

REFLEXIONES DEL ESTADO DEL ARTE DEL TALENTO HUMANO

REFLECTIONS OF THE STATE OF THE ART OF HUMAN TALENT

Fecha de recepción: 21/06/2018

Fecha Aceptación : 15/08/2018

RESUMEN

Este artículo de reflexión tiene como objetivo dar a conocer la investigación "Aproximación al estado del arte sobre la gestión del talento humano y talento humano por competencias y sus aportes en los últimos 15 años"¹, la cual surgió de la necesidad de contar con información bibliográfica especializada y organizada como herramienta de consulta, no sólo para aprendices e instructores sino empresarios. Es una investigación de revisión en la que se recopilaron y reseñaron 55 artículos respecto a antecedentes, avances, implicaciones, aportes y transformación en la gestión del talento humano y talento humano por competencias en Colombia. En el desarrollo de este artículo se aborda la importancia y evolución en tres capítulos: trascendencia, tendencias y perspectivas, evolución y aportes. Dentro de los resultados se reflexiona acerca de desafíos, modelos, paradigmas, aplicaciones y la evolución desde el talento humano, hasta el talento humano por competencias. Por último, dentro de la bibliografía se citan autores como Delgado y su modelo de competencias y Saldarriaga con perspectivas del talento humano, entre 20 artículos referenciados.

PALABRAS CLAVE: estado del arte, talento humano, talento humano por competencias, globalización, organización.

1. Investigación realizada con los aprendices de la Especialización Tecnológica de Gestión del Talento Humano por competencias - metodología, modalidad presencial durante el segundo semestre de 2017.

Myriam Liliana Rojas Moreno

psicolily@misena.edu.co

Sergio Andrés Gómez Rojas

Sergiorojas071@misena.edu.co

Jhon Fredy Nuñez Romero

johnunez@gmail.com

María Victoria Torres Becerra

mvtorres69@misena.edu.co

ABSTRACT

This article of reflection aims at presenting the research "Approach to the state of the art on the management of human talent and human talent by competences and its contributions in the last 15 years"², which arose from the need to have specialized and organized bibliographic information as a consultation tool not only for apprentices and instructors but also for entrepreneurs. It is a review research in which 55 articles were compiled and reviewed regarding background information, advances, implications, contributions and transformation in the management of human talent and human talent by competences in Colombia. In the development of this article, importance and evolution are addressed in three chapters: significance, trends and perspectives, evolution and contributions. Within the results, we think about challenges, models, paradigms, applications and the evolution from human talent to human talent by competences. Finally, within the bibliography, authors such as Delgado and his competence model and Saldarriaga with perspectives on human talent are mentioned among 20 referenced articles.

KEY WORDS: state of the art, human talent, human talent by competences, globalization.

INTRODUCCIÓN

El propósito de este artículo es dar a conocer la investigación bibliográfica de revisión denominada "Aproximación al estado del arte sobre la gestión del talento humano y talento humano por competencias y sus aportes en los últimos 15 años", elaborada con aprendices de la especialización tecnológica "Gestión del Talento Humano por competencias -metodología". La investigación se enfocó en recopilar, clasificar, reseñar y analizar artículos científicos referentes al tema en mención, publicados en revistas científicas tesis de grado, revistas de universidades y libros resaltando los antecedentes, definiciones, análisis en relación con el contexto social y cultural, modelos, paradigmas, avances y aportes para las Pymes de Colombia.

La elaboración del estado del arte tuvo dos antecedentes: primero al realizar un autodiagnóstico sobre investigación, se resalta que los aprendices estaban interesados en profundizar en temas relacionados con el talento humano, talento humano por competencias y procedimientos como selección, capacitación y evaluación de desempeño.

Al iniciar la revisión bibliográfica se evidenció que aunque existía mucha información al respecto, no se encontraba organizada, mucha no era clara y no era fácil encontrar temas específicos.

