

**LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y EL CAMBIO GENERACIONAL EN
O-I PELDAR**

Ensayo de grado para optar por el título de Administrador de Empresas

CARLOS OCTAVIO ARDILA BEJARANO

Código Pregrado: D0103900

Código Diplomado: D4008796

Asesora:

Dra. ANA ELSA VARGAS



UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Bogotá, D.C.

2015

CONTENIDO

| | |
|---|----|
| TÍTULO | 3 |
| 1. INTRODUCCIÓN | 3 |
| 2. DESARROLLO TEMÁTICO | 5 |
| 2.1 GESTIÓN POR COMPETENCIAS | 7 |
| 2.1.1 Tipos de competencias | 10 |
| 2.2 CAMBIOS GENERACIONALES QUE SE HAN PRODUCIDO A NIVEL EMPRESARIAL | 13 |
| 2.2.1 Características generacionales | 13 |
| 2.3 IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO | 18 |
| 2.3.1 Nuevos desafíos de la Gestión del Talento Humano | 21 |
| 2.3.2 Introducción a la moderna Gestión del Talento Humano | 24 |
| 2.3.3 Importancia del capital humano dentro de las organizaciones | 25 |
| 2.4 PROPUESTA | 27 |
| CONCLUSIONES | 30 |
| RECOMENDACIONES | 31 |
| BIBLIOGRAFÍA | 32 |

TÍTULO

TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS, CAMBIO GENERACIONAL EN

O-I PELDAR

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo está basado en la experiencia que el autor del mismo ha tenido en el ejercicio de su profesión en la empresa O-I-Peldar desde hace 12 años y por lo tanto se convierte en un observador presencial de la problemática encontrada causada tanto en el personal operativo que interviene en el proceso productivo, como en el personal administrativo responsable en la toma de decisiones.

Estas razones llevan al autor de este ensayo a justificar la importancia de resaltar el talento humano a la vez que plantea su inquietud por los cambios generados en el personal que labora en la citada empresa, producidos como consecuencia lógica de personal que está próximo a jubilarse o por cualquier otra causa, siendo reemplazado por generaciones jóvenes sin experiencia y sin la debida capacitación en las funciones que tendrá que desempeñar en la compañía.

Además, otra de las razones que han conducido a elaborar este trabajo, ha sido plantear a la mencionada empresa las observaciones hechas, las cuales no tienen otra finalidad que ser una voz de alerta para que el Departamento de Recursos Humanos, analice estrategias conducentes a capacitar a las nuevas generaciones tanto en el nivel operativo como administrativo, interrelacionando el talento humano con las necesidades que se requieran a fin de que la compañía pueda seguir operando con un personal altamente capacitado en todas las complejas labores que requieren sus productos.

El problema en la empresa O-I-Peldar se debe a los cambios generacionales tanto del personal operativo que intervienen en el proceso productivo como en el personal administrativo responsable en la toma de decisiones de la compañía, presentados en los últimos años en la planta de O-I Peldar en Zipaquirá a causa de procesos de jubilación y reestructuración de la empresa por medio de negociaciones con trabajadores acerca de la pensión.

Peldar O-I es una empresa de la multinacional O-I dedicada a la fabricación de envases en vidrio (licores, cervezas, gaseosas, alimentos, farmacéuticos etc.). Peldar cuenta con 7 máquinas formadoras de vidrio en la planta de Zipaquirá y 7 máquinas en la ciudad de Envigado (Franco, 2013). De las cuales 3 de éstas fueron cerradas en el mes de enero del 2015 pertenecientes al horno C lo que causó liquidar personal, pensionándolo o negociando el que está cerca de la pensión o con deseos de retirarse de la empresa, lo cual reitera la preocupación plasmada en este ensayo de que la empresa nuevamente se queda sin personal de experiencia y utilizando a trabajadores bastante jóvenes sin una previa capacitación para afrontar los nuevos puestos de trabajo (Sintravidricol, 2015).

Planteado este problema, éste genera un cuestionamiento: ¿Cómo debe aplicar la gestión por competencias el Departamento de Talento Humano en la empresa O-I Peldar con respecto al cambio generacional?

Para dar respuesta a este problema, es necesario plantear un objetivo general, tendiente a darle solución:

Definir las características de la implementación del modelo de gestión por competencias, en la empresa O-I Peldar para contrarrestar los problemas de cambio cultural generado por el mismo.

Este objetivo requiere para su desarrollo plantear unos objetivos específicos con el propósito de dar cumplimiento al mismo y brindar una solución:

- Determinar en qué consiste la gestión por competencias

- Describir cuáles son los cambios generacionales que se han producido a nivel empresarial.
- Resaltar la importancia de la gestión del talento humano.
- Presentar una propuesta para el Departamento de Recursos Humanos, a fin de valorar el talento humano mediante la gestión de competencias, determinadas en las áreas operativas y administrativas.

2. DESARROLLO TEMÁTICO

En la actualidad las compañías a nivel mundial y, por supuesto, las empresas que ejercen sus funciones comerciales en Colombia, buscan un desarrollo económico y sostenible en todos sus procesos, para que sean viables y soporten las exigencias esperadas por los inversionistas, que en definitiva esperan las ganancias plasmadas en el resumen del balance general de cada año que realizan las compañías.

Mencionando lo anterior es relevante que las empresas hagan una inversión considerable de recursos técnicos, académicos, económicos y sociales en el personal de planta. Los trabajadores en sus distintas áreas con sus conocimientos y experiencia adquirida por los años, los que dirigidos con una buena gestión administrativa y operativa, puedan alcanzar los resultados esperados teniendo como base una serie de estímulos plasmados por el Departamento de Recursos Humanos, lo que hace que el personal viva y refleje una constante motivación en sus labores diarias.

En la actualidad todas las organizaciones cuentan entre sus mayores riquezas el talento humano, porque son los empleados y trabajadores los que al final se encargan o son gestores de la obtención de los resultados requeridos, esperados y planeados por la organización. Como en toda empresa el proceso de jubilación es un aspecto permanente e inevitable al cual el departamento de

talento humano debe estar preparado, para solventar la carencia de experiencia que este aspecto genera por la salida de estos trabajadores y la llegada de nuevos y faltos de experiencia en los conocimientos del proceso productivo que compete en esta empresa.

Por otra parte, hay que tener en cuenta que a nivel empresarial se está produciendo un cambio generacional producto de la educación profesional de acuerdo a políticas educativas en Colombia y al avance de las ciencias donde la educación, en todos sus niveles, ha evolucionado a fin de alcanzar niveles superiores de calidad según políticas gubernamentales que le permitan a los hombres y mujeres del país poder superar barreras y estar a la altura de los profesionales de universidades mundiales.

