

UNIVERSIDAD MILITAR

NUEVA GRANADA



ENSEÑANDO A UNA AVESTRUZ A TREPAR UN ARBOL

AUTOR:

YAMILETH ANGULO SIVILLANO

CÓDIGO 6501443

ENSAYO

PRESENTADO A:

FANETH SERRANO LEDESMA

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DIRECCIÓN DE POSGRADOS Y DIPLOMADOS

ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA

BOGOTÁ

2013

ENSAYO

ENSEÑANDO A UNA AVESTRUZ A TREPAR UN ARBOL

AUTOR

YAMILETH ANGULO SIVILLANO

CÓDIGO 6501443

PRESENTADO A:

FANETH SERRANO LEDESMA

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DIRECCIÓN DE POSGRADOS Y DIPLOMADOS

ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA

BOGOTÁ D.C.

2013

INTRODUCCIÓN

Las competencias son características personales, que se evidencian a partir de comportamientos, conocimientos, habilidades y actitudes y generan un desempeño exitoso, en un cargo o labor determinada.

A menudo, las organizaciones seleccionan su personal de acuerdo a las aptitudes, necesarias para desempeñar algunas funciones específicas. Sin embargo, ser apto para un cargo, va más allá; ello incluye el desarrollo del saber, que está dado por los conocimientos, las habilidades que definen el saber hacer y las competencias que determinan el saber, entendiendo lo que se hace.

Frente a un reto como este, los jefes de área deben estar en la capacidad de diagnosticar lo que está ocurriendo, determinar sus causas, y adoptar planes de acción para lograr los objetivos. El propósito de este ensayo, es a través del desarrollo de tres capítulos, resaltar la importancia de definir perfiles por competencias, para todos los cargos a proveer en las organizaciones, apoyada en el estudio y análisis de expertos en el tema de gestión por competencias.

De otro lado, este estudio debe llevar a determinar, por qué, el recurso humano es el factor diferenciador de las organizaciones, y valorar la inclusión del talento humano, como socio estratégico de la organización. La creación de perfiles por competencias, no es una tarea fácil, y para conseguirlo, es importante que las organizaciones, definan las competencias empresariales, es decir los pilares en los cuales la organización basa sus actividades.

Una vez definidos los pilares organizacionales, se crean perfiles para todos los cargos basados en las competencias que mejor representen los objetivos empresariales, en cada una de las áreas. Los principios desde los cuales las organizaciones visualizan y resuelven sus problemas, son el indicador del tipo de personas competentes para ocupar los cargos ofertados.

El mundo empresarial, exige cada vez mayor competencia; es un mundo dinámico e impredecible, en el cual todas las organizaciones pueden hacer uso de la ciencia y la tecnología, para realizar labores con alta eficiencia, en condiciones similares a sus competidores. De allí, que las organizaciones que deseen ser sostenibles y exitosas deben diferenciarse, esto se logra a través del talento humano. La gestión por competencias permite seleccionar el mejor talento humano.

Por consiguiente, es obligación del alto gerente y de todas las partes interesadas en el desarrollo empresarial, comprender la importancia de la gestión del talento humano, como socio estratégico de las organizaciones, y herramienta fundamental para obtener mejores resultados. Por eso, es valioso leer trabajos como éste, donde convergen diversos puntos de vista que resaltan la importancia de dichos conceptos.

CAPITULO I

1. La importancia que tiene definir perfiles por competencias, para todos los cargos a proveer en las organizaciones.

Uno de los secretos del éxito empresarial, consiste no en hacer uno mismo el trabajo, sino en reconocer al hombre apropiado para hacerlo. Andrew Carneige.

Todas las organizaciones tienen como principal objetivo la generación de riqueza, indistintamente de que tengan, o no, ánimo de lucro. El universo empresarial es cada vez más competitivo e igualitario, los productos y servicios no son excluyentes. Por el contrario, el mercado ofrece diversas opciones similares o sustitutas, es por ello que las organizaciones con mejores resultados, son sin duda, las que tienen el personal más competente.