Segundo, teniendo presente estos hechos y que el SENA ofrece dentro de sus programas el tecnólogo en gestión del talento humano y técnico en recursos humanos, programas con mucha demanda a nivel nacional, se estableció la necesidad de contar con información bibliográfica especializada y organizada que sirva como herramienta de consulta, no sólo para aprendices e instructores sino empresarios que quieran profundizar en estos temas para mejorar los procesos dentro de sus empresas.

Desde esta perspectiva, este artículo tiene dos fines; primero dar a conocer la existencia de la "aproximación al estado del arte...", ya que es una herramienta de consulta que no sólo reseña 55 artículos, sino que brinda

2. Research carried out with apprentices of the technological specialization of Human Talent Management by competences - methodology, face-to-face modality during the second semester of 2017.

3. Modalidad presencial, en el segundo semestre de 2017, ficha 1451777.

una visión general de lo que se está haciendo en esta línea de investigación.

La segunda es reflexionar sobre aspectos relevantes que se vislumbraron en la investigación respecto a la importancia, la trascendencia, tendencias y perspectivas, evolución y aportes.

Se aclara que sólo se presentan algunas referencias y se generan unas reflexiones en relación con el objetivo de este artículo, no la totalidad de las referencias y hallazgos del estado del arte.

METODOLOGÍA

La investigación del estado del arte fue de tipo cualitativo, utilizando como técnica el análisis de contenidos, en el que se recopilan artículos sobre el tema, los cuáles se toman como información primaria, y sobre las cuáles se definen las categorías a analizar.

A continuación se describe el proceso que se llevó a cabo para la búsqueda, clasificación y análisis de la información que forma parte del corpus del trabajo de investigación.

Cómo se anunció al inicio, esta investigación se realizó en el contexto de la “Especialización del Talento Humano por competencias – metodología”.

Quince aprendices se dividieron en cuatro grupos, y cada uno de ellos se responsabilizó de la búsqueda de artículos con criterios definidos.

Se realizó una búsqueda sistematizada, en donde se debían seleccionar artículos relacionados con talento humano, talento humano por competencias o sobre los procedimientos de selección, capacitación y evaluación de desempeño, que se hicieron en Colombia en los últimos 10 años.

Sin embargo, se vio la necesidad de incluir algunos artículos de otros países como Chile, México y España y ampliar la búsqueda a 15 años, por existir estudios importantes para el objeto del estudio. La revisión bibliográfica incluyó más de 80 investigaciones en las bases de datos Dianelt, Scielo, Google academic, ebscohost, Redaly y reconocidas revistas académicas de universidades, de los cuales se seleccionaron 55 que conforman el corpus del trabajo. Estos artículos fueron reseñados y con base en esto se construyó el “estado del arte”.

Tabla No. 1: Base de datos de GTH.

	REFERENCIA	REFERENCIA	P. CLAVE	TEMAS	OBJETIVO	BUSCADOR	URL
1	Aguirre, D., Cardona, M., & Garces, D. (2013), Percepciones de la alta gerencia y modelo de gestión por competencias en empresas de Bogotá. Revista Suma de Negocios Vol. 4 (págs. 89-97).	Modelo de gestión, metodos	competencias laborales y gerencia de R1	caracterizar el modelo de gestión por competencias como un elemento orientador en las practicas organizacionales	caracterizar el modelo de gestión por competencias como un elemento orientador en las practicas organizacionales	ebscohost	
1	Delgado, V. (2009). El modelo de competencias laborales: Base para la gestión del talento humano en las organizaciones. Revista Científica Económicas CUC, 30(30), (págs. 25-38).	Modelo de competencias, desarrollo integral.	Reflexionar sobre el modelo por competencias y sus aportes a las organizaciones	Analizar diferentes aspectos relacionados con las organizaciones y la implementación de un modelo por competencias	La gestion humana debe definir sus objetivos y plan estratégico para permitir el desarrollo de una labor coherente con las demas areas funcionales	dianelt	

Fuente: Elaboración propia

4. En el estado del arte se presentan las tablas y las reseñas de los 55 artículos.

Los artículos se organizaron en una base de datos y se realizó una primera clasificación por la pertinencia y luego por la relevancia.