Dentro de las organizaciones, el recurso humano es un aspecto al cual se le debe brindar la importancia necesaria dentro de la planeación estratégica de las empresas. “La verdadera importancia de los recursos humanos de toda la empresa se encuentra en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades, y en estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente del mismo. Esto requiere que gente adecuada, con la combinación correcta de conocimientos y habilidades, se encuentre en el lugar y en el momento adecuados para desempeñar el trabajo necesario” (Cruz, 2013).

Como la evolución administrativa trae consigo múltiples teorías benéficas para la organización entre ellas la gestión por competencias, que se basa en las características, conocimientos y habilidades a desarrollar en todos los empleados que son sometidos a un proceso de selección por competencias; este proceso genera empleados aptos para cada cargo, integrando eficiente y eficazmente las capacidades de estos en el procesos de producción viéndose reflejado este aspecto en la obtención de resultados positivos para la organización.

En las organizaciones actuales se viene observando el compromiso especial por la aplicación de este modelo gerencial que tiene como finalidad el

aprovechamiento del factor humano en todos sus aspectos, permitiendo a las empresas la comprensión precisa con la que cuentan cada uno de los cargos requeridos o solicitados en el los procesos.

Una empresa como O-I PELDAR implementa, invierte y explora en la aplicación de un modelo de gestión por competencias y persiste en el tiempo en esta finalidad, ve resultados emocionales en los trabajadores que se convierte en motivación a la hora de ejercer sus tareas correspondientes.

2.1 GESTIÓN POR COMPETENCIAS

De acuerdo con Escobar Valencia, Miriam (2005): esta autora señala que no son pocos los autores (Agudelo, S., 1998), que sobre el tema de las competencias laborales escriben por estos días, y gran parte de ellos coincide en opinar que las mismas constituyen una nueva alternativa para incrementar el rendimiento laboral y la motivación, entre otros aspectos, lo cual sin duda constituye la finalidad de la aplicación de este modelo (Gestión por Competencias).

Los cambios que hoy se producen en el entorno empresarial, caracterizados por la globalización de la economía, y la continua introducción de las nuevas tecnologías en los procesos de producción y administración en las organizaciones, han provocado a su vez, cambios en las estructuras al interior de las mismas, existiendo la tendencia al aplanamiento de estructuras y a la constante evolución de los puestos de trabajo, lo cual hace difícil mantener la estabilidad de los mismos (Agudelo, S., 1993).

Esta nueva realidad también ha modificado el contrato entre las organizaciones y sus miembros, basándose ahora en el desarrollo profesional de los empleados y en la búsqueda, por parte de dichas organizaciones, de nuevas formas para potenciar al máximo las competencias de su personal. Para dar respuesta a este gran reto, muchas empresas han optado por la aplicación de un

Sistema de Competencias Laborales (Alexim, J. C. y Lopes, C. L. (2003), como una alternativa para impulsar la formación y la educación, en una dirección que logre un mejor equilibrio entre las necesidades de las organizaciones y sus miembros.

Como en efecto, el concepto de competencias es muy utilizado por estos días en el contexto empresarial, para designar un conjunto de elementos o factores, asociados al éxito en el desempeño de las personas, y cuando se hace referencia a los orígenes del mismo, por lo general se cita a David McClelland. No obstante, en la literatura se hace referencia a algunos trabajos anteriores a los de este autor, útiles para comprender mejor el origen del término. En 1949, T. Parsons elabora 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 (Resultados vs Buena Cuna). 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 (Escobar M).

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 y sacar adelante sus proyectos (Gallart, A. y Bertoncillo, R. 1997).

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.

Esto lo condujo a buscar nuevas variables, a las que llamó competencias, que permitieran una mejor predicción del rendimiento laboral. Durante estas investigaciones encuentra que, para predecir con una mayor eficacia el rendimiento, era necesario estudiar directamente a las personas en su puesto de trabajo, contrastando las características de quienes son particularmente exitosos con las de aquellos que son solamente promedio. Debido a esto, las competencias aparecen vinculadas a una forma de evaluar aquello que realmente causa un rendimiento superior en el trabajo y no «a la evaluación de factores que describen confiablemente todas las características de una persona, en la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en el trabajo» (McClelland, 1973).

Otro autor muy referido en esta línea de investigaciones es R.E. Boyatzis (1982) quien en una de sus intervenciones analiza profundamente las competencias que incidían en el desempeño de los directivos, utilizando para esto la adaptación del Análisis de Incidentes Críticos. En sus estudios se concluye que existen una serie de características personales que deberían poseer de manera general los líderes, pero que hay también algunas que sólo poseían otras personas que desarrollaban de modo excelente sus responsabilidades. Son estas algunas de las apreciaciones referentes al origen del término en cuestión.

Siendo más concretos y pasando por alto las diversas investigaciones que sobre el tema han realizado otros autores, citados por Escobar, esta autora señala que según McClelland, los enfoques de competencias que se encuentran hoy en el mercado -sobre los cuales refiere que en su esencia reducen todas las posibilidades de aplicación de las competencias- comparten una serie de puntos comunes:

Cada competencia tiene un nombre y una definición verbal precisa. Denominaciones como identificación con la compañía, autoconfianza, búsqueda de información, orientación al cliente, pensamiento conceptual, flexibilidad, liderazgo... aparecieron en los primeros estudios de McBer (Hay Group/McBer), la

consultora fundada por David McClelland, y luego se han ido extendiendo profundamente en la bibliografía sobre competencias.

Cada competencia tiene un determinado número de niveles que reflejan conductas observables, no juicios de valor.

Todas las competencias se pueden desarrollar (pasar de un nivel menor a otro mayor) aunque no de manera inmediata, como recibir un curso de formación. El desarrollo requiere experiencia práctica.

Todos los puestos llevan asociados un perfil de competencias que no es más que un inventario de las mismas, junto con los niveles exigibles de cada una de ellas. Con el nivel evaluado de cada competencia se obtendrán desajustes que habrá que analizar.

2.1.1 Tipos de competencias

Partiendo de las consideraciones realizadas por los citados enfoques de competencias, éstas pueden clasificarse en genéricas y específicas. Las primeras referidas a un conjunto o grupo de actividades y las segundas destinadas a funciones o tareas específicas.