En este contexto, las organizaciones requieren diferenciarse unas de otras, a través de su recurso humano. Si bien es cierto que este constituye el valor agregado de las organizaciones, su selección no es tarea fácil. No obstante, es posible lograr mejores resultados, definiendo perfiles por competencias, para todos los cargos de la organización.

Competencia “es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o con un desempeño superior en un trabajo o situación”.(Spencer, 1993)

Característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad que predice el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales. Causalmente relacionada, denota que la competencia provoca o prevé el comportamiento y el desempeño. Por otro lado, estándar de efectividad hace referencia, a que la competencia revela quien hará algo bien y quien no alcanzará los objetivos,

con respecto a un criterio específico, o un estándar definido con anterioridad.

En el mismo sentido, Martha Alles define las competencias como “características de la personalidad (conocimientos, habilidades y actitudes), (criterios), evidenciados en comportamientos, que generan un desempeño con resultados de trabajo exitosos en un puesto de trabajo determinado.(Alles, Dirección Estratégica de recursos humanos, 2007)

Luego entonces, las competencias son características fundamentales de la persona que advierten formas de pensar y comportarse, en diversas situaciones, y permanecen durante un tiempo razonablemente largo. En efecto, las características personales influyen directamente en los resultados laborales, como quiera que, los conocimientos son universales, pero su aplicación es individual.

La selección del talento humano por competencias, no pretende realizar un estudio profundo de la personalidad de cada individuo. Sin embargo, resulta obvio que la personalidad es un componente fundamental dentro de la selección de personal. Toda vez que, manifiesta el legítimo comportamiento del ser humano como ser social, por su carácter raudo e innovador, y por su rol autorregulador y regulador.

Cuando nos referimos a la personalidad del individuo, hablamos de unan fusión cognitiva y afectiva, se hace alusión a lo psicológico, específicamente a la personalidad, por tratarse de la máxima manifestación del hombre en su intervención con el entorno. De ahí, que los comportamientos de una persona en el trabajo, la técnica con que desarrolla sus tareas, incluso la actitud para adoptar conocimientos y aplicar los que tiene, son producto de su personalidad.

“las competencias mentales o cognoscitivas que incluyen pensamiento analítico, procesamiento de información y datos, determinación de causa y efecto, organización de datos y planos, y pensamiento conceptual (reconocimiento de características en datos complejos)”(Alles, Dirección Estrategica de recursos humanos, 2007)

La aptitud para desempeñar un cargo, está supeditada a las competencias laborales, es así, como la gestión por competencias busca visibilizar las características y motivaciones individuales que mejor representan las competencias organizacionales. El recurso humano debe transmitir a la organización sus habilidades y conocimientos en función del cumplimiento de unos objetivos que sean comunes a todos los miembros de ésta; de ahí la importancia de la gestión de talento humano por competencias, como aval de idoneidad en la contratación de personal.

A menudo, los autores que tratan el tema de competencias, usan el modelo del iceberg para mejorar la ilustración, en la parte superior, o parte visible del iceberg, se encuentran las competencias visibles o fáciles de perfeccionar, como las habilidades y conocimientos en contraste. En la base también llamada parte inferior o área no visible, están ubicadas las más difíciles de medir y perfeccionar como las actitudes y valores que hacen parte de la personalidad del individuo.



Modelo Iceberg (Fuente: Spencer y Spencer, 1993).

El modelo iceberg de competencias, nos ayuda a interpretar, los elementos que convergen en el desarrollo de una competencia, y confirma que ser competente, va más allá de adquirir conocimientos y habilidades técnicas. Desarrollar un modelo de gestión por competencias, es la mejor herramienta organizacional, para potencializar los resultados corporativos e individuales del personal.

Las personas tienen comportamientos y actitudes connaturales, que son susceptibles de ser modificadas, de acuerdo a las prácticas, hábitos o costumbres, que comprenden la vida del individuo. No obstante, los rasgos que no son propios, difícilmente se convertirán en una competencia. Por esta razón, es importante identificar cuáles comportamientos individuales están alineados con los objetivos de la organización.