Cómo productos del estado del arte se encuentra una base de datos que se puede filtrar para facilitar la búsqueda: por referencia, paradigma, tema, objetivos, conclusiones y buscador (Figura No 1); 55 referencias acorde a un modelo establecido (Figura No 2), y el corpus del trabajo divididos en tres capítulos: talento humano, talento humano por competencia y aportes.

Y este artículo "Reflexiones sobre el estado del arte de Talento Humano" es de reflexión, ya que refiere la investigación del "estado del arte" en el que se resaltan aspectos y reflexiones fundamentales del estudio, destacando la importancia del talento humano dentro de las organizaciones, los desafíos, modelos, paradigmas, aplicaciones y la evolución del enfoque desde el talento humano, hasta el talento humano por competencias.

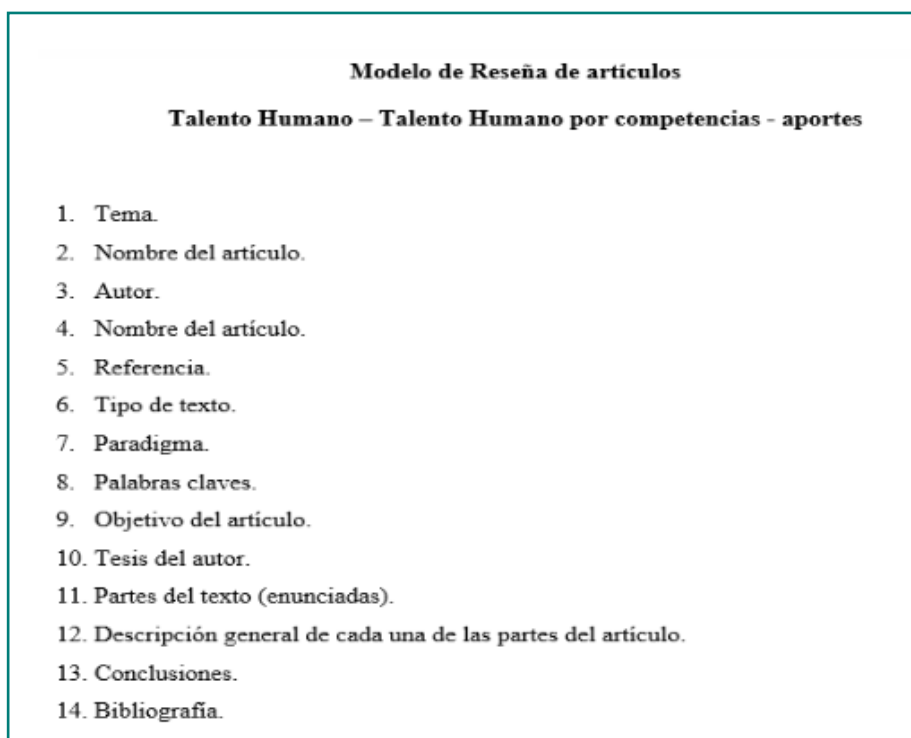
DESARROLLO

La trascendencia:

En la era actual, las organizaciones, en especial las PYMES en Colombia, deben adaptarse rápidamente a los cambios generados por fenómenos como la globalización, las exigencias del mercado laboral, las nuevas tecnologías, la competencia y una nueva visión sobre los trabajadores, entre otros. De no ser así, estas empresas están condenadas a desaparecer en el corto o mediano plazo, como sucede actualmente en Colombia.