Dicho de otra manera, las primeras se refieren a aquellos atributos o rasgos distintivos que requiere un trabajador excepcional en un puesto determinado. Estas incluyen conocimientos, habilidades, o actitudes específicas, necesarias para desempeñar una tarea concreta. Las segundas son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva. Estas, aunque se consideran genéricas, según los autores, y aunque una empresa pueda enfatizar más en una que en otra, pueden estudiarse de manera conjunta a partir del análisis de la función directiva.

Las competencias directivas o genéricas se clasifican a su vez en competencias estratégicas e intratégicas. Esta otra clasificación la realizan los

autores basándose en el modelo antropológico de empresa propuesto por Pérez López (1998), según el cual:

La función directiva consiste en diseñar estrategias que produzcan valor económico, desarrollando las capacidades de sus empleados y uniéndolas con la misión de la empresa.

Una estrategia que obtenga valores económicos, empobreciendo las capacidades de sus empleados o disminuyendo su unidad con la empresa, no sería una estrategia válida, ya que entre otros casos debilitaría la capacidad de la empresa para conseguir un valor económico futuro.

Por lo tanto, la función directiva incluye, además de una dimensión estratégica, otra a la que se denomina intratéctica.

Las competencias directivas estratégicas son aquellas necesarias para obtener buenos resultados económicos y entre estas los autores citan: la visión, la resolución de problemas, la gestión de recursos, la orientación al cliente y la red de relaciones efectivas.

Las competencias directivas intratécticas, son aquellas necesarias para desarrollar a los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la empresa, que según el referido modelo, se trata en esencia de la capacidad ejecutiva y de la capacidad de liderazgo, entre las cuales se mencionan la comunicación, la empatía, la delegación, el «coaching» y el trabajo en equipo.

A los dos tipos de competencias anteriores, los autores le agregan unas competencias directivas, que según estos, son de carácter propiamente empresariales a las que se denominan de eficacia personal. Estas, que se presentan a continuación, incluyen aquellos hábitos que facilitan una relación eficaz de la persona con su entorno.

Pro-actividad: iniciativa, autonomía personal.

Autogobierno: gestión personal del tiempo, del estrés, del riesgo, disciplina, concentración y autocontrol.

Desarrollo personal: autocrítica, autoconocimiento, cambio personal.

Estas competencias miden la capacidad de autodirección, la cual resulta imprescindible para dirigir a otros, potenciando las competencias extra e intratécnicas.

En resumen, puede observarse la presencia de dos grandes grupos de competencias: las genéricas y las específicas, aun cuando los términos empleados varíen de un autor a otro.

Como consecuencia de estas clasificaciones encontramos que los distintos autores proponen y presentan sendas listas de «competencias requeridas », sean de un tipo u otro, como por ejemplo la establecida por Thornton y Byham (1982) donde se intenta reunir un grupo de competencias genéricas o supra-competencias para los llamados mandos de alto nivel, o la propuesta por Dulewicz (1989) tocante a los mandos intermedios, u otras, que según Levy-Leboyer (1997) son confeccionadas por los propios especialistas de Recursos Humanos de una determinada empresa, en función de un sistema de competencias propio, y que en su gran mayoría aún permanecen sin editar, ya que son confeccionadas por la empresa para su consumo (Autores citados por Escobar M., sin datos bibliográficos).

Actualmente las organizaciones tienden a determinar, atendiendo a su entorno y su estrategia empresarial, cuáles son las competencias que realmente producen un rendimiento superior, empleando para esto unas u otras técnicas.

Lo anterior, son razones suficientes para que la empresa Ol-Peldar, a través de su Departamento de Recursos Humanos, considere la estrategia de emplear personal para las áreas operativas como de administración, basándose en competencias, las cuales como lo dice Escobar M., deben ser elaboradas por la

propia empresa, de acuerdo con lo que ésta considere que debe contratar personal para las determinadas áreas.

Es igualmente importante determinar los:

2.2 CAMBIOS GENERACIONALES QUE SE HAN PRODUCIDO A NIVEL EMPRESARIAL

Desde la perspectiva de Chirinos, Nilda (2009), esta autora dice que la toma de conciencia, por parte de la gerencia y de las instituciones educativas, respecto a la naturaleza humana de quienes trabajan en las organizaciones son personas con necesidades básicas relacionadas con la supervivencia, que además, son motivadas por el saberse útiles y apreciados, es un problema coyuntural que requiere de fundamentos básicos para sostenerse como plan o proyecto sustentable. Formar a los ciudadanos que necesita el país, para que marque el rumbo a seguir, de acuerdo a los nuevos tiempos, a los nuevos modelos y a la formación para la vida, es lo que ha dado el reconocimiento paulatino de que las personas son el recurso clave en toda organización, independientemente del tipo de actividad que en ella se desarrolle, (p. 135).

2.2.1 Características generacionales

En la pesquisa del mejor recurso humano, resulta interesante conocer investigaciones recientes orientadas al aspecto generacional, ya que con ello se puede contrastar el arquetipo de comportamiento y actitudes de las generaciones frente al trabajo, así como posibles formas de motivación para un mejor desempeño. En otras palabras estas investigaciones orientarían la forma de comportarse las personas en relación al trabajo de acuerdo a su época generacional. Por ello, los líderes y gerentes necesitan estar al corriente de las

cuatro generaciones que actualmente ofertan sus servicios a las organizaciones y poder evaluar las tendencias resultantes aplicables a los procesos de selección de personal.

El término generación citado por Gilburg (2007) está referido a un “grupo de edad que comparte a lo largo de su historia un conjunto de experiencias formativas que los distinguen de sus predecesores” (Ogg y Bonvalet, 2006). Actualmente en los equipos de trabajo del mundo laboral es ñosible ver cuatro generaciones conviviendo: veteranos (nacidos antes de 1946). *Baby Boomers* (de 1961 a 1980), generación “X” (de 1961 a 1980) y generación “Y” (nacidos después de 1980). Cada generación responde, según los investigadores del tema, a diferentes actitudes y expectativas en relación al trabajo y su carrera.

El alcance de una generación es aproximadamente el periodo de una fase de vida. Las generaciones tiene cuatro arquetipos, siempre en el mismo orden, cuyas posiciones en la fase de vida conforman una constelación”. De las cuatro generaciones se hace referencia a los tres últimos arquetipos (*Baby Boomers* (*Bebés en auge*), Generación “X” y Generación “Y”) por ser la materia prima disponible actualmente en el mercado laboral y donde se materializan los procesos de búsqueda de personal, y sus caracterizaciones (p. 137).