Las tareas a desarrollar en las organizaciones, tienen una estructura definida en tiempos y procesos; generalmente se pretende que la persona responsable de cada actividad, la ejecute de acuerdo al modelo establecido. En consecuencia, se elige el personal que demuestre conocimientos y experiencia relacionada en un área específica donde será contratado.

Muchas organizaciones seleccionan al personal en base a conocimientos y habilidades, y asumen que los nuevos empleados poseen la motivación fundamental y las características necesarias, o que estas competencias se pueden infundir mediante un buen management. Sin embargo, basados en el concepto de competencia, estos autores argumentan que probablemente le sería más rentable a estas organizaciones seleccionar en base a las motivaciones y características personales y enseñar el conocimiento y las habilidades que se requieran para realizar un trabajo específico. "Se le puede enseñar a un pavo a trepar a un árbol, pero es más fácil contratar una ardilla".(Spencer, 1993)

Como lo menciona Spencer, no necesariamente los conocimientos y experiencia en un área, son indicador de éxito en el desempeño laboral. Y como ya se ha mencionado, es preciso descubrir aspectos intrínsecos del individuo, tener en cuenta su personalidad e identificar si sus motivaciones pueden ser alineadas con los objetivos de la organización.

El conocimiento se construye en las aulas de clase, incluso empíricamente, mediante la imitación o la creación. Pero, la actitud es propia de cada individuo, hace parte de lo profundo del ser, la forma en que piensa y siente. A menudo, los valores que definen la personalidad, son heredados e inculcados por el grupo familiar, y determinan la conducta de una persona de cara a los retos personales y profesionales a los que se vea enfrentado.

Análogamente, en el desarrollo de un trabajo, también está inmersa la cultura a la cual pertenece el individuo, su memoria histórica, los comportamientos de la comunidad a la que pertenece, que con seguridad tendrán incidencia en el comportamiento propio. Los individuos acogen comportamientos característicos de su devenir histórico, y algunas veces, toman decisiones basados en hechos históricos ocurridos en su contexto socio-cultural.

Por consiguiente, es necesario identificar no solo los conocimientos y habilidades adquiridas del individuo, sino también la personalidad, la cultura, las motivaciones, y demás características propias que incidan en la visión que este tenga de la realidad, porque sus resultados dependen de su percepción acerca del desarrollo adecuado de la labor que le será encomendada.

Sin duda, es vital para las organizaciones definir perfiles por competencias. En realidad, basados en estos, los colaboradores llevan la estrategia organizacional a la acción. La definición de perfiles por competencias enriquece el desempeño del talento humano y propicia la

consecución de mejores resultados individuales y organizacionales. El desarrollo de perfiles por competencias es clave, para elevar el desempeño organizacional, mediante un modelo de gestión por competencias.

El recurso humano, es tan, o quizás más importante que los recursos tangibles, y de algún modo sobrevalorados, en las organizaciones. Siempre y cuando sea seleccionado adecuadamente, es decir, haciendo uso del modelo de competencias, es el único recurso capaz de generar valor. Por ello, debe involucrarse a la estrategia organizacional y reconocerse como elemento esencial para el logro de los objetivos

CAPITULO II

1. El Recurso Humano Factor Diferenciador de las Organizaciones.

Desde la prehistoria, se reconoce el trabajo como origen de la evolución del hombre. En el principio, básicamente comprometía la fuerza física, labores como la caza, la siembra, la cosecha y el labrado eran realizadas manualmente, y el objetivo de éstas era proveer de alimentos, vivienda y demás necesidades básicas a los miembros de la comunidad.

A pesar de la existencia de otros talentos y disciplinas, la economía estaba sujeta al esfuerzo físico. Todas las ocupaciones requerían de la fuerza transformadora del hombre, su percepción de la realidad, y los métodos de trabajo que heredó y fue perfeccionando a través de los años. De allí, que el trabajo es inherente a la actividad del hombre y ha sido considerado fuente de la evolución humana.

Con el pasar de los años, el trabajo fue evolucionando; las labores se tecnificaron, se introdujeron máquinas, y con ellas cambió la forma de hacer las cosas, y disminuyó el esfuerzo físico del hombre. Sin embargo, no fue posible desplazar completamente al ser humano, quien sigue siendo el encargado de controlar y poner las máquinas en funcionamiento.