Según, Pérez, Ramírez (2015), aunque en el país se observa un gran ambiente y actitud empresarial solamente el 50% de las mipymes colombianas sobreviven al primer año y solo el 20% al tercero". Además, "El porcentaje de Pymes industriales que reportaron una mejoría en su situación económica general fue del 35% durante el segundo semestre de 2016, menor al observado un año atrás (42%)." (ANIF 2017)⁵.

Figura No. 1. *Modelo de reseñas de artículos Talento humano.*



Fuente: Elaboración propia

5. ANIF: Asociación nacional de instituciones financieras.

Aquí el área de talento humano toma relevancia, en cuanto de manera integral retoma variables organizacionales, culturales y sociales para establecer metodologías y modelos con el fin de contribuir con la mejora continua de las organizaciones en pro del cumplimiento de los objetivos organizacionales y el direccionamiento estratégico.

Esto implica que los paradigmas y conceptos de cómo administrar el talento humano han ido evolucionando, asumiendo nuevos retos impuestos por la sociedad actual para adaptarse al cambio y desarrollar internamente a las organizaciones (en sus procesos y sus colaboradores).

Gómez, L. (2010), resalta que dentro de las estrategias competitivas las empresas deben tener presente el reto de la globalización y disponer así tanto de recursos técnicos y tecnológicos, pero su enfoque debe ser en el ser humano como principal ente de modernización.

TENDENCIAS Y PERSPECTIVAS:

Una tendencia es un direccionamiento que pretende alcanzar un objetivo común. Se convierte en un punto de referencia hacia el cual avanzan los individuos y la sociedad, hasta convertirse en el eje central de los colectivos. Y es exactamente esto lo que pretende la Gestión de Talento Humano como administración, en donde se operan los cambios que surgen de acuerdo a las necesidades del mercado global marcando las acciones gerenciales. En la actualidad con referencia a la gestión humana, la tendencia de optimizar el capital humano y las habilidades que refleja esta tendencia tienen el propósito de incrementar los niveles de productividad y competitividad organizacional.

Saldarriaga, J. (2008), profundiza en las tendencias y perspectivas de gestión humana que se asignan en el mundo y que a su manera, planean optimizar la administración del personal de la organización y contribuir al desarrollo e incremento de la productividad y la competitividad, y que esto es consecuente con las tendencias que pretenden “rescatar” al ser humano dentro de la organización, porque el conocimiento y la

gestión humana por competencias contribuyen de manera óptima al cumplimiento de metas y objetivos dentro de una organización.

En suma, la tendencia y la perspectiva derivan en la necesidad que las organizaciones cuenten con áreas de talento humano, como eje fundamental que articulen los cambios sociales, tecnológicos, culturales y económicos, teniendo como premisa el capital humano, para el cumplimiento de sus objetivos organizacionales.

Evolución y aportes del Talento Humano:

A continuación se relacionan investigaciones de autores interesados en la temática, en relación con el talento humano, el talento humano por competencias y que se aplican a las PYMES de Colombia, con el fin de generar procesos de reflexión que inviten a mejorar las prácticas en relación con los colaboradores y los procesos dentro de las organizaciones.

Mejía, A, & Bravo, M, & Montoya, A. (2013), analizan los cambios en la economía colombiana desde los años 50 y describen cómo el factor humano es considerado un activo más de las empresas pero no se invierte en él. Considera que esto es un error, ya que la inversión en el talento humano potencializa la eficiencia y la productividad tanto de las organizaciones como de las economías que se reflejan en un incremento en la calidad de vida de las personas, además de esto cabe resaltar que países desarrollados como Japón, Corea del Sur y China basaron su transformación en esta premisa.

