

**IMPLEMENTACION DE UN MODELO DE COMPETENCIAS  
QUE PERMITA LA ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO  
EN LA FEDERACIÓN NACIONAL DE CULTIVADORES DE PALMA DE  
ACEITE**



**LUZDARY LILIANA LARA LOMBANA**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA  
BOGOTA, D.C NOVIEMBRE DE 2015**

**MODELO DE COMPETENCIAS QUE PERMITA LA ATRACCIÓN Y  
RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO  
EN LA FEDERACIÓN NACIONAL DE CULTIVADORES DE PALMA DE  
ACEITE**



**LUZDARY LILIANA LARA LOMBANA**

**TRABAJO DE GRADO COMO REQUISITO PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
ESPECIALISTA EN ALTA GERENCIA**

**ASESOR  
JESÚS SALVADOR MONCADA CERÓN**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA  
BOGOTA, D.C NOVIEMBRE DE 2015**

## **TABLA DE CONTENIDO**

RESUMEN.....	5
Palabras Clave:.....	5
Abstract .....	6
Keywords: .....	6
Introducción.....	7
Pregunta científica:.....	8
Planteamiento del problema .....	8
Objetivo General .....	10
Objetivos específicos:.....	10
ACERCA DE LA FEDERACIÓN NACIONAL DE CULTIVADORES.....	11
DE PALMA DE ACEITE .....	11
Valores Institucionales .....	13
Objetivos estratégicos.....	13
Situación actual en materia de la gestión del talento humano.....	14
Antecedentes del concepto – competencias .....	15
Conceptos de competencia .....	17
Clasificación de las competencias .....	19
Tipos de competencias .....	20
Importancia del modelo de gestión por competencias .....	21
Impacto del modelo de gestión por competencias.....	24
en los procesos de gestión humana.....	24
Atracción del talento .....	24
Retención del talento .....	24

CONCLUSIONES.....	27
RECOMENDACIONES .....	29

## **ILUSTRACIONES**

Ilustración 1 Modelo del Iceberg.....	19
Ilustración 2 Modelo de competencias por contribución .....	22

## **RESUMEN**

La importancia que hoy en día cobra la implementación de modelos de gestión por competencias en las organizaciones se soporta en la dirección estratégica del talento humano, por cuanto ésta constituye un factor determinante en procesos como atracción y retención de personal.

Es por ello que el presente trabajo, pretende destacar la importancia de contar con modelo definido que permita a la Federación Nacional de Cultivadores de Palma de Aceite gestionar el desarrollo de su talento bajo una visión holística que integre las competencias no sólo desde el saber, sino del Ser, brindando así una ventaja competitiva que asegure el cumplimiento de los retos estratégicos de la organización.

### **Palabras Clave:**

Modelo de gestión, Competencias, atracción, retención del personal

## **ABSTRACT**

The importance that today takes the implementation of competency management models in organizations is supported by the strategic management of human talent , because this is a determining factor in processes such as attracting and retaining staff.

That is why this paper aims to highlight the importance of having defined model that allows the National Federation of Oil Palm Growers manage the development of their talents under a holistic view that integrates the skills not only in knowledge but Being, thus providing a competitive advantage to ensure compliance with the strategic goals of the organization.

### **Keywords:**

Management model, competitions, attraction, staff retention.

## INTRODUCCIÓN

Hoy por hoy los grandes cambios que han sucedido en la historia han sido gracias a que las personas son los grandes protagonistas, ya que por su capital intelectual aportan conocimientos y contribuyen al logro de objetivos.

Bajo esta premisa, se puede asegurar que el conocimiento cobra relevancia para impactar en procesos y contribuir en sistemas de mejoramiento continuo; no obstante, aunque el conocimiento es la base sobre la cual se logran implementar cambios, es realmente el ser humano quien lo dinamiza en el día a día.

En esta línea de análisis, los cambios conllevan a que surjan nuevos contextos económicos, sociales y laborales entre otros, en los que se incorporan nuevos modelos de gestión como lo es el de competencias, que generan un valor a las organizaciones.