Durante la revolución industrial e incluso en nuestros tiempos, las empresas son valoradas de acuerdo a su capital tangible. Sin duda, los activos fijos y corrientes de la organización son muy importantes. Sin embargo, las nuevas tendencias empresariales señalan, que los activos

intangibles, donde se cuenta el talento humano, son los recursos de mayor valor en la organización prospectiva, que percibe la dinámica de los negocios en un mundo global, competitivo e igualitario.

Las organizaciones, adoptan prácticas similares, las materias primas y la maquinaria que usan en sus procesos productivos son semejantes y crean productos fácilmente sustituibles. Los mercados son inestables y los clientes tienen poder de decisión, porque conocen las propiedades de los productos y lo que ofrecen las compañías fabricantes.

El actual panorama de cambio conlleva la creciente importancia del factor humano en los procesos productivos. Cada vez más, las tareas rutinarias y repetitivas quedarán relegadas a la máquina y al factor humano se le van a exigir crecientes dosis de responsabilidad, autonomía, iniciativa, polivalencia y capacidad de razonamiento.(Davis & Taylor, 1972)

En esta nueva era de los negocios, es primordial que el conocimiento circule en todas las direcciones, que haya intercambio cultural e intelectual y que se construya una cultura organizacional que propicie la innovación y renovación del conocimiento a todos los niveles. Las organizaciones deben potencializar las competencias de sus miembros y hacer de estas su mejor estrategia de diferenciación.

Dicho de otro modo, lo que diferencia a unas compañías de otras, es su recurso humano, la cultura organizacional reflejada en cada uno de los miembros de la organización. Por esta razón, las competencias deben desarrollarse desde el nivel más profundo de la personalidad de los integrantes del equipo de trabajo, hasta los pilares institucionales que determinan la forma de actuar de la organización como un todo.

La cultura empresarial, es el reflejo de la cotidianidad que se vive al interior de las organizaciones y que actúa como impronta de estas en el mercado. La cultura incorpora aspectos fundamentales como los valores que practica la organización, su identidad y/o misión, sus creencias, su qué hacer y cómo lo hacen. Luego este sello será heredado a las generaciones subsiguientes de colaboradores.

Generalmente, los preceptos culturales obran a nivel del subconsciente. Es decir, que una vez están interiorizados se ejecutan de forma natural, como parte de la cotidianidad individual y colectiva de la empresa. De este modo, los clientes identifican esta cultura y sus decisiones de compra están influenciadas por la credibilidad y confianza que transmite la empresa a través de su cultura, visualizada desde las personas que la integran.

Además de la cultura, el desempeño de los individuos en las organizaciones está supeditado a su ética personal. La ética guía la toma de decisiones y afecta la percepción que un empleado tiene de las conductas que son aceptadas o no en la organización, frente a lo que él considera bueno o malo. Es así como, la ética tiene una influencia en los resultados individuales y empresariales.

Las organizaciones que pretendan ser sostenibles y exitosas, deben cumplir grandes retos que impacten positivamente las áreas de interés. Para lograrlo, están obligadas satisfacer las expectativas de los inversionistas, quienes han tomado la decisión de invertir su dinero en este proyecto y no en otro. Además, deben sobrepasar las necesidades de los clientes, que cada vez están más informados, son más minuciosos y exigentes a la hora de adquirir productos y servicios.

Lo más importante, es que las organizaciones cumplan las expectativas de sus colaboradores. Como quiera que, ellos son los transformadores de materias primas en productos y/o servicios que satisfacen necesidades de los clientes y generan valor económico a las organizaciones. Los colaboradores dejan a disposición de la empresa sus habilidades y conocimientos y esperan recibir motivaciones y beneficios adicionales a la remuneración legal.

Del mismo modo, la empresa debe incluir en sus grupos de interés, la comunidad a la cual pertenece. Las personas que integran la comunidad donde la empresa tiene influencia (que se espera que sea positiva), coadyuvan al logro de los objetivos organizacionales, como quiera, que permiten que la organización haga uso de su territorio, se entrometa en su cultura y explote sus recursos naturales.