Calderón, G., Álvarez, C., & Naranjo, J. (2006), aportan una visión de la complejidad de la gestión humana más allá de la mirada tradicional de las prácticas administrativas sobre recursos humanos: una comprensión sobre la evolución del área de talento humano, su rol frente a los objetivos organizacionales y los retos que deben asumir. Resaltan el papel estratégico de la gestión humana y las implicaciones para el logro de ventajas competitivas de las organizaciones. Saldarriaga, J. (2008), en su artículo describe los cambios que se han generado en el concepto de talento humano a través de los últimos años y presenta la perspectiva de ciertos autores en relación con el cambio que ha tenido en las organizaciones el área de

talento humano, hasta llegar al talento humano por competencias.

A su vez, Pardo, C. & Porras, J. (2011), realiza un estudio en el que plantea un enfoque y los componentes de la Gestión del Talento Humano (GTH), a partir de los antecedentes de la administración de personal y el contexto de las organizaciones. Considera como precedentes la evolución histórica de los asuntos relacionados con la administración de personal, los diversos enfoques o modelos sobre el tema y las tendencias de la administración de personal, en donde la GTH debe enfocar sus esfuerzos en lograr y mantener organizaciones competitivas, para lo cual es necesario que se dirija hacia la cadena de valor de la organización mediante la acción estratégica diferenciada (AED), la cual comprende entre otros componentes, el objetivo estratégico de una GTH, las competencias del administrador (a) del talento humano y los indicadores de gestión del talento humano (IGTH) a fin de mantener organizaciones competitivas.

En suma todos los autores resaltan el capital humano y la importancia de la gestión humana en pro de lograr empresas competitivas que no sólo sobrevivan a los procesos de globalización, sino que sean cada vez más productivos y competitivos.

En el estado del arte se profundiza y analizan entre otros aspectos la gestión del talento humano por competencias y los aportes a los procedimientos de selección, capacitación y evaluación de desempeño.

Sin embargo, como el objetivo de este artículo no es presentar la totalidad del estado del arte, no se relacionan. Aunque se anexa una tabla en donde se presenta el objetivo de varios artículos que son relevantes. (Anexo No 3).

ANÁLISIS Y REFLEXIONES

Se evidencia cómo el talento humano desde los inicios ha sido el eje fundamental que promueve cambios orga-

nizacionales acorde a los requerimientos sociales, culturales, tecnológicos y humanos. Si los empresarios no están dispuestos a invertir en establecer el área de talento humano y en sus colaboradores es una empresa que está condenada a estar estancada o peor aún, a desaparecer.

ANÁLISIS DEL TALENTO HUMANO

Ya mencionada la importancia que el talento humano tiene dentro de las organizaciones, el desarrollo del área se enfoca en mejorar y optimizar los procesos para que la gestión del talento sea más efectiva y hábil para la organización, ya que estas necesitan ampliar las actividades analíticas como la previsión y la planificación, además del análisis y la optimización de recursos. Desde esta perspectiva Gestión Humana debe medir y proporcionar datos significativos relevantes para todos los departamentos de la organización que optimicen los procesos dentro de las empresas.

En suma, la gestión del talento humano, se centra en dinamizar los procedimientos y dar respuesta a los requerimientos de la organización, recogiendo, evaluando y organizando sistemáticamente la información sobre las diversas oportunidades de mejora.

ANÁLISIS DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS:

La competitividad es un factor clave para mejorar la posición socioeconómica de las organizaciones, para lo cual es necesario alinear el recurso humano a la estrategia de la empresa.

El objetivo de un sistema de gestión humana por competencias es llevar a la organización un paso más adelante en la columna vertebral de la compañía, se establecieron las competencias organizacionales y distintivas de los cargos críticos para el logro de la estrategia, y se plantean los lineamientos para diseñar los subsistemas de gestión humana.

Un modelo de gestión humana por competencias se centra en el saber, saber hacer y saber ser de los colaboradores, con el fin de potencializarlos, y como consecuencia de este fortalecimiento alinear a los colaboradores con el logro de los objetivos estratégicos.

