

**LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO VENTAJA COMPETITIVA Y
FACTOR DE ÉXITO EN ELMER CANDY CORPORATION**

NATHALY ANDREA MUÑOZ GARRIDO

COD 2126646

**PERIPLO INTERNACIONAL DIPLOMADO “BUSINESS PLAN IN A GLOBAL
ENVIRONMENT” SOUTHEASTERN LOUISIANA UNIVERSITY**

UNIVERSIDAD SANTO TOMAS

FACULTAD ADMINISTRACION DE EMPRESAS

AGOSTO 2014

BOGOTA D.C

LA GESTION DEL TALENTO HUMANO COMO VENTAJA COMPETITIVA Y FACTOR DE ÉXITO EN ELMER CANDY CORPORATION

Nathaly Andrea Muñoz Garrido¹

1. RESUMEN

En el contexto actual y basado en teorías enfocadas a los procesos del talento humano, podemos afirmar que la gente es el activo intangible más valioso e importante dentro de las organizaciones, puesto que es el medio o mecanismo para lograr cumplir las metas y objetivos, por esta razón se debe crear una estrategia que logre ser medible y que permita realizar una adecuada Gestión del talento humano, proceso que se desarrolla desde el reclutamiento, la contratación, la capacitación, el bienestar y demás compensaciones que permitan revelar y aumentar las capacidades y habilidades de los mismos para que de alguna manera estén alineados a los objetivos de la empresa y se logre el éxito de la mismas.

Es por ello que este trabajo pretende identificar cual es el modelo de Gestión del Talento Humano y cuáles son las estrategias que permiten atraer y retener el personal para lograr el éxito de la empresa programada a visitar dentro del periplo internacional ELMER CANDY CORPORATION como una de las empresas más reconocidas en el mundo.

PALABRAS CLAVE: Activo intangible, habilidades, capacidades, metas, objetivos, éxito

2. OBJETIVOS

GENERAL

Identificar cual es el modelo estratégico desarrollado e implementado en el proceso de la gestión del talento humano como ventaja competitiva que permiten alcanzar el éxito de la empresa a visitar ELMER CANDY CORPORATION

ESPECIFICOS

- Realizar la revisión literaria que permitan justificar la investigación

¹ Estudiante Pregrado Administración de empresas, Universidad Santo Tomas nathalymunoz@usantotomas.edu.co

- Investigar los antecedentes de la empresa ELMER CANDY CORPORATION
- Preparar el instrumento para ser aplicado en la empresa ELMER CANDY CORPORATION
- Visitar y aplicar el instrumento en la empresa ELMER CANDY CORPORATION
- Analizar los resultados obtenidos del instrumento aplicado en ELMER CANDY CORPORATION
- Concluir las posibles oportunidades de mejora en los procesos de ELMER CANDY CORPORATION

3. INTRODUCCION

El presente trabajo reúne los postulados con sus principales visiones y aportes en cuanto a la evolución del concepto de la Gestión del Talento Humano, definición propuesta por Chiavenato como “conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluyendo: El reclutamiento, la selección, La capacitación, Las recompensas y la evaluación de desempeño” que tiene como finalidad el incremento de la productividad, la competitividad y el éxito organizacional.

Por otro lado se debe tener en cuenta que en la Gestión del talento Humano existen otro tipo de variables que son las que apoyan el éxito o el fracaso de las estrategias empleadas dentro del proceso, estas son: el clima organizacional, el desarrollo humano, la gestión del conocimiento, la gestión por competencias, que pretenden cambiar la vieja concepción Tayloriana que el ser humano es un ente pasivo sin creatividad, con poca innovación, sin voz ni voto para la toma de las decisiones, convirtiéndolo en una persona a quien se le debe fortalecer continuamente sus habilidades, desarrollando continuamente sus capacidades de líder, adquiriendo mayores responsabilidades, nuevos roles y retos en su actividad laboral, nuevos aprendizajes, destrezas y formas de pensar que posibilitan desarrollar un plan carrera dentro de las organizaciones.

Es necesario que esta Gestión se deje de centrar en los procesos y se enfoque en los resultados de las empresas, por esta razón se deben crear estrategias que se puedan medir para poder realizar estudios y análisis que conlleven al mejoramiento de la productividad, del desempeño personal de

la misma calidad humana de los trabajadores, de las capacidades organizacionales y de los programas de Gestión Humana

Como podemos ver la Gestión del Talento humano es un proceso que exige tener presente varios aspectos que no son independientes los unos de los otros, sino más bien que se complementan entre sí; la tarea fundamental de esta Gestión es que partiendo de los objetivos organizacionales se intenten crear estrategias que permitan lograr un lineamiento para con los trabajadores a quienes se destinan y crean programas que involucren los intereses motivacionales, personales, de desarrollo y crecimiento profesional, tales como son los planes de carrera, programas de Bienestar, compensación salarial, permitiendo crear un entorno favorable de apalancamiento en donde se observa que el trabajador se convierte en líder exitoso dentro de la organización. “un líder exitoso para una compañía exitosa”

4. REVISION LITERARIA

A continuación, se ponen a consideración las fuentes de recopilación de información bibliográfica, obtenidas de artículos y capítulos de libros indexados en la biblioteca digital y las bases de datos EBSCO de la universidad Santo Tomas.

4.1. Saldarriaga, Juan (2006) GESTION HUMANA: TENDENCIAS Y PERSPECTIVAS

El siguiente es un resumen basado en un análisis documental realizado a través del