Los *Baby Boomers* están orientados al trabajo como ancla de vida; los miembros de la generación “X”, si bien disfrutan de trabajar, también se preocupan por el equilibrio vida-trabajo. En tanto, la confianza de la generación “Y” está en la tecnología, ello conduce a considerar diferentes personalidades basándose en la flexibilidad laboral, de manera tal que sus evaluaciones deben estar con respecto a los resultados laborales y no dónde, cuándo o cómo fue realizado el trabajo. Ahora bien, es necesario tener presente que sumado al cambio generacional, se anticipa un cambio demográfico en las empresas gracias a la diversidad del género y origen geográfico de las personas.

Un aspecto de alta consideración en el mundo corporativo hoy es la transición generacional que está por darse con relación a la categoría de *Baby*

Boomers, Deborah Gilburg, directora del Gilburg Leadership Institute, ofrece su punto de vista al respecto: “Unos 76 millones de personas empezaran a retirarse del trabajo a lo largo de los próximos cinco años. En su lugar, tomarán el mando de las organizaciones privadas y públicas miembros de la generación “X”, muchos de los cuales no disponen de las habilidades de liderazgo necesarias para asumir la responsabilidad que se les trasladará. Esto crea un problema crítico que deberán afrontar las organizaciones”. Siendo las cosas así, resulta claro hoy que el trabajo de los líderes es preparar líderes para el futuro de sus organizaciones (Chirinos, N., p. 141).

Adicionalmente, Gilburg señala: “De esta forma el entorno de trabajo se está convirtiendo en una combinación de gente del “Baby Boom” inmersa en sí misma y tratando de ejercer autoridad, gente de la generación “X” con gran autoconfianza que están haciendo cosas en su propia esfera y milenarios que están buscando a alguien que les supervise. Liderar a estos jóvenes entusiastas con privilegios será tarea de los líderes de la generación “X” y los miembros más jóvenes del “Baby Boom”. Se trata entonces, de un nuevo reto a asumir por los directores, gerentes y líderes; para lo cual deben prepararse respondiendo a la premisa organizativa de ser un buen empleador en el futuro. Por eso, aprovechar lo mejor que cada generación puede ofrecer para responder a los desafíos de un trabajo complejo, caótico y global es el reto del liderazgo.

Ahora bien, resultados de investigaciones muestran cuatro generaciones expuestas a diferentes visiones del mundo e influenciadas por preferencias a la hora de elegir un puesto de trabajo; lo cual trae sus implicaciones en lo laboral, tanto desde el marco de gestión de recursos humanos, como del entorno regulador y la política nacional, para de esta manera facilitar la inclusión de los jóvenes en los entornos profesionales.

El individuo, el gran diferenciador de competitividad en las empresas es el vehículo que lleva desde el negocio y sus resultados hacia el área y sus acciones, y nos retorna a la estrategia de la empresa con contribuciones medibles de valor. Se requiere entonces en esta era globalizante alta capacidad para administrar los

cambios. El crecimiento de la tecnología acelera el ritmo de la sociedad y genera mayores brechas entre generaciones. La tecnología también crea un lugar de trabajo más complejo que cambia rápidamente; a la vez que los líderes y los empleados luchan por mantenerse al día, por lo que pueden verse abrumados por el estrés y la ansiedad, y ello tiende a agudizar el conflicto intergeneracional.

Al no considerar el riesgo intergeneracional, se estaría dejando incierto el futuro de la organización y se correría el riesgo de perder la ventaja competitiva que pueda tener la misma. Las consecuencias de perder conocimientos y cometer errores por aprender “sobre la marcha”, resultan ser graves. Vistas así las cosas, se perderían las conexiones establecidas y se tendría que desarrollar de nuevo las relaciones clave para el éxito de los negocios, por no trasladar a la siguiente capa de liderazgo las ventajas competitivas actuales. Por lo tanto, no se podrá atraer y conservar a los trabajadores más jóvenes que deseen una organización con un entorno estructurado, lo cual les permita conciliar trabajo y vida personal, disponer de tecnología actualizada y desarrollar una misión con carácter social. Motivo por el cual resulta importante considerar estas investigaciones que muestran las características presentes en la nueva fuerza laboral, recién iniciadas en el mundo del trabajo, sobre todo para los cargos con responsabilidad supervisora y gerencial (Chirinos, N., p. 143).

Acertado artículo de esta investigadora, del cual se han tomado solamente algunos apartes y que sirven para sustentar el presente objetivo de este ensayo, dadas las razones que ella expone sobre las tres categorías de generaciones.

Teniendo en cuenta, que O-I Peldar es una empresa macro, está presente toda la clasificación por edades de las que habla Chirinos, excepto la de Veteranos, o sea los *Baby Boom*, nacidos de 1946 a 1964, generación “X” (1961 a 1980) y generación “Y” (nacidos después de 1980).

Es, sobre esta generación “Y” (incluso así calificada por otros autores), donde radica el problema. Se aclara: no se trata de decir que esta generación no deba reemplazar a la saliente; al contrario, es un capital humano invaluable por su

alto perfil de estudios, y porque serán los futuros líderes de las dos anteriores generaciones, lo que se quiere decir, es que esta generación la "Y", debe ser capacitada por el Departamento de Recursos Humanos para que el proceso de la empresa no sufra traumatismos en lo operativo ni en lo administrativo, para que esta joven generación aporte nuevas ideas que beneficien a la compañía.

Chirinos concluye que al no considerar el riesgo intergeneracional, se está dejando incierto el futuro de la organización y se correría el riesgo de perder la ventaja competitiva que pueda tener la misma (p. 152).

Además, hay instituciones que sacrifican todas esas experiencias por la visión y generación de ideas por parte de mentes "frescas"; la intención no es enfrentar dos bloques, cada uno tiene características favorables y cuestiones de desventaja.

Se cree que la gente adulta tiene fecha de prescripción, los tiempos, la tecnología, los ritmos y en algunos casos es sólo cuestión de esperar la fecha de retiro, cuando a los 65 años todavía se tiene la capacidad para ser productivo (Estrella Ortega, Eugenio 2014).

La gente joven cumple con el dinamismo de la era tecnológica, tiene ímpetu por asumir retos, habilidad para adaptarse rápido a los entornos, de dar resultados pronto, pero no siempre se tiene el temple para afrontar cuestiones que sólo la experiencia da.

Cada vez más la administración del personal debe fomentar prácticas que integren ambos mundos, entornos que logran sacar provecho de ambas partes; que los cuide, los cultive. Planear la transición entre generaciones es un esfuerzo de aprendizaje y desarrollo organizacional que requiere de una visión y objetivos claros para integrar una plantilla con lo mejor de la experiencia y con lo mejor de los novatos.