En virtud de lo anterior, el presente trabajo tiene por objetivo principal resaltar la importancia de implementar un Modelo de competencias que permita la atracción y retención del talento humano en la Federación Nacional de Cultivadores de Palma de Aceite.

Este gran reto implica como primera medida, referirse al término de Competencias, su clasificación, importancia e impacto de este modelo en los subprocesos de atracción y retención del talento frente a los objetivos estratégicos de la Federación, pues estas definiciones pondrán de manifiesto que las competencias son un elemento fundamental de la estrategia y generadoras de ventajas competitivas que impactan el

desempeño organizacional. Por ello, éstas se deben medir, deben ser observables y alineadas a la estrategia.

Este primer abordaje en su concepción, conducirá en el cuerpo del trabajo a diseñar un modelo de competencias articulado a la estrategia, que deja de lado el enfoque tradicional y se convierte en una dimensión que impacta holísticamente los procesos de gestión humana, especialmente y como objeto de este trabajo, el de atracción y retención del talento.

### **Pregunta científica:**

¿Cómo implementar un modelo de competencias que permita la atracción y retención del talento humano en la Federación Nacional de Cultivadores de Palma de Aceite ?

### **Planteamiento del problema**

Desde una perspectiva organizacional, se percibe que la Federación Nacional de Cultivadores de Aceite, compuesta por Cenipalma y Fedepalma, basan la gestión del talento humano a través de la construcción de conocimiento científico y técnico, el cual articulado con la gestión gremial, les han permitido posicionarse como instituciones de talla internacional que representan al sector de la agroindustria en Colombia.

No obstante, se ha evidenciado, que acompañado a los saberes del conocimiento, hoy por hoy, existe un gran desafío que permita a la Federación atraer y retener el talento humano, en aras, de alinear la gestión del conocimiento con la del talento, es por ello que la alta dirección reconoce la importancia de implementar un Modelo de Competencias que

permita visualizar de manera integral su recurso humano a través de componentes no sólo Técnicos, sino también a través del Ser y del Hacer, lo cual es posible hacerlo a través del enfoque por competencias.

## **OBJETIVO GENERAL**

Proponer un modelo de competencias que permita la atracción y retención del talento humano en la Federación Nacional de Cultivadores de Palma de Aceite

### **Objetivos específicos:**

Determinar los antecedentes, definición y clasificación de las competencias.

Implementar un modelo de competencias para la Federación Nacional de Cultivadores de Palma de Aceite.

Dimensionar el impacto que tiene el modelo de competencias los subprocesos de atracción y retención del talento frente a los objetivos estratégicos de la Federación.

## **ACERCA DE LA FEDERACIÓN NACIONAL DE CULTIVADORES**

### **DE PALMA DE ACEITE**

Resulta relevante enmarcar el presente trabajo refiriéndose a la Federación Nacional de Cultivadores de Palma de Aceite y para ello es importante precisar que se compone de dos organizaciones, una de carácter gremial: Fedepalma y la otra de carácter científico: Cenipalma.

La Corporación Centro de Investigación en Palma de Aceite (Cenipalma), es una corporación de carácter científico y técnico, sin fines de lucro, creada en 1991 con el propósito de generar, adaptar, validar y transferir tecnología en el cultivo de la palma de aceite, su procesamiento y su consumo.

Es el grupo de investigación 1A en palma de aceite, con el reconocimiento de Colciencias como centro de investigación, otorgado mediante la Resolución 859/11.

Cenipalma dedica su quehacer científico hacia cuatro Programas de Investigación: Programa de Biología y Mejoramiento, Programa de Agronomía, Programa de Plagas y Enfermedades, Programa de Procesamiento y Validación de Transferencia de la investigación.

Por otra parte, Fedepalma es una organización gremial reconocida en los contextos regional, nacional e internacional, por su impacto en la competitividad y en la sostenibilidad ambiental y social del sector palmero, en el bienestar de

los palmicultores colombianos y sus familias, y por su contribución, por intermedio de ellos, al desarrollo económico y social de Colombia.