Tabla No. 2. Autores Talento Humano Por competencias. (Anexo No. 3)

Autor / artículo	Objetivo del artículo
Aguirre, D., Cardona, M., & Garcés, D. (2013), Percepciones de la alta gerencia y modelo de gestión por competencias en empresas de Bogotá.	Caracterizar el modelo de gestión por competencias como un elemento orientador en las prácticas organizacionales.
Alarcón, D. (2009), La administración del talento y las competencias como herramientas de evaluación en el desempeño.	Propiciar el autoconocimiento y del manejo correcto de las situaciones para lograr un desempeño congruente, diseñando estrategias para tomar decisiones.
Calderón, G., Álvarez, C., & Naranjo, J (2004), Competencias laborales de los gerentes de talento humano.	Identificar cuáles son las competencias que las personas que trabajan dirigiendo talento humano deben tener para que los resultados en las organizaciones sean los mejores.
Delgado, V. (2009). El modelo de competencias laborales: Base para la gestión del talento humano en las organizaciones.	Proponer un modelo de competencias laborales que sirva de fundamento para el desarrollo integral de los procesos de talento humano.
Díaz, R. & Arancibia, V. (2002). El enfoque de las competencias laborales.	Presentar el enfoque de las competencias en las organizaciones, a través del tiempo, como se han desarrollado y sus definiciones.
Gállego, M. (2000), Gestión humana basada en competencias contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales.	Exponer los diferentes procesos que intervienen en la gestión del talento humano por competencias y su importancia en la competitividad de las empresas.
Gómez, L. (2010) Un modelo moderno de gerencia del talento humano.	Detectar con frecuencia el gran interés que el tema de las competencias ha despertado especialmente en los departamentos de Gestión Humana y Desarrollo de Personal.
Medina, A., Delgado, A., & Lavado, P. (2012), Fundamentos de un sistema de gestión humana por estudio de modelos de gestión por competencias para impulsar la productividad de pymes.	Resaltar la importancia de fortalecer los recursos y capacidades, como el capital humano, ya que son la fuente de competitividad de las organizaciones.
Paredes, I. & Inciarte, A. (2013), Enfoque por competencias. Hacia la integralidad y el desempeño profesional con sentido social y crítico.	Analizar el enfoque por competencias como una vía para la integralidad y el desempeño profesional con sentido social y crítico.
Suárez, B. (2011), Posmodernidad-dilemas de la gestión del talento humano en el ámbito empresarial.	Realizar un recorrido por los principales retos que para las organizaciones, teniendo presente las nuevas realidades de la globalización de la economía, los adelantos tecnológicos, los avances de la sociedad del conocimiento y el manejo del cambio que deben tener presentes los gestores y líderes de las empresas.
Tejada, A. (2003), Los modelos actuales de gestión en las organizaciones gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias.	Presentar las estrategias y modelos de talento humano por competencia, desde una mirada integral, en la que debe ser estudiada como un todo.
Villamayor, R. (2004), Gestión por competencias: Una aproximación a su necesidad. Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos Banco Central de la República.	Lograr la aplicación concreta de los conocimientos a través del desarrollo de la persona en su puesto de trabajo, mediante la medición del rol laboral.

Fuente: Elaboración Propia

ANÁLISIS APORTES

Actualmente, el talento humano y su aporte al logro de los objetivos de la organización a la que pertenece, son elementos de indiscutible relevancia, esta nueva manera del trabajo obliga a girar la mirada hacia las habilidades, conocimientos, experiencias y actitudes del trabajador para responder a los nuevos retos organizacionales, demostrando su productividad en un ambiente competitivo y cambiante, es así como surge el interés de las empresas por gestionar su capital humano basado en las competencias.

Por último, los autores quieren generar una reflexión y abrir una discusión acerca de dos aspectos que podrían considerarse “obvios” y son relacionados con dos premisas “lo más importante de las organizaciones es el talento humano...” y “el recurso humano ha ido evolucionando hasta convertirse en talento humano por competencias”. Y es que según la revisión que se realizó en el estado del arte y en la práctica (acorde a lo que sucede en muchas de las PYMES), en muchos casos se evidencia que no hay claridad al respecto.