Retener el talento experto sirve para educar al talento nuevo, esquemas como el *mentorig* (tutoría) donde la gente con experiencia se dedica a inducir y entrenar a los nuevos talentos reclutados, de inculcar y promover los valores institucionales, de asegurar y supervisar una correcta adaptación, capaz de transmitir experiencias y conocimientos al talento en proceso de integración, permear los elementos esenciales de la cultura que tanto se descuida en las organizaciones.

Se debe respetar la trayectoria y la experiencia de la gente adulta, valiosa y que aporta, incorporándoles a esquemas donde su conocimiento no se vaya con la firma un finiquito o jubilación, aprovechar el conocimiento que tiene del negocio, del mercado, de los procesos, de los puestos, esos son buenos ingredientes para crear esa mezcla generacional, abriendo puertas a nuevos talentos y abriendo oportunidades a gente adulta experta sin salir de forma definitiva de la empresa (Estrella Ortega,Eugenio).

2.3 IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Estrategia empresarial que subraya la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas entre gestores o directivos y trabajadores. La Gestión de Talento Humano, se refiere a una actividad que depende menos de las jerarquías, órdenes y mandatos, y señala la importancia de una participación activa de todos los trabajadores de la empresa. El objetivo es fomentar una relación de cooperación entre los directivos y los trabajadores para evitar los frecuentes enfrentamientos derivados de una relación jerárquica tradicional.

Las líneas que siguen se deben a la autoría de Idalberto Chiavenato (2013), uno de los más reconocidos autores en lo que respecta a Recursos Humanos y Administración, las cuales fueron elaborados por Azócar A. Ramón E. (2013):

Cuando la Gestión de Recursos Humanos, en adelante GTH, funciona correctamente, los empleados se comprometen con los objetivos a largo plazo de la organización, lo que permite que ésta se adapte mejor a los cambios en los mercados. La GTH implica tomar una serie de medidas, entre las que cabe destacar: el compromiso de los trabajadores con los objetivos empresariales, el pago de salarios en función de la productividad de cada trabajador, un trato justo a éstos, una formación profesional continuada y vincular la política de contratación a otros aspectos relativos a la organización de la actividad como la producción, el marketing y las ventas. Algunas empresas llevan a cabo parte de estas medidas, pero son pocas las que las aplican todas de forma simultánea. La aplicación de estas medidas es independiente del sector industrial al que pertenezca la empresa. Existe tres clases fundamentales de relaciones empresario-trabajadores. Por lo general, la negociación colectiva es el proceso de negociación entre empresarios y sindicatos de trabajadores para establecer de modo conjunto los niveles salariales y las condiciones laborales, pero este tipo de colectivismo se aplica cada vez menos en los países con políticas económicas ultraliberales. El segundo tipo es la aplicación de las políticas de GTH.

Sin embargo, el tercer tipo es el más común: la organización jerárquica en la que los gestores o directivos imponen sus decisiones de forma independiente de la negociación colectiva o la GTH. Permitir la participación de los trabajadores en la toma de decisiones y en la organización de la actividad implica darles información adicional y consultarles sobre cómo deben desarrollarse estas actividades. La clave de la GTH reside en que la comunicación fluya del nivel superior al nivel inferior y viceversa. No basta con breves reuniones ni con una transmisión de órdenes de los gestores a los trabajadores. La participación activa de los trabajadores requiere la creación de grupos de reflexión para solucionar los distintos problemas y reuniones periódicas entre éstos y los gestores de la empresa. Estas reuniones subrayan la importancia del control de calidad de los bienes y servicios producidos por la compañía. Esa participación permite que la empresa aproveche al máximo la preparación de sus trabajadores, así como sus

iniciativas. De esta forma, se fomenta, en ciertos casos, una relación de confianza entre el empresario y sus subordinados.

El segundo elemento de la GTH implica relacionar los salarios con la productividad de cada trabajador. En vez de pagar un salario homogéneo en función del trabajo a realizar, como ocurre cuando se aplica la negociación colectiva, el salario se establece en función de la productividad de cada uno y de la buena marcha de la empresa. Los trabajadores reciben un pago por obra o rendimiento. El reparto de parte de los beneficios y de acciones entre los trabajadores asegura la vinculación de la remuneración laboral con el buen funcionamiento de la compañía.

Cuando se reparten beneficios entre los trabajadores se paga un suplemento en función de la situación financiera de la empresa, que puede consistir en acciones que no han de ser vendidas antes de un periodo determinado, lo que ayuda a que los empleados se preocupen por la situación de la empresa. Estas políticas implican que ambas partes participen del riesgo y de los beneficios de la compañía. Las organizaciones que aplican la GTH dedican parte de sus recursos a la selección de personal y a la formación profesional de éste. Intentan contratar a trabajadores que puedan ocupar diferentes puestos en vez de aplicar estrictas demarcaciones de cada tipo de trabajo.

Los trabajadores deben poder adaptarse a los cambios en las condiciones laborales, negociando de modo periódico el número de horas laborales. Estas organizaciones pretenden eliminar las tradicionales jerarquías que distinguen entre trabajadores de cuello blanco y operarios u obreros. Los empleados deben recibir el mismo trato en cuanto a modalidades de pago, fijación de objetivos y otros beneficios, como los bonos de comida o los vales de restaurante (Azócar A. Ramón E.,2013)

Esta última alternativa es de difícil aplicación en Colombia, puesto que, en una empresa como IO-Peldar, se requiere de operarios tecnificados o con una

larga experiencia en los procesos productivos, algo muy diferente en lo que respecta al nivel administrativo el cual, también, requiere de una plana de profesionales de acuerdo con los requerimientos exigidos para la buena marcha de la compañía. Está también de por medio, el aspecto salarial y de la carga prestacional. Un ingeniero industrial, por ejemplo, no va a condicionar su salario a la par con un obrero u horas y productos trabajados. Ahora las modalidades de pago, si pueden establecerse como iguales de acuerdo con las políticas que la empresa tenga establecidas para ello. Esto en cuanto a pagos. En lo que respecta a aspectos sociales; es decir, trato igual sin distinción de clases, género, color, etc., es una política tanto en IO-Peldar como en cualquier otra a nivel nacional (e incluso internacional), de lo contrario esto equivaldría a infringir normas constitucionales y expondría a la compañía a fuertes sanciones por discriminación.