Por esta razón, las organizaciones asumen una responsabilidad social empresarial, que consiste en retribuir a la comunidad los recursos que toman de ella. No solo en el sentido económico, sino también en términos de desarrollo social sostenible. No se trata de ser dadivosos con la comunidad, se trata de compartir la riqueza con quienes ayudaron a crearla.

Trabajar de la mano con la comunidad no es tarea fácil. Sin embargo, es enriquecedor gracias a los efectos que produce en la empresa. Lo más importante para las empresas es el ser humano, incluso cuando no hace parte de la ellas. La comunidad a la que pertenece la organización puede impactar positiva o negativamente los resultados empresariales, pues el buen nombre, respeto o admiración que la empresa atesore en la comunidad se traducen en ventas, cooperación, buena publicidad y por ende mejoran los resultados.

Es por ello, que la ventaja competitiva de las empresas, se logra a través de las personas, no solo las que trabajan en la organización, también las que pertenecen a la comunidad donde la empresa tiene injerencia. De ahí, la necesidad de que las personas perciban en la empresa un interés social, superior al particular, y sientan que si la empresa alcanza sus objetivos, ellos paralelamente estarán alcanzando los suyos.

El término ventaja competitiva es comúnmente relacionado con estrategias administrativas y de mercadeo, que producen un impacto positivo y casi inmediato en el volumen de ventas. No obstante, políticas como, el bajo precio, accesibilidad, posicionamiento de marca y calidad de los productos, son a mi juicio lo mínimo que espera un comprador del producto que adquiere. Por lo tanto, no constituyen ventaja competitiva sostenible.

El diferenciador por excelencia, entre productos que han sido elaborados con técnicas, materias primas y procesos productivos similares es el buen servicio. El servicio únicamente puede ser prestado por personas. Para lograr que sea exitoso es necesario que las personas hayan sido seleccionadas mediante un modelo de competencias. De esta forma, se potencialicen las habilidades individuales y colectivas de los miembros de la organización hacia el logro de un objetivo común.

La visión compartida o el objetivo común, convoca y motiva a los colaboradores a trabajar por vocación y compromiso. De esta forma, los objetivos empresariales, son el motor que guía los esfuerzos individuales de los colaboradores. En otros términos, el recurso humano se transforma en ventaja competitiva sostenible, como base para construir un diferenciador organizacional.

El planteamiento de recursos humanos como fuente generadora de ventaja competitiva fue mencionado por autores como Porter y Miller en los años 80'. Pero, se reafirmó en los años 90' con el auge de la teoría de los recursos y capacidades. Respecto a esto la Dra. Zaldívar dice lo siguiente:

"es el grupo humano (equipo de dirección y todos los trabajadores) quien es capaz de darle coherencia al trabajo de cada subsistema empresarial, usa o no usa la información para tomar decisiones, fomenta o no el espíritu innovador, estudia el mercado y diseña estrategias competitivas"(Zaldivar, 2009)

Actualmente, se reconoce la importancia de los recursos humanos, como creadores de esa tan anhelada ventaja competitiva sostenible. De ahí, que en todos los ámbitos, pasando por la política, la academia y la industria se trabaje para alcanzar el bienestar de los individuos, maximizar y visualizar sus capacidades. El objetivo, es proveer al mundo y a las empresas de hombres y mujeres íntegros que generen valor.

Las empresas deben redireccionar su estrategia, no se trata de ser excesivamente dádivosos, pero es necesario que los empleados y la comunidad participen del éxito de la organización. Toda vez que son ellos los responsables de los resultados. Este tipo de retribuciones mejoran el clima organizacional y crean sentido de pertenencia, como ya sabemos son factores importantes a la hora de incrementar la rentabilidad.

Cuando el recurso humano es reconocido y valorado por la organización, se convierte en el principal difusor de las buenas prácticas empresariales frente a la comunidad. Esto a su vez, genera los beneficios que ya se han expresado, en términos de responsabilidad social empresarial e imagen corporativa.