En relación con la primera premisa, si es clara la importancia del talento humano dentro de las organizaciones,

¿Por qué gran cantidad de PYMES no cuentan con un área de talento humano, o no la tienen como una estrategia, o le dan más énfasis a los procesos que a las personas?.

De acuerdo a la segunda premisa se evidencia que en varios de los artículos se utilizan de manera indiscriminada los conceptos de "recursos humanos", "talento humano", "capital humano", "competencias" y "talento humano por competencias", como si fueran sinónimos. y/o en otros casos los denominan como "enfoque", "definición", "fases" o "evolución" sin tener una directriz para mencionarla.

Y más complicado aún, de manera ecléctica utilizan modelos, metodologías, enfoques e incluso denominaciones de manera indiscriminada, sin establecer una unidad de criterio que determine los lineamientos sobre los cuales se proyecten la organización y el personal.

Por lo tanto, los autores plantean que no se trata sólo de un cambio de "Definición" o una "evolución" sino de un cambio de paradigma, porque en realidad lo que hay de fondo es que la visión hacia la organización, la manera de acercarse a ella cambia la manera como se estructuran sus procesos y procedimientos, como se plantean los objetivos organizacionales, como se concibe al personal. Yes que la manera como el empresario o el responsable de área de talento humano concibe a la empresa determina las prácticas al interior de ella: implica la planeación de los procesos y procedimientos, las inversiones que hace, el tipo de estructura y comunicación organizacional.

En suma, no es sólo un cambio de término, sino que interviene implícitamente en los modelos, métodos y enfoques que va a llevar a cabo dentro de su organización. Para ejemplificar, recurso humano (es un activo de la organización), talento humano (se reconoce la persona, pero se enfatiza en los procesos), talento humano por competencias (se valora el capital humano y lo que sabe, hace y es y lo que aporta a la organización), y metodología de la gestión del talento humano por competencias (atraer, motivar y retener al mejor personal). La profundización será objeto de otra investigación.

CONCLUSIONES

El estado del arte presenta un recorrido por los métodos tradicionales de gestión de talento humano y su evolución a lo que en la actualidad se conoce como el método de gestión de talento humano por competencias y sus aportes, siendo considerado uno de los métodos más eficaz y eficiente para cumplir con los objetivos organizacionales y su planeación estratégica, ya que a través de este se integran las competencias relacionadas con el capital humano, las habilidades y conocimientos, desarrollando las destrezas propias en cada colaborador y que posee en relación con las estructuras laborales.

En el desarrollo de la gestión de talento humano, se logra resaltar la heterogeneidad como modelo de nivel global, sin embargo se encuentra que la gran mayoría de las organizaciones se encuentran en el punto de partida inicial frente a las necesidades del mercado para la productividad y la competitividad.

Por otro lado, se evidenció que al dar una valoración ampliamente significativa de los expertos en gestión humana, se logra obtener la suficiente atracción, potenciación y retención del capital, con el propósito de marcar la diferencia en el mercado y sacar suficiente ventaja de competitividad para el sostenimiento de las buenas prácticas, avanzando considerablemente en el aprendizaje continuo de los individuos respecto a la alta demanda.

No basta, ni es suficiente con poseer buenas prácticas al interior de las organizaciones para ser exitosas; debe existir un conjunto de características integradas hacia el modelo de gestión humana, donde se incluyan principalmente las políticas como un método de medición, que a su vez sea parte de un sistema integral aplicado con los aspectos corporativos más relevantes de su cultura organizacional y su estrategia corporativa.