2.3.1 Nuevos desafíos de la Gestión del Talento Humano

Siguiendo con Chiavenato, este teórico afirma que un campo tan dinámico y competitivo como el del talento humano no se encuentra exento de enfrentarse a una serie de retos o desafíos provenientes del contexto socio-económico donde se desenvuelve. Estos retos, de acuerdo a si se está preparado o no para asumirlos, pueden representar oportunidades o amenazas para el negocio. En tal sentido, un profesional de RRHH debe tener presente esta problemática y ser lo suficientemente flexible como para adaptarse a estos desafíos, y más aún, estar preparado para enfrentarlos exitosamente. Sherman, Bohlander & Snell (1999), señalan cinco desafíos competitivos para la moderna Administración de RRHH:

- *Hacia la globalización*: Circunstancias como la apertura de mercados, los tratados de libre comercio y la orientación hacia la exportación, originan que muchas compañías busquen prosperar a través de oportunidades de negocio en mercados globales. Sin embargo, si una organización no está preparada para enfrentar este desafío, la globalización puede transformarse en un serio problema. La llegada de transnacionales o empresas de mayor envergadura a nuestro

mercado puede ser fatal si no se es competitivo. Insertarse en el mercado global depende de las reglas de juego que coloque el Estado (existen países cuyas leyes y normativas atraen y facilitan la inversión) pero, sea cual fuere el contexto, la Administración del Talento Humano debe estar preparada para asumir sus responsabilidades. Para la Administración del Talento Humano enfrentarse a la globalización debe: - Atraer a la empresa profesionales flexibles, modernos y orientados hacia los negocios internacionales. - Capacitar al talento humano en temas “hacia la globalización”, como idiomas, comercio internacional, relaciones internacionales, etc. - Desarrollar y perfeccionar a aquel talento humano que tendría mayor contacto internacional o que viajaría a otras realidades, en temas como culturas, geografía, leyes, prácticas de negocios diferentes, etc. - Incluir dentro de la cultura organizacional la valorización de los mercados internacionales.

• *Incorporación de nuevas tecnologías* Es sorprendente darse cuenta que hace menos de 15 años la computadora o el teléfono celular eran artículos de lujo, y palabras como Internet o software eran casi desconocidas. Indudablemente, la tecnología, especialmente aplicada a la informática y a los medios de comunicación se ha desarrollado a pasos agigantados. La influencia de la tecnología informática en el recurso humano se ha hecho patente con el surgimiento de software para administración de planillas, evaluación del desempeño, medición del clima organizacional, etc.; que en mayor o menor medida se vienen utilizando y perfeccionando. Pero además, la informática ha originado que prácticamente todo trabajador calificado necesite incorporar este tema a su perfil profesional. Por ello: - Los diseños de puesto han sido modificados para incluir habilidades y conocimientos relacionados con la informática. Por ejemplo: un puesto de secretaria puede requerir habilidades en elaboración de gráficos Excel. - Los procesos de reclutamiento y selección valoran (y en la mayoría de los casos exigen) habilidades de informática de acuerdo al puesto. Por ejemplo: se valora más a un gerente si sabe preparar sus exposiciones en power point. - Las áreas de capacitación han incluido diversos programas de entrenamiento en software.

- *Administración del cambio* La exigencia del cambio es tal que se definen dos tipos: cambio reactivo y cambio proactivo. El primero ocurre después que las fuerzas externas afectan el desempeño de la organización; este cambio es importante pues ante una situación dada, una organización debe tener “reflejos” rápidos y actuar con inmediatez. Sin embargo, en la actualidad, se recomiendan cambios proactivos: aquellos que buscan una evolución iniciada para aprovechar oportunidades que se presentan. Ejemplo: Si un banco espera la estrategia de su mayor competidor para combatirla, estamos ante un cambio reactivo (ojo que eso no impide que esta contra estrategia sea exitosa). Pero mucho mejor es que ese mismo banco, en vez de esperar a su competidor, ponga en marcha su propia estrategia (cambio proactivo), así no solamente tendría una nueva estrategia sino que marcaría un liderazgo en el sector.

- *Desarrollo del capital humano:* Vivimos una “era del conocimiento”. Antes, hasta hace apenas 15 ó 20 años todavía el eje central de las empresas era su capital económico y sus bienes materiales, las empresas se preocupaban por tener la materia prima y competían por obtenerla más rápido. Ahora, esos bienes materiales son relativamente fáciles de conseguir pues los mercados se han liberalizado, las fronteras económicas han caído y los medios de comunicación permiten un comercio mucho más fluido. Por ello, si bien es cierto que “lo material” continúa siendo importante, el eje central de las organizaciones ha pasado a las habilidades, conocimientos y actitudes de los trabajadores. Tomemos el caso de dos supermercados en una misma ciudad, los productos que venden son relativamente los mismos (lácteos, embutidos, frutas, vegetales, artículos de limpieza, etc.), sus precios también son muy semejantes (en muchos casos tienen los mismos proveedores), la diferencia entonces radica en el capital humano: ¿quién atiende mejor al cliente? ¿quién marquetea mejor los productos? ¿quién tiene locales más cómodos y limpios? ¿quién conserva mejor los productos? ¿quién da facilidades de pago? Todas estas preguntas se responden a través de un recurso humano capacitado y desarrollado. Es responsabilidad del área de RRHH seleccionar personas que posean estas características y, a través de los

programas de capacitación, desarrollarlas y perfeccionarlas continuamente. Asimismo, la orientación al cliente y la adaptabilidad deben ser competencias que formen parte importante de la cultura organizacional.

2.3.2 Introducción a la moderna Gestión del Talento Humano

En los nuevos escenarios, por los cuales estamos transitando, se pueden identificar tres aspectos que se destacan por su importancia: La globalización, el permanente cambio del contexto y la valoración del conocimiento. Las viejas definiciones que usan el término Recurso Humano, se basan en la concepción de un hombre como un “sustituible” engranaje más de la maquinaria de producción, en contraposición a una concepción de “indispensable” para lograr el éxito de una organización. Cuando se utiliza el término Recurso Humano se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, por lo cual de ahora en adelante se utilizará el término Talento Humano.

La pérdida de capital o de equipamiento posee como vías posibles de solución la cobertura de una prima de seguros o la obtención de un préstamo, pero para la fuga del talento humano estas vías de solución no son posibles de adoptar. Toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos, es por ello que las organizaciones han comenzado a considerar al talento humano como su capital más importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas más decisivas. Sin embargo la administración de este talento no es una tarea muy sencilla. Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos son muy diversas. Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las mismas constituye el elemento básico para estudiar a las organizaciones, y particularmente la Administración del Talento Humano.