En este sentido, es vital la gestión del recurso humano, quien debe alinear estratégicamente los saberes específicos de la organización, el conocimiento del entorno y el mercado al que pertenece, así como, las competencias de sus colaboradores. Como resultado, la organización logrará seducir y retener colaboradores con inmejorables atributos, quienes serán su diferenciador, para obtener ventaja competitiva sostenible respecto a sus competidores.

CAPITULO III

1. La Inclusión del Talento Humano, Como Socio Estratégico de la Organización.

Pasamos de una economía manufacturera, agrícola e industrial, a una basada en el conocimiento, el libre acceso a la información y la capacidad innovadora del recurso humano. En esta nueva realidad económica y social, las empresas que ostentan los primeros lugares en los diferentes sectores del mercado, son aquellas que reconocen a las personas como su ventaja competitiva sostenible y parte fundamental de la estrategia empresarial.

Dicho de otro modo, no existen organizaciones, que usen únicamente recursos tecnológicos, físicos o financieros. Las organizaciones existen gracias a las personas; estas hacen que los demás recursos tengan valor, le dan sentido a los negocios. Los resultados de las empresas son la consecuencia de la gestión del talento humano al servicio de una organización.

Las nuevas tendencias organizacionales, han propiciado cambios significativos en el quehacer empresarial; los productos y servicios son creados pensando en satisfacer las necesidades de las personas. Se reconoce la creatividad y el conocimiento del personal. Se entiende que para los clientes es tan importante el producto, como la atención que reciben en el momento de adquirirlo.

De esta manera, resaltan el valor que tiene el recurso humano en las organizaciones, es reconocer que las organizaciones existen gracias a las personas, porque son ellas quienes llevan a la práctica las estrategias, son la fuerza innovadora, las creadoras y difusoras del conocimiento. Además, las

encargadas de incrementar y mantener vigente la ventaja competitiva de la empresa, con respecto a sus similares en el mercado.

Las estrategias establecen la ruta organizacional para alinear al personal y garantizar el cumplimiento de los objetivos empresariales con efectividad. Pero, estos objetivos no se limitan al campo organizacional, también tienen que ver con los objetivos de realización personal, profesional, familiar y social que tiene el individuo, y espera alcanzar a través de la realización de su trabajo.

“que desde el área de gestión humana debe fomentarse el desarrollo y la satisfacción de los trabajadores y además evidenciarse un interés claro y marcado de la organización en las personas, tratándolas como individuos y contribuyendo a la satisfacción de sus necesidades”(Gibson & Ivancevich, 2001)

Generalmente, el hombre pasa la mayor parte de su tiempo dedicado al trabajo, es por ello, que su éxito personal está íntimamente relacionado con los resultados profesionales y laborales que obtiene. A su vez, el éxito de las organizaciones depende de lo que hacen las personas que trabajan en ellas. Hoy por hoy, las organizaciones comprenden que hacer inversión en recursos intangibles, como el talento humano trae grandes y positivas repercusiones en la rentabilidad; que es su principal objetivo.

Por consiguiente, los objetivos personales del equipo de trabajo, son la motivación que impulsa las acciones de los individuos hacia el cumplimiento de objetivos empresariales. Cuando las personas perciben que sus objetivos personales son significativos para la organización, hasta el punto de que esta los ayudara a alcanzarlos, se genera un ambiente inmejorable de compromiso, cuya consecuencia es la efectividad en los resultados organizacionales.

Actualmente, el activo más valioso de las organizaciones es el talento humano. Visto desde la óptica de ser integral, con motivaciones que nacen de sus necesidades insatisfechas, sus deseos y objetivos. Del ser humano se requieren todas las competencias. Pero, sobre todo los conocimientos que tiene, su capacidad de aprender, desaprender, transformar y adquirir nuevos conocimientos.

El concepto de capital intelectual, es relativamente nuevo, data de los años 90's, a pesar de ser un recurso intangible, genera tanto o más valor, que los recursos tangibles que conocemos. Los conocimientos no pueden medirse, y no son propiedad de la organización. Por esta razón, las empresas deben conferir a sus colaboradores el papel protagónico como dueños y precursores del conocimiento, como principal activo organizacional.