En último lugar, se entiende como parte importante el reconocimiento que las organizaciones en la actualidad han querido darle al ser humano, trascendiendo hacia

una mirada menos tradicional y con enfoque al factor productivo. Cuando las instituciones se permiten ampliar las perspectivas de cambio radical sobre la concepción en gestión humana, sus estrategias y sus políticas significan el logro de los objetivos en función de la productividad, pues se da valor al papel de la persona para el desempeño de sus labores.

BIBLIOGRAFIA

- Aguirre, D., Cardona, M., & Garcés, D. (2013), Percepciones de la alta gerencia y modelo de gestión por competencias en empresas de Bogotá. *Revista Suma de Negocios* Vol. 4 (págs. 89-97).
- Alarcón, D. (2009), La administración del talento y las competencias como herramientas de evaluación en el desempeño. *Revista Científica Negotium* Vol. 5 No. 13 (págs. 61-70).
- Asociación Nacional de Instituciones Financieras – ANIF, Bancoldex, el Banco de la República y el Banco Interamericano de Desarrollo – BID (con el apoyo de la Secretaría de Estado para Asuntos Económicos de la Confederación Suiza) (2017), en la Gran Encuesta Pyme Informe de Resultados 1er semestre Recuperado de: http://www.anif.co/sites/default/files/publicaciones/gepnacional_i-17.pdf.
- Calderón, G., Álvarez, C., & Naranjo, J. (2004), Competencias laborales de los gerentes de talento humano. *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales* Vol. 16 No. 27 (págs. 57-72).
- Calderón, G., Álvarez, C., & Naranjo, J. (2006), Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. *Revista Javeriana* Vol. 19, No. 32 (págs. 225-254).
- Delgado, V. (2009). El modelo de competencias laborales: Base para la gestión del talento humano en las organizaciones. *Revista Científica Económicas CUC*, 30(30), (págs. 25-38).
- Gómez, L. (2010) Un modelo moderno de gerencia del talento humano. *Revista Vanguardia Psicológica*. Vol. 1 No. 1 (págs. 14-32).
- Medina, A., Delgado, A., & Lavado, P. (2012), Fundamentos de un sistema de gestión humana por competencias de las artes gráficas. para soportar la estrategia organizacional en una pyme del sector de la industria Estudio de modelos de gestión por competencias para impulsar la productividad de pymes. Vol. 28 No. 122 (págs. 121-138).
- Mejía, A., Bravo, M., & Montoya, A. (2013), El factor del talento humano en las organizaciones. *Revista Ingeniera Industrial*. Vol. 34 No. 1 (págs. 2-11).
- Moreno, M. J., Pelayo, Y., & Vargas, A. (2004). La gestión por competencias como herramienta para la dirección estratégica de los recursos humanos en la sociedad del conocimiento. *Revista de empresa* No 10, 56-72.
- Paredes, I. & Inciarte, A. (2013), Enfoque por competencias. Hacia la integralidad y el desempeño profesional con sentido social y crítico. *Revista Científica OMNIA*. Vol. 19 No. 2 (págs. 125 – 138).
- Pérez, Rámirez. & Ramirez, M, (2015), ¿Por qué fracasan las PYMES en Colombia” En revista Dinero. www.dinero.com/economia/articulo/pymes-colombia/212958
- Saldarriaga, J. (2008), Gestión Humana, Tendencias y Perspectivas, Estudios Generales – Universidad ICESI (págs. 137-159).
- Suarez, B. (2011), Posmodernidad-dilemas de la gestión del talento humano en el ámbito empresarial. *Observatorio Laboral Revista Venezolana* Vol. 4 N° 7 (págs. 91-102).
- Tejada, A. (2003), Los modelos actuales de gestión en las organizaciones: gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. *Revista Psicología desde el Caribe*, 12 (págs. 115 – 133).
- Villamayor, R. (2004), Gestión por competencias: Una aproximación a su necesidad. Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos Banco Central de la República (VI Reunión sobre administración de recursos humanos de banca central). Buenos Aires, Argentina. (Pág 1– 8).