Su misión es Congregar a los palmicultores colombianos, grandes, medianos y pequeños, generando un espacio de discusión e intercambio de experiencias, capacidad colectiva de gestión y un frente único y representativo de interlocución; representar y defender sus intereses; traducir las políticas y directrices definidas por el Congreso Nacional de Palmicultores y por los afiliados, tanto en la Asamblea General de Fedepalma como en la Sala General de Cenipalma, en planes estratégicos y soluciones empresariales y tecnológicas integrales; lograr que dichas soluciones se extiendan a los palmicultores de forma adecuada, oportuna y efectiva, respondiendo a sus necesidades de corto, mediano y largo plazo, a través de una agremiación competente, eficiente, innovadora, cercana e incluyente.

No obstante, aunque cada organización tiene su propia identidad en términos de cultura, misión y visión, las dos convergen en aspectos transversales que hacen de ella una única FEDERACIÓN que tiene como propósito principal el cultivo de Palma de Aceite en Colombia.

Es por ello, que vale la pena destacar que cuentan con valores y objetivos estratégicos en común, que les permite direccionar sus esfuerzos bajo una sola razón de ser.

A continuación se relacionan estos aspectos de relevancia para la Federación:

## Valores Institucionales

**Servicio:** Satisfacemos con calidad y amabilidad necesidades y expectativas de nuestros clientes con una oferta de valor pertinente.

**Excelencia:** Mejoramos constantemente con calidad y creatividad, para asegurar los mas altos estándares en nuestro quehacer.

**Liderazgo:** Influidos en los distintos grupos de interés, con motivación, orientación y persuasión, para alcanzar los objetivos estratégicos de la Federación.

**Compromiso:** Cumplimos con entrega e integridad las actividades y metas trazadas para alcanzar los propósitos de la Federación.

**Respeto:** Reconocemos y valoramos la dignidad propia y la de los demás con tolerancia, comprensión y consideración.

## Objetivos estratégicos

Superar la problemática fitosanitaria

Incrementar la productividad

Optimizar el ingreso palmero

Identificar oportunidades y riesgos del negocio

Disponer de una organización gremial fuerte, que defienda los intereses sectoriales

## **SITUACIÓN ACTUAL EN MATERIA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

Si bien es cierto que aunque la Federación ha permanecido a lo largo de la historia por varias décadas en nuestro país y a la luz de sus proyectos ha generado un crecimiento vertiginoso, no se puede dejar de lado que en materia del talento humano, aún falta un camino por recorrer que le permita direccionar la gestión de su talento bajo un enfoque de atracción y retención.

Cabe recordar que la Federación siendo exitosa por su orientación al conocimiento, no obstante, hoy el mayor reto consiste en poder implementar un modelo que permita evaluar las competencias bajo un marco de direccionamiento estratégico que permita atraer, desarrollar y potencializar el talento humano de la Federación.

Seguir en la misma línea tradicional, no permite escalar en un nuevo modelo vanguardista que rete y posicione el sector palmero colombiano, bajo el mayor activo que soporta la consecución de los objetivos estratégicos de la Federación: el Talento Humano

## **ANTECEDENTES DEL CONCEPTO – COMPETENCIAS**

En primera instancia es importante mencionar que el término de Competencias no es nuevo, sino que data de muchos años atrás donde algunos autores han citado su definición basada en situaciones reales y específicas que denotan características con las cuales se ha venido enriqueciendo su definición e impacto en diferentes escenarios.

Hacia el año 1949 T. Parsons elaboró un esquema conceptual que permitía estructurar las situaciones sociales, según una serie de variables dicotómicas. Una de estas variables era el concepto de Logros vs Atributos, que en esencia consistía en valorar a una persona por la obtención de resultados concretos, en vez de hacerlo por una serie de cualidades que le son atribuidas de una forma más o menos arbitraria.

Casi diez años después, en 1958, Atkinson lograba demostrar de forma estadística la utilidad del dinero como un incentivo concreto que mejoraba la producción, siempre que el mismo estuviese vinculado a resultados específicos.

