que permite generar ventajas competitivas sostenibles y duraderas en el tiempo. Por ello la competitividad y el futuro de la gran mayoría de organizaciones va estar claramente relacionada, con la capacidad que éstas tengan para atraer, retener y desarrollar talento, en el liderazgo y motivación de equipos de trabajo (Palomo, M. 2010). Es por ello que la implantación de un enfoque por competencias proporciona resultados satisfactorios, a corto, mediano y largo plazo.

Cada una de las acciones, procedimientos, lineamientos y demás aspectos que permiten avanzar en la gestión del talento humano, y que se encuentra definida en las políticas de la organización, son instrumentos fundamentales para direccionar y gestionar a las personas.

Para Spencer y Spencer un entrenamiento basado en competencias y actividades para el desarrollo debe incluir programas formales de capacitación, centros de desarrollo para el feedback (retroalimentación), guías para el autodesarrollo, video y programas de computación para la autocapacitación, asignaciones especiales (tareas o proyectos), programas de tutoría (mentoring)

y una cultura organizacional que fomente el incremento de las competencias. ( Alles, M 2006).

De acuerdo con lo citado, la tecnología y la información están al alcance de todas las empresas por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio. Esto se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo en las personas a fin de que la educación y experiencias sean medibles y más aún, valoradas conforme a un sistema de competencias.

De esta manera y mediante la indagación permanente en el equipo, se llega a la detección de necesidades de capacitación y de mejoramiento de perfiles, para lo cual es necesaria la reorientación al colaborador, a fin de reconocer las potencialidades e identificar con él las acciones de mejora que contribuyan a diseñar los programas de capacitación y desarrollo de competencias acordes con las necesidades actuales del cargo y los requerimientos del entorno.

Una vez se han aplicado los programas de formación y desarrollo, es indispensable adelantar evaluaciones de desempeño periódicamente con el fin de establecer si dichos programas fueron suficientes para fortalecer las capacidades del empleado y si por consiguiente, ello ha incidido en sus resultados. Esta valoración no es otra cosa que determinar el valor de cada empleado para la empresa de acuerdo con lo que hace.

Para ello, la moderna gestión del talento humano implica varias actividades, como descripción y análisis de cargos, reclutamiento, selección, orientación, motivación de las personas, evaluación del desempeño, desarrollo, entre otros. Teniendo en cuenta dichas actividades, la gestión del talento humano se encuentra inmersa e involucrada en cada uno de los procesos: a) La selección del personal (reclutamiento, la entrevista, inducción); b) valoración de cargos, c) capacitación, d)

evaluación de las personas. Estos procesos están influenciados por las condiciones externas de la organización.

Cada uno de los procesos nombrados reviste una importancia única para las organizaciones y por ende para su competitividad, ello es debido a que:

- Mejoran la eficiencia o eficacia de la organización. El valor aumenta cuando los trabajadores encuentran medios para disminuir costos, proporcionar algo único a clientes o usuarios, o alguna combinación de estos puntos.
- Sus habilidades, conocimientos y capacidades no están al alcance de la competencia.
- Los demás no pueden imitar sus capacidades y contribuciones.
- Sus talentos pueden combinarse y desplegarse para trabajar en nuevas tareas en cuanto sea necesario.

A continuación una breve descripción de cada uno de los procesos que deben diseñar e implantar las organizaciones

La selección de personal constituye la primera de las fases de la gestión del talento. Se produce una vacante y el consecuente requerimiento formal por parte del departamento. En esta etapa podemos encontrar 3 sub fases claves del proceso:

- El reclutamiento es una de las fases iniciales del proceso. Cuando se habla de reclutamiento se refieren a la búsqueda de la persona más idónea para el cargo que se ofrece. Existen muchas formas de selección de personal como los currículos, las entrevistas o incluso iniciar un contacto directo con una persona específica si sabemos de antemano que cumple todo lo que andamos buscando.
- La entrevista se establece como un dialogo entre dos partes que tiene intereses comunes:

una, la empresa representada por el entrevistador o entrevistadores, con el propósito de establecer si el candidato reúne las condiciones exigidas para el cargo; y , la otra , el entrevistado cuyo objetivo es obtener el empleo

- orientación en la organización se ocupa de introducir a los nuevos empleados en la organización, proporciona un conocimiento sobre todas las tareas, normas y procedimientos utilizados en el cargo . así los tipos de orientación varían de acuerdo a los cargos y sus exigencias.