La empresa de hoy no es la misma de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada empresa; con esto, cada uno de los componente de ella debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios. Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan; y es aquí donde se llega a realizar el tratamiento del recurso humano como capital humano, es a este factor a quien debe considerarse de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal en que se encuentre como un factor capaz de valerse por sí mismo y entregarle lo mejor de sí a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y con cómo es reconocido.

La gestión que comienza a realizarse ahora ya no está basada en elementos como la tecnología y la información; sino que “la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa”. Lo que hoy se necesita es desprenderse del temor que produce lo desconocido y adentrarse en la aventura de cambiar interiormente, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, entender la empresa y nuestra misión en ella. Una herramienta indispensable para enfrentar este desafío es la Gestión por Competencias; tal herramienta profundiza en el desarrollo e involucramiento del Capital Humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el que hacer de la empresa. La Gestión por Competencias pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa; es ahora cuando la empresa comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador.

2.3.3 Importancia del capital humano dentro de las organizaciones

Las organizaciones son un conjunto de actividades conscientemente coordinadas formada por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es

esencial para la existencia de dicha organización. Una organización solo existe cuando hay personas capaces de comunicarse, de trabajar en equipo y que busquen un objetivo en común.

El capital humano es definido como la mano de obra de una empresa y es el recurso más importante y básico ya que son los que desarrollan el trabajo de la productividad de bienes o servicios con la finalidad de satisfacer necesidades y obtener utilidad. Los gerentes, directivos o administradores deben basarse para la toma de decisiones en el trabajo que realizan sus trabajadores y así saber elegir el curso de acción que más le convenga a la empresa. El capital humano puede realizar trabajos manuales o intelectuales que pueden aplicarse en muchas áreas de trabajo como la agricultura, la industria o los servicios.

El capital humano es importante ya que los medios materiales (materia prima), solo se convierten en un producto terminado cuando pasan por un proceso de producción realizado por la fuerza de trabajo de los obreros, ya que una maquina por muy avanzada que sea no puede manejarse sola y se necesita de los trabajadores para ponerla a funcionar. Hoy en día la tecnología es indispensable para lograr la productividad que exige el mercado, pero el éxito de cualquier emprendimiento depende principalmente de la flexibilidad y de la capacidad de innovación que tenga el personal que labora en la organización. La tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra es la capacidad que tiene el personal de adaptarse al cambio. Una organización debe atraer al mejor capital humano, retenerlos ayudarlos a desarrollarse profesionalmente, darles las herramientas necesarias que los hagan mas eficientes y les permitan desarrollar sus actividades con eficiencia, capacitarlos, diseñar correctamente el trabajo, establecer las metas adecuadas, motivarlos, recompensarlos, de esta manera los trabajadores se sentirán comprometidos y así darán su máximo potencial al desarrollar sus actividades dentro de la empresa.

Muchas empresas ante la imposibilidad operativa y financiera de contar con un departamento de recursos humanos dejan en segundo plano esta función, lo cual representa una desventaja ante la competitividad que se vive día a día entre las empresas lo cual puede significar una disminución en las utilidades por tener problemas durante la productividad, lo que le costaría que no sería una empresa líder en el mercado, representaría disminuciones en la calidad del producto, costo extras, etc...Una buena administración del capital humano impulsa al rendimiento operativo generando valor en toda la empresa y le ayuda a: - Hacer más eficientes los sistemas y procesos de recursos humanos para reducir costos. - Mejorar la productividad. - Alinear al personal con metas y objetivos para impulsar el rendimiento del negocio. - Asegurar la posición de la empresa en el mercado.

La participación activa del trabajador en la actualidad es de vital importancia, esto solo se puede lograr venciendo todos los paradigmas, logrando el aprendizaje participativo. La gestión del Talento Humano debe permitir que la mayoría de los seres humanos accedan a los conocimientos, tiempo atrás solo tenían acceso solo la gente de buena posición económica, esto ha cambiado por los adelantos tecnológicos y ha permitido que nosotros estemos debido a la globalización en la constante de un mundo competitivo. Por otro lado el administrador del talento humano debe ser una persona que promueva y facilite la creatividad, innovación, trabajo en equipo, efectividad y sobre todo apoyo a la capacitación de su personal en forma permanente.

Todo lo anterior, conduce a presentar una propuesta para solucionar el problema que se ha venido presentando por los cambios generacionales:

2.4 PROPUESTA

Permítase presentar esta propuesta personalizada ya que como trabajador de la mencionada compañía he vivido los cambios ocurridos en muchos aspectos como son: el comportamiento del mercado, llegada de nuevos productos competitivos, tecnificación de los procesos, cambio en garantías legales hacia los

trabajadores y especialmente lo que nos compete en este documento: el cambio generacional en sus diferentes niveles; de igual manera tanto en la parte operativa como administrativa, lo que ha traído efectos que especialmente a mi manera de ver repercuten en la comunicación entre los diferentes departamentos para realizar sus funciones de la manera más eficiente; la jubilación de una gran cantidad de trabajadores con una inmensa experiencia en todos los procesos que competen en la compañía, ha causado un gran vacío por la falta del término utilizado en este caso “empalme de puestos de trabajo”; la empresa en un comienzo tuvo la obligación de nombrar a trabajadores en puestos con ciertas habilidades específicas las cuales se obtienen con experiencia en el oficio y las cuales al ser asignadas a trabajadores sin la experiencia necesaria causan innumerables problemas en los que cabe resaltar la alta accidentalidad dejando muchas veces a trabajadores bastante jóvenes con lesiones graves.

De igual forma este aspecto del cambio generacional se ha visto evidenciado para la parte administrativa la cual no es ajena a este aspecto que de la misma manera que en la parte operativa causa en diferentes escenarios traumatismos en el proceso productivo a causa de no contar con la experiencia necesaria especialmente a la hora de enfrentar problemas en las líneas de producción es por lo anterior que haciendo un buen procesos de gestión humana en la gestión por competencias la compañía O-I PELDAR encontrara un efectivo camino para la solución y corrección de los errores cometidos anteriormente, al encontrar un buen programa de gestión por competencias el departamento de recurso humano asegura así que la empresa cuente con el personal adecuado para el desempeño de sus funciones y el mejoramiento oportuno del ambiente laboral entre los miembros de la compañía, reflejándose esto en buenos resultados en los programas de producción planteados por la parte administrativa y operativa de la empresa

Por lo tanto, y conociendo que es un proceso productivo complejo, la propuesta que se plantea es considerar que es muy importante que el Departamento de Recursos Humanos aplique el modelo de Gestión por

Competencias, ya que este modelo reconocerá las habilidades, destrezas y cualidades necesarias para desarrollar de una manera adecuada las funciones establecidas para cada trabajador en su puesto. "Modelo de gestión que permite evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo de la persona que lo ejecuta, además, es una herramienta que permite flexibilizar la organización, ya que logra separar la organización del trabajo de la gestión de personas, introduciendo a estas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización." (Tejada, 1988).