Pero a inicios de los años sesenta, el profesor de Psicología de la Universidad de Harvard, David McClelland por solicitud del Departamento de Estado Americano realiza un estudio basado en la mejora de la selección de personal puesto que ese momento enmarcaba una gran preocupación. Cabe mencionar que basado en la teoría de la motivación propone una nueva variable para entender el concepto: Desempeño / Calidad, considerando el primer término como la necesidad de logro (resultados cuantitativos) y el segundo como la calidad en el trabajo (resultados cualitativos). Siguiendo este enfoque McClelland se plantea los posibles vínculos entre este tipo de necesidades y el éxito profesional: si se logran determinar los mecanismos o niveles de necesidades que mueven a los mejores empresarios, gerentes, entre otros, podrán seleccionarse entonces personas con

un adecuado nivel en esta necesidad de logro, y por consiguiente, formar a las personas en estas actitudes con el propósito de que puedan desarrollarlas.

Dicho estudio buscaba encontrar las características presentes al seleccionar las personas que podían predecir el éxito de su desempeño laboral. Para ello tomó un grupo de personas consideradas de excelente desempeño y habiendo pasado un periodo significativo de su estudio, encontró que el hecho de “hacer bien su trabajo” estaba relacionado en mayor medida con las características propias de las personas, es decir, sus competencias, que a otros aspectos como conocimientos y habilidades. Rápidamente este concepto tomo un auge importante, el cual es adoptado hoy en día como forma de generar un valor agregado a la organización. En 1973, McClelland demuestra que los expedientes académicos y los test de inteligencia por sí solos no eran capaces de predecir con fiabilidad la adecuada adaptación a los problemas de la vida cotidiana, y en consecuencia el éxito profesional.

Otro autor muy referido en esta línea de investigaciones es Boyatzis (1982) quien en una de sus investigaciones analiza profundamente las competencias que incidían en el desempeño de los directivos, utilizando para esto la adaptación del Análisis de Incidentes Críticos.

## CONCEPTOS DE COMPETENCIA

Haciendo una referencia etimológica Alles (2008) señala que “Competencia deriva de la palabra latina *competere*, la cual significa que tiene dos verbos, *competere* y *competere* que se diferencian entre sí a pesar de provenir del mismo verbo latino *competere*”. Pero un concepto generalmente aceptado por según la Organización Internacional del Trabajo (OIT) sobre el término *competencia*, la define como “...capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La *competencia* laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada” (Vargas, 2004).

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. En este contexto Pérez (2001) expresa: El trabajador actual ya no puede responder únicamente a los requerimientos de las tareas específicas de un puesto de trabajo sino que debe ser capaz de afrontar con éxito las eventualidades que surgen en el desempeño del mismo.

Las definiciones de *competencia*, tienen algunos puntos en común: - El concepto de *competencia* comporta todo un conjunto de conocimientos, procedimientos y actitudes combinados, coordinados e integrados, es un desempeño, no la capacidad para un desempeño futuro. Por lo tanto se puede observar a través del comportamiento de la persona. - La *competencia* incluye un saber (conceptual), saber hacer (procedimientos) y saber ser (actitudinal) definida sobre la acción laboral. De allí que las personas movilizan sus conocimientos y la manera como hacen las cosas, pero todo depende del contexto en

que se desarrolla. La competencia laboral siempre se relaciona con una capacidad movilizadora para responder a situaciones cambiantes del entorno de trabajo.

En resumen la competencia es una característica personal que ha demostrado tener una relación con el desempeño laboral sobresaliente en un cargo/rol o perfil determinado en una organización en particular. La competencia marca concretamente la diferencia entre un desempeño excelente y uno simplemente bueno o adecuado.

En otras palabras, la competencia se observa con mayor frecuencia, en diferentes situaciones y con resultados de alto impacto en las personas cuyo rendimiento es superior.

A manera de síntesis sobre la definición, se puede decir que los conocimientos, habilidades y actitudes traducidas en comportamientos individuales son las denominadas competencias que deben tener, desarrollar y adquirir las personas en el mundo de hoy.

Por lo cual las competencias son:

- Comportamientos observables y medibles.
- Relación causal entre el comportamiento y un desempeño exitoso.
- A medida que se desarrollan las competencias, el comportamiento se convierte en superior e inimitable.

## CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

Según Spencer y Spencer, existen cinco principales tipos de competencias (Allen,2004)

Motivación: Los intereses que una persona considera o desea consistentemente.

Características: Físicas o respuestas consistentes a situaciones o información.

Concepto propio o de uno mismo: Actitudes, valores o imagen propia de una persona.

Conocimiento: La información que una persona posee sobre áreas específicas.

Habilidad: Capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

Estos autores, introdujeron el Modelo del Iceberg, en el cual dividen las competencias en dos grandes grupos, las fáciles de desarrollar como las destrezas y conocimientos, y las menos fáciles, como el concepto de sí mismo, actitudes y la personalidad en sí misma.

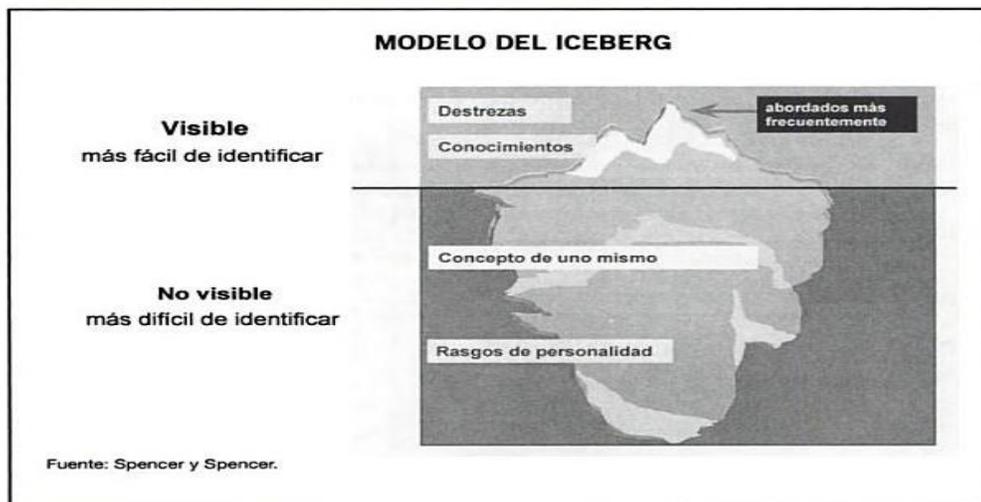


Ilustración 1 Modelo del Iceberg

## **Tipos de competencias**

Existen muchas clasificaciones según distintos autores, pero se relacionará la más común utilizada en las organizaciones en la que se hace relación en tres aspectos básicos en el desempeño:

Competencias relacionadas con el SABER: Conocimientos técnicos y de gestión.

Competencias relacionadas con el Saber HACER: Habilidades innatas o fruto de la experiencia y del aprendizaje.

Competencias relacionadas con el SER: Aptitudes personales, Actitudes, comportamientos, personalidad y valores.

## **IMPORTANCIA DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS**

Gestión por Competencias es la herramienta que permite flexibilizar a la organización mediante un proceso de integración entre las dimensiones organizacionales considerando la gestión de las personas como principal arista en el proceso de cambio de las empresas y a la creación de ventajas competitivas de la organización.

La implementación de un modelo de Gestión por Competencias, supone entre otras cosas, un cambio cultural en cuanto a cómo la organización valora el conocimiento (lo capta, selecciona, organiza, distingue y presenta) y le da importancia a aprender de su propia experiencia y a focalizarse en adquirir, almacenar y utilizar el conocimiento para resolver problemas y aumentar la inteligencia y adaptabilidad de la empresa Delgado Martínez, (2001).

La Gestión por Competencias es, en definitiva, una herramienta indispensable para la gestión de los activos intangibles que generan valor a través sus conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionados entre sí, que permiten desempeños satisfactorios de una la organización; sus recursos humanos.

La implementación de un Modelo por Competencias es un proceso o conjunto de ellos que permiten que el capital humano de una organización aumente de forma significativa su satisfacción y compromiso con la organización, mediante su gestión de forma eficiente, con el objetivo final de generar ventajas competitivas.