Formación adecuada al personal de la empresa, desarrollando programas/actividades de apoyo para superar las brechas detectadas, y la preparación de un plan de innovación.

El diseño del plan de formación se debe realizar específicamente para satisfacer las características y necesidades de cada situación. Antes de establecer el programa es necesario conocer la formación que se desea transmitir a las personas y cual es el método ideal para la adquisición de los conocimientos.

Es importante actualizar y re-capacitar a los empleados actuales para asegurar que se cuenta con una fuerza de trabajo con las habilidades requeridas a los cambios que se producen en los mercados debido a que serán nuevos retos y desafíos en los que los rápidos avances exigirán talento, adquirido a base de experiencia, diversificación en una economía global en permanente cambio camino hacia desarrollo.

Evaluaciones de desempeño que les permite clasificar y valorar al personal, identificar a las personas con suficiente experiencia profesional y sobre todo capacidad de adaptación. (Bonache, 2007).

Administración de retribuciones. El punto de partida de la gestión por competencias es el

análisis de puestos ya que en la descripción de puestos se incluyen las competencias. Para el cálculo de remuneraciones y la valuación de puestos también se consideran las competencias de acuerdo con los perfiles del puesto.

Es por esta razón que la inversión que realizan las empresas en capacitación y desarrollo de su talento humano, redundando directamente en los resultados de la misma, de tal manera que se logre el máximo desempeño en las tareas que deben ejecutar y se sientan satisfechas tanto en el aspecto individual como organizacional. Por otra parte, las razones que motivan a las empresas a invertir en mejoramiento y desarrollo de su talento humano están relacionadas con las necesidades de un mercado cada vez más exigente en cuanto a productos, servicios, estándares de calidad, novedad, innovación, a un talento humano mejor cualificado y dinámico hacia el aprendizaje. Así mismo, las empresas pretenden obtener la máxima información del empleado con el fin de no errar en su ubicación, detectar las necesidades que pueda tener, tanto personales como de entrenamiento, formación y desarrollo, contando así con un marco de referencia para la toma de decisiones en las promociones del personal. De esta manera, las estrategias de capacitación permiten acortar o eliminar las brechas entre estos factores involucrados en el desempeño y competencias de las personas en la organización.

En ese sentido, las organizaciones de alguna manera están haciendo del talento una prioridad estratégica, en donde se enfocan en la ventaja competitiva de la organización y la función que un mejor talento desempeñará para impulsar el éxito.

## **Conclusiones**

La consideración del talento humano como uno de los factores determinantes de la competitividad de las empresas ha conducido a la incorporación de dicho recurso al proceso de análisis estratégico; su capacidad, aptitudes, conocimiento, destreza, experiencia habilidades, intereses, actitudes, etc.; permite agregar valor a la organización asegurando la consecución de altos niveles de productividad, eficiencia y calidad.

La competitividad de una organización no depende sólo de la calidad de sus estrategias, sino también de las aptitudes, actitudes y elementos que ayuden al crecimiento de su personal. Pensar en atraer y retener empleados es una tarea que debe de incluir la formación y el desarrollo considerándose como un proceso educativo mediante el cual se perfeccionan aptitudes, habilidades y conocimientos prácticos y teóricos para la efectiva ejecución de un trabajo o función. El concepto de formación generalmente hace referencia a la capacitación de personal operativo; el de desarrollo, al entrenamiento de personal directivo, puesto que hace más énfasis en todo un bagaje de conocimientos teóricos y conceptuales.

La importancia de los programas de formación y desarrollo se relaciona con el incremento de la productividad, se construye sinergia, se logra creatividad y aporte de ideas para atender las diferentes situaciones dentro de la organización.