Sin duda, las organizaciones han avanzado en la valoración del recurso humano, los departamentos de recursos humanos hacen grandes esfuerzos en procura del bienestar de los empleados. Sin embargo, aún queda mucho por hacer, las relaciones laborales, reclaman ser tratadas como un convenio ganar- ganar, donde las empresas obtienen el conocimiento y capacidades de los empleados, y estos alcanzan sus objetivos personales.

Especialmente, cuando el talento humano es gestionado desde un enfoque de competencias, se desarrollan integralmente los intereses organizacionales. Por consiguiente, se tienen en cuenta las expectativas individuales de sus colaboradores. Y de esta manera, el talento humano se transforma en socio estratégico de la organización, en el propósito de generar valor, diferenciación y ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

En definitiva, las competencias son rasgos personales e inherentes de los individuos, susceptibles de ser cambiados y mejorados mediante una gestión adecuada de recursos humanos. Es indispensable definir perfiles por competencias, toda vez que estos permiten, llevar la estrategia organizacional a la acción. El desarrollo de perfiles por competencias es clave, para elevar el desempeño organizacional, mediante un modelo de gestión por competencias.

Los perfiles por competencias conducen a seleccionar el personal apto, es decir, personas cuyas características individuales puedan ser alineadas estratégicamente con la organización. La definición de perfiles por competencias enriquece el desempeño del talento humano, y propicia la consecución de mejores resultados.

El talento humano competente genera un clima organizacional armonioso y potencializa las habilidades de los integrantes del equipo de trabajo, logrando un impacto positivo en los grupos de interés. Las competencias son el cumulo de habilidades y conocimientos que los individuos han adquirido y han aprendido a lo largo de sus vida.

Las organizaciones existen, porque existen las personas, no solo quienes directamente con su trabajo ayudan a la consecución de resultados, si no también quienes permiten que la organización haga uso de su cultura, su espacio y sus recursos naturales. El único recurso capaz de generar diferenciación y ventaja competitiva es el recurso humano, responsable de gestionar y divulgar el conocimiento.

Por esta razón, el talento humano reclama ser valorado por las organizaciones, no como un recurso necesario, sino, como un recurso indispensable. Las empresas que entienden esta nueva realidad, garantizan su permanencia en el mercado y obtienen de sus colaboradores los mejores resultados.

Valorar el talento humano, va más allá de reconocer su importancia en el desarrollo de ciertas labores. También, es necesario tener en cuenta las necesidades de los colaboradores y las de la comunidad donde la empresa desarrolla sus labores. En ambos casos, se valora a las personas, son ellas quienes construyen conocimientos y transforman las realidades organizacionales.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. A. (2007). *Dirección Estratégica de recursos humano*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. A. (2007). *Dirección Estratégica de recursos humanos*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. A. (2009). *Diccionario de Comportamientos, la Trilogía Vol. 2*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Daft, R. L. (2006). *La Experiencia del Liderazgo*. Cengage Learning Editores.
- Davis, L., & Taylor, J. (1972). *Design of work*. Londres: Penguin Books.
- Gibson, J., & Ivancevich, J. (2001). *Las Organizaciones (Comportamiento, estructura, procesos)*. Santiago de Chile: Mc Graw Hill.
- <http://grupogestionporcompetencias.blogspot.com>. (10 de MAYO de 2008).
<http://grupogestionporcompetencias.blogspot.com>. Recuperado el 31 de MAYO de 2013, de <http://grupogestionporcompetencias.blogspot.com>:
<http://grupogestionporcompetencias.blogspot.com>
- Senlle, A. (2002). *TERMINEMOS CON LA INCOMPETENCIA: EL DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS PARA EL EXITO DE LAS ORGANIZACIONES*. Barcelona: Gestion 2000.
- Spencer, L. M. (1993). *Competence at work, models for superior performance*. USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Zaldivar, M. (2009). Los conceptos de la moderna empresa en el perfeccionamiento empresarial. *Los conceptos de la moderna empresa en el perfeccionamiento empresarial*. La Habana, Carrera de Economía. Facultad de Economía. Universidad de la Habana., Cuba.