Finalmente, cabe mencionar que el Modelo de Gestión por Competencias en una organización gremial y de carácter científico como lo son Fedepalma y Cenipalma,

conlleva ir a la vanguardia y dejar de lado modelos tradicionales de competencias en donde la organización funciona de manera piramidal; sino que por el contrario, invita a asumir un nuevo modelo de gestión basado en la contribución, donde en todos los niveles organizacionales se entregue una oferta de valor desde el rol que se desempeñe.<sup>1</sup>

## ***Modelos Tradicionales Vs Modelo por Contribución***



**Ilustración 2 Modelo de competencias por contribución**

---

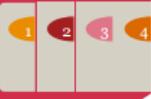
<sup>1</sup> Modelo de competencias por contribución suministrado por la Price Water House



## Modelos Tradicionales

- Las brechas de desarrollo son guiadas por comportamientos generales.

- Los usuarios en ocasiones no entienden los resultados y a veces se convierte en un factor de desmotivación del desempeño, lo cual genera frustración por que no se que tengo que cambiar para avanzar cómo y para que.



## Modelo por Contribución

- Las brechas de desarrollo son guiadas por el comportamiento específico esperado de acuerdo con el nivel de contribución del individuo.

- El modelo de contribución permite que el usuario del proceso pueda entender mejor la expectativa de la organización frente a su desempeño. Le permite entender por que, cómo y para que debe desarrollar estos comportamientos y cómo se relacionan con su valor dentro de la organización

## **IMPACTO DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN LOS PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA**

### **Atracción del talento**

El impacto desde este proceso tiene una gran importancia por cuanto se requiere que se hayan identificado previamente las competencias que deben estar presentes en las personas para garantizar el exitoso desempeño en su labor.

Es importante recordar que son las competencias las que permiten agregar valor a los procesos organizacionales.

### **Retención del talento**

Actualmente las organizaciones ponen especial atención en retener al personal clave o “estratégico” y proveer los medios necesarios para cautivarlo y convencerlo de permanecer en la organización.

No obstante, el reto hoy consiste en asegurar que quienes tengan un plan de carrera y desarrollo en la Federación, correspondan desde una perspectiva estratégica a cargos críticos y claves de tal forma que En la REVISTA Universidad EAFIT, Vol. 45. No. 156. 2009. pp. 45-72 se encontró un estudio que devela los aspectos que guardan relación con la retención del personal:

De las diversas acciones que realiza el área de Gestión del Talento Humano, el tema de “retener” al personal impacta fuertemente en la gestión de los costos que se encuentran asociados, los cuales se pueden describir así:

La curva de aprendizaje representa el grado de éxito obtenido durante el aprendizaje en el transcurso del tiempo. En la medida que una persona aprende más, la productividad o la mejora en la calidad del producto y servicio que realiza será mayor. Esta curva de aprendizaje permite visualizar gráficamente las mejoras que se producen en los costos en la medida que los empleados ganan experiencia. Al tener una organización alta rotación, el aprendizaje será menor y esto repercutirá en un mayor costo y en una baja calidad del producto o servicio.

Los costos ocultos, entre los cuales, al relacionarlos con la gestión del talento humano, se encuentran: el de selección, de inducción, de contratación y todos los procesos en que incurren las empresas hasta cuando la nueva persona alcanza el mismo nivel de conocimiento que el empleado anterior tenía al dejar el cargo; costos indirectos, asociados a la carga de trabajo, a la motivación de los empleados y la satisfacción del cliente, y costos de oportunidad, como la pérdida de conocimiento y de posibilidades por el tiempo requerido para encontrar un reemplazo.

Según Kaplan y Norton (1997), el valor dentro de las organizaciones va de “abajo” hacia “arriba”, pasando por el aprendizaje, la producción interna, los clientes y las finanzas. Una rotación del personal tendrá incidencia en la atención a los clientes ya que una buena relación no se puede desarrollar si una de las partes cambia, lo cual repercute directa o indirectamente en el consumidor final, impactando en la producción, en el clima de trabajo y finalmente en las finanzas de la empresa.

a) En lo que se le conoce como la era del conocimiento, el capital intelectual es lo que define la ventaja competitiva de una empresa.