De este modo, se refleja que la función del talento humano por competencias es el recurso competitivo más importante pues son determinantes en la materialización de los objetivos de las organizaciones. Constituyen una fuente de ventaja competitiva sustentable y con una adecuada preparación desempeñan un importante papel como agentes de cambio.

### **Referencias**

Alles, M. Desarrollo del talento humano basado en competencias (2006) Ed. Granica S.A , pp.



69 se puede encontrar en:

<https://books.google.com.co/books?id=FYxjgmxVaIC&pg=PA69&lpg=PA69&dq>

Competitividad y Gestion por competencias, Sin fecha, se puede encontrar en:

<http://www.xcompetencias.com/canal.php?id=competitividad>

Alvarado M, Barba M. (2016), Gestión Del Talento Humano E Innovación De La Enseñanza Y El Aprendizaje se puede encontrar en:

<https://books.google.com.co/books?id=UTGvDAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq>

Bonache, J (2007). Los recursos humanos en la internacionalización del grupo Santander: Objetivos, logros y restos. Universia Business Review se puede encontrar en:

[www.redalyc.org](http://www.redalyc.org) > pdf

Catalano, A, Avolio, S, Sladogna M. (2004). “Diseño Curricular basado en normas de competencia laboral: Conceptos y orientaciones metodológicas. 1° Edición Banco Interamericano de Desarrollo. Buenos Aires. Rca. Argentina. pp.226”.

<http://www.upla.cl/innovacioncurricular/wp-content/uploads/2012/06/Material-Introdutorio-1.pdf>

Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos: El capital humano en las organizaciones. México: McGraw Hill, Octava edición se puede encontrar en:

<https://www.academia.edu> > ADMINISTRACIÓN\_DE\_RECURSOS\_HUMANOS

Competitividad en las empresas, (2009) se puede encontrar en:

<https://www.icesi.edu.co/blogs/icecomex/2009/02/10/competitividad-en-las-empresas/>

Davenport, T. O. (2000). Capital Humano: Creando ventajas competitivas a través de las

personas. España: Gestión 2000 S.A. se puede encontrar en:  
<https://books.google.com.co/books?id=CG8FetODSw0C&pg=PA4&dq=Capital+Humano>

De la cruz, M y Martínez, C. Sin fecha. Competitividad empresarial: labor de recursos humanos en las organizaciones se puede encontrar en:

[https://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/competitividad\\_0.pdf](https://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/competitividad_0.pdf)

Delgado B, V. (2009), el modelo de competencias laborales: base para la Gestión del talento humano en las organizaciones [https://dialnet-unirioja-es.ezproxy.umng.edu.co/buscar/documentos?querysDismax](https://dialnet-unirioja.es.ezproxy.umng.edu.co/buscar/documentos?querysDismax).

García. D; Sin fecha. Talento Humano: Como Alcanzar una Ventaja Competitiva Sostenible se puede encontrar en:  
<https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/4594/130844.pdf?sequence=1>

García R, M. en A. (2015). Competitividad, concepto e importancia se puede encontrar en:

<https://www.milenio.com/opinion/varios-autores/universidad-tecnologica-del-valle-del-mezquital/competitividad-concepto-e-importancia>

Gratton L. (2010), Cita de Lynda Gratton sobre la importancia del capital humano se puede encontrar en: <https://jummp.wordpress.com/2010/12/11/cita-de-lynda-gratton-sobre-la-importancia-del-capital-humano/>

Gestionhumana.com (2017) Competencias: Generación de valor desde el rol de ejecutivo de gestión humana hacia la empresa se puede encontrar en:  
[http://www.gestionhumana.com.ezproxy.umng.edu.co/gh4/BancoConocimiento/G/generacion\\_de](http://www.gestionhumana.com.ezproxy.umng.edu.co/gh4/BancoConocimiento/G/generacion_de)

[valor\\_gh/generacion de valor\\_gh.asp](#)

González, F. Sin fecha. Planificación Estratégica De Rr Hh, se puede encontrar en:

<https://es.calameo.com/read/005077992c1516a9bd6f2>

González P. A. (2014) Gestión de Recursos Humanos por Competencias: una ventaja competitiva se puede encontrar en:

[http://www.gestionhumana.com.ezproxy.umng.edu.co/gh4/BancoConocimiento/G/gestion de re cursos humanos por competencias una ventaja competitiva/gestion de recursos humanos po r competencias una ventaja competitiva.asp](http://www.gestionhumana.com.ezproxy.umng.edu.co/gh4/BancoConocimiento/G/gestion_de_re cursos_humanos_por_competencias_ una_ventaja_competitiva/gestion_de_recursos_humanos_po r_competencias_ una_ventaja_competitiva.asp)

Grupo soluciones horizonte, Administración del talento humano, se puede encontrar en:

<https://www.gsh.com.co/blog/talento-humano>

Lopez, J. (2010) La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional Perspectivas, núm. 26, pp. 129-152 se puede encontrar en:

<https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230007.pdf>

Mora, G. (2018) Siglo XXI economía de la información: gestión del conocimiento y Business Intelligence, el camino a seguir hacia la competitividad. Vol. 10 núm. 2, p161-174. 14p.

se puede encontrar en:

<http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.umng.edu.co/ehost/detail/detail?vid=0&sid=0618424a-e81b-4886-b41c-749b21fef7b%40pdc-v- sessmgr05&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bsu&AN=133129076>

Palomo M, (2010)Liderazgo y motivación de equipos de trabajo, ESIC sexta edición pp 117 se puede encontrar en:

[https://books.google.com.co/books?id=\\_9g\\_Zlehq0QC&pg=PA117&lpg=PA117&dq=](https://books.google.com.co/books?id=_9g_Zlehq0QC&pg=PA117&lpg=PA117&dq=)

Pardo, C; Díaz, O. (2014) Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C, se puede encontrar en: <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S2215910X14700187?token=76A4C04704280F5F49C607C8787DE54B3CD752152BD7CE647375D710A5D4A9FF7A495E35A72CDB4751C84F90047D5F3E>

Pico V. L; (2016). La gestión del talento humano, recurso indispensable para la Organización en el entorno competitivo actual se puede encontrar en: <https://www.google.com/search?q=>

Porter, M. E. (2002) Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior Editorial Patrial se puede encontrar en: [https://kupdf.net/download/la-ventaja-competitiva-creacion-y-sostenimiento-de-un-desempeo-superior-porter-michael\\_59f7d802e2b6f5d905efe7e2\\_pdf](https://kupdf.net/download/la-ventaja-competitiva-creacion-y-sostenimiento-de-un-desempeo-superior-porter-michael_59f7d802e2b6f5d905efe7e2_pdf)

Suarez, H. J e Ibarra S. (2002). La teoría de los recursos y las capacidades. Un enfoque actual en la estrategia empresarial. Se puede encontrar en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/793552.pdf>

Suárez O, Marlene, D, García, P, (2012) Marketing, la administración y la gerencia básica para las mipymes colombianas. Se puede encontrar en: <https://books.google.com.co/books?id=tOk0DwAAQBAJ&pg=>

Talento | Definición | Diccionario de la lengua española | RAE, se puede encontrar en: <https://dle.rae.es/talento>

Tejada José, Navío, A El desarrollo y la gestión de competencias profesionales: una

mirada desde la formación se puede encontrar en:

<https://rieoei.org/historico/deloslectores/1089Tejada.pdf>

Triana, S. (2002). Recursos humanos en las filosofías gerenciales y tendencias de la gestión de los recursos humanos en el mundo, se puede encontrar en:

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4786606.pdf>

Vizcaíno, G., Martes, L., Fontalvo, W. & Simancas, R.(2016). : Gestión del talento humano por competencias para el desarrollo de capacidades dinámicas, un acercamiento para el diseño de sistemas de gestión, Ad-Gnosis, Vol 5(5), 13-35. se puede encontrar en:

<http://coruniamericana.edu.co/publicaciones/ojs/index.php/adgnosis>

Web y Empresas, La Ventaja Competitiva según Michael Porter. Michael Porter y La Ventaja Competitiva Se puede encontrar en: <http://www.webyempresas.com>