El Departamento de Recursos Humanos de la empresa O-I Peldar debe enfocar su modelo de gestión por competencias de una manera más eficiente y eficaz buscando objetivos como:

- Capacitar, a través del Departamento de Recursos Humanos, a las nuevas generaciones, aprovechando la experiencia de los operarios que trabajan en el sistema operativo.
- En igual forma, a nivel administrativo, las jóvenes generaciones deben ser capacitadas por el personal que esté próximo a su retiro.
- En ambos casos, se está aprovechando la experiencia que unos y otros han adquirido en la empresa y que les permite transmitirla a las generaciones entrantes, de manera que es un círculo donde la calidad y la experiencia están presentes.
- Motivar a las generaciones entrantes, reconociendo su talento para que éste sea puesto a servicio de la compañía.
- El Departamento de Recursos Humanos de O-I Peldar debe dirigir sus esfuerzos en aprovechar la experiencia del personal próximo a salir a fin de que sea éste el que trasmita su experiencia al nuevo personal.

CONCLUSIONES

De acuerdo con el proceso de producción desarrollado en la empresa O-I PELDAR existen varias necesidades de perfiles laborales a desarrollar pero en forma general se busca contar con personal con un nivel de educación tecnológico o tecnólogo que le permitan asimilarse o adaptar rápida y adecuadamente al proceso de producción ya que la maquinaria utilizada para la formación del proceso del vidrio es compleja. Esto en definitiva ayuda a que en un momento o episodio determinado las personas puedan tomar decisiones que ayuden a la continuidad efectiva y eficaz del proceso de producción.

Cuando la organización se decide a aplicar un modelo de competencias para beneficio del talento humano con el que cuenta, se requiere la necesidad de una evaluación de cargos, oficios y capacidades de los colaboradores, para hacerse una idea fundamental del personal y sus capacidades y la posible exploración de mejoras en el programa de gestión por competencias.

La elaboración de un buen plan de capacitación que complemente los conocimientos requeridos para el desarrollo de las actividades en el sitio de trabajo, aprovechando la experiencia del personal que esté próximo a salir, tanto a nivel operativo como administrativo, con lo cual se aprovecha el talento humano de las generaciones salientes y entrantes, en beneficio de la compañía.

Aplicando la gestión por competencias, permite una correcta gestión de los recursos humanos, de manera que la necesaria evolución del talento humano del personal de O-I Peldar, sea continuo y aprovechar estos recursos, a favor de los empleados como de la empresa.

Los programas de capacitación de O-I PELDAR realizados por su Departamento de Recursos Humanos, debe contribuir en ser herramienta motivadora y estabilizadora del clima y ambiente laboral.

RECOMENDACIONES

- El reclutamiento y selección tanto del área administrativa y operacional de O-I PELDAR se base en una evaluación consiente por parte del departamento de talento humano para así asegurar excelencia en los procesos productivos y administrativos de la empresa.
- La selección, evaluación de desempeño y programas de capacitación sean integrados en el modelo de gestión para encontrar un valor agregado en el personal que comprende la empresa.
- El Departamento de Recursos Humanos con una comunicación constante con la gerencia debe ser clave e importante en este proceso de innovación y ser la fuente que desarrolle el potencial de sus trabajadores.

BIBLIOGRAFÍA

- Agudelo, Santiago (1998). Certificación de competencias laborales. Aplicación en gastronomía. Montevideo: Cinterfor/OIT. (Citado por Escobar, M.).
- Agudelo, Santiago (1993). Certificación ocupacional: manual didáctico. Montevideo: Cinterfor/ OIT. (Citado por Escobar, M.).
- Alexim, Joao Carlos, Lopes, Carmen Lucia. A (2003). Certificação profissional revisitada. Río de Janeiro, SENAC. Boletín Técnico do SENAC. 29(3), set.-dic. (Citado por Escobar, M.).
- Azócar A. Ramón E. (2013). Gestión del talento humano, según Idalberto Chiavenato. Recuperado de: <http://ramonazocargestiondetalentohumano.blogspot.com/2013/05/gestion-del-talento-humano-segun.html>
- Chirinos, Nilda (2009). “Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral. En: Observatorio Laboral, Vol. 2, N° 4, julio diciembre. ISSN 1856-9099, pp. 133-153. Universidad de Carabobo, Venezuela. Recuperado de: dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3094513.pdf
- Cruz, R. (2013). La Importancia de los Recursos Humanos. Escuela de Organización Industrial. Recuperado de: <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/05/13/importancia-rrhh/>
- Duquino, Y. (2008). Objetivo de la gestión por competencias. GESTIÓN POR COMPETENCIAS. Recuperado. <http://grupogestionporcompetencias.blogspot.com/2008/05/objetivos-de-la-gestion-por.html>
- Escobar, Miriam (2004). Las competencias laborales: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones?. Universidad Icesi. Recuperado. http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/170/html
- Ernst & Young, Consultores (2008). Manual del Director de Recursos Humanos. Gestión por competencias. Recuperado de: <http://formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf>
- Estrella Ortega,Eugenio (2014). Cambio generacional en la empresa. Recuperado de: <http://www.revistafollow.mx/index.php/colaboradores/eugenio-estrella-ortega/cambio-generacional-en-la-empresa>
- Gallart, Antonia y Bertoncello, Rodolfo (1997). Cuestiones actuales de la formación. Montevideo: Cinterfor/OIT. (Citado por Escobar, M.).

Gilburg, Deborah (2007) (Citada por Chirinos, Nilda).

Sintravidricol. (2015) Carta enviada al Presidente de Peldar. Recuperado de:
<http://sintravidricol.org.co/assets/carta-enviada-al-presidente-de-peldar.pdf>

Tejada, J. Navio, A. (1998) El desarrollo y la gestión de competencias profesionales: una mirada desde la formación. Revista Iberoamericana de educación. 2-15.
Recuperado de: Dialnet-
UnaAproximacionpsicosocialAlEstudioDeLasCompetencias-209924.pdf
<http://www.rieoei.org/deloslectores/1089Tejada.pdf>