Dicho capital consiste en el conocimiento y en las habilidades únicas que posee el equipo de trabajo de una compañía. El conocimiento y las habilidades de los empleados permiten el surgimiento de nuevas e innovadoras ideas, las cuales se traducen en productos o servicios.

Cuando un empleado sale de la empresa, lo hace con el conocimiento que posee, de tal forma que la empresa no solo pierde al empleado como tal sino el saber que él lleva consigo. Si a esto se le agrega la posibilidad que ese saber migre hacia la competencia o se utilice para poner negocio autónomo, el riesgo para la misma empresa, al “dejarlo ir”, es sumamente alto.

b ) Desde el punto de vista del clima organizacional, la rotación del personal tiene también sus consecuencias. La movilidad del personal genera inestabilidad laboral y un imaginario por

parte de los empleados de sentirse “utilizados poco reconocidos y cultiva un clima de desconfianza que repercute negativamente en Su quehacer en la organización.

c) La estrategia competitiva consiste en elegir deliberadamente un conjunto distinto de actividades para brindar una mezcla única de valor, buscando con ello que la empresa sea sostenible en el largo plazo.

d) En conjunto con lo anterior, la continuidad de la ejecución de la estrategia y el control sistemático a manera de seguimiento eficiente, sufre grandes consecuencias. Como las personas son las encargadas de ejecutar las estrategias, la rotación de ellas interrumpirá su ejecución y seguimiento, lo cual perjudica y pone en riesgo la estrategia del negocio.

## CONCLUSIONES

Resulta relevante concluir este trabajo recordando que la Federación Nacional de Cultivadores de Palma de Aceite, constituidas por Fedepalma y Cenipalma, no cuenta con un modelo de gestión por competencias que apalanque la gestión estratégica del talento humano y por tanto se pretende que este material se convierta en la ruta que direcciona a la organización, no sólo desde la contribución técnica que se realiza desde lo gremial y científico, sino también sensibilizar a la dirección que a través de la gestión por Competencias y del conocimiento, se fortalece el impacto de los sub-procesos de atracción y retención del talento.

Este análisis orientado a resaltar la importancia de la implementación de un modelo de gestión por competencias, radica en que a lo largo de la historia de las citadas organizaciones se ha concebido que el valor y activo más importante es el Conocimiento y las personas se posicionan sólo a través del Saber y Saber Hacer.

El reto de hoy en la Federación, es encontrar que a través del Ser se logren conocer sus motivaciones, lo cual responde a la premisa principal de implementar un modelo donde los ejes del Ser, Hacer y Saber Hacer se constituyen en la fuerza que impulsa a toda organización a cumplir sus objetivos estratégicos e ir a la vanguardia frente al contexto cambiante que la enmarca.

En vía con lo anterior y a la luz del entorno competitivo que moviliza a las organizaciones, el desafío consiste en poderse adaptar a nuevos escenarios, demandas y tecnologías, no sólo en términos de conocimientos, sino también en términos de las

competencias que deben tener sus empleados para que garanticen un desempeño exitoso en su trabajo.

Es por ello que la propuesta de implementar un modelo de gestión por competencias en la Federación Nacional de Cultivadores de Palma de Aceite, cobra todo el sentido en la medida en que responda a un proceso de transformación cultural, alineando la dirección del talento humano hacia la estrategia de la organización.

En este contexto, el modelo de gestión por competencias que se propone implementar bajo un enfoque de contribución, impacta en la atracción de personal en la medida que determinando las competencias en todos los niveles organizacionales se logre “atraer” al recurso humano con características y habilidades específicas a su rol, no solo desde su conocimiento sino también desde sus comportamientos, actitudes y motivaciones.

En tal sentido, cada competencia desagregada en todos sus niveles ofrecerá al modelo de gestión la selección a la medida de cada rol y a su vez las etapas que conlleve el proceso serán guiadas bajo este mismo marco de referencia.

De igual forma, el impacto a través de la retención del talento es mayor, por cuanto una vez la persona labora en la organización y decide retirarse hay que encontrar las razones que le llevan a tomar la decisión y aún más, trabajar en procesos internos que conlleven a desarrollarlo en sus competencias, en aras de lograr fidelizarlo, antes que tener “fuga de talentos” en los que realmente la organización se vea afectada.

## **RECOMENDACIONES**

Dimensionando el impacto que tiene implementar un Modelo de Competencias para la Federación, se hace necesario que la Federación inicie una etapa de transformación cultural, donde bajo una mirada holística, el talento humano cuente con competencias técnicas y blandas que faciliten un desempeño exitoso desde el rol que desempeñan.

Por ello se recomienda que la oficina de Gestión Humana articulada con la Dirección General, dentro de su plan de gestión, incluya el diseño de este modelo como una prioridad, que dirija su actuar en los diferentes procesos de talento humano. De igual forma, se recomienda establecer los recursos financieros y un comité que actúe en todo el marco del proceso.

Seguidamente se recomienda contar con la experticia y asesoría de una firma consultora en temas relacionados con la Gestión estratégica del talento humano, facilitando así una perspectiva organizacional que articule la dirección con la ejecución.

Una vez definida la firma, se recomienda elaborar un cronograma de actividades a la luz de las prioridades de la Federación, establecer un programa de sensibilización y divulgación a los empleados, de tal forma, que se sientan partícipes del proyecto.

Bajo el marco del impacto no solo desde la selección, sino también de la retención del talento, se recomienda que en cada fase de ejecución del proyecto se establezca monitoreo y piloto para evitar procesos de último momento.

Finalmente, se recomienda revisar el modelo de acuerdo a las necesidades y retos del sector, así como también de las personas que lo conforman, para que dinamizando esta práctica se obtengan los resultados que se esperan, en materia del talento humano desde una óptica organizacional, tan interna como externa y los diferentes grupos de interés que enmarca la agroindustria de aceite en Colombia.

## BIBLIOGRAFÍA

(04 de 12 de 2008). Obtenido de [www.forumgarrotxa.com/pdf/2008-12-04-gestio-de-competencias.pdf](http://www.forumgarrotxa.com/pdf/2008-12-04-gestio-de-competencias.pdf)

Martin, P. A. (2010). La importancia y el nivel de desarrollo de las competencias en psicología. *Psicología dle Caribe.*, 84-107.

Miranda, D. R. (2009). Estrategias de Retención del personal. Un areflexion sobre su efectividad y alcances. *Universidad EAFIT. Vol 45. No 156, 45-72.*

Valencia, M. E. (s.f.). Las Competencias laborales: La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones.

Zabaleta, A. T. (2003). Los modelos actuales de gestion en las organizaciones, gestion del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. *Red de revistas científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal.*, 115-133.

Alles, M. (2008). Competitividad Y Gestión por Competencias Recuperado el

22 de febrero de 2009, del sitio Web Xcompetencias Revista Técnica Virtual

[http://www.xcompetencias.com/canal.php?id=competitividad#\\_ftn1](http://www.xcompetencias.com/canal.php?id=competitividad#_ftn1)

Solución del concepto de competencia laboral Franklin Sandoval Facultad de Ciencias, Universidad Central de Venezuela [franklin.sandoval@ciens.ucv.ve](mailto:franklin.sandoval@ciens.ucv.ve) Vanessa Miguel Facultad de Medicina, Universidad Central de Venezuela [vanessa.miguel@ucv.ve](mailto:vanessa.miguel@ucv.ve) Nora Montaña Facultad de Ciencias, Universidad Central de Venezuela [nmontano@ciens.ucv.ve](mailto:nmontano@ciens.ucv.ve)

Benítez J. (2008). Medición y Evaluación de Competencias Recuperado el 12 de Mayo de 2009 del sitio Web GestioPolis.com comunidad virtual de conocimiento en gestión de negocios  
<http://www.gestiopolis.com/organizacionaltalento/medicion-y-evaluacion-de-competencias.htm>

<http://www.forumgarrotxa.com/pdf/2008-12-04-gestio-de-competencias.pdf>

[http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/competencias\\_laborales.\\_origines\\_del\\_termino.pdf](http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/competencias_laborales._origines_del_termino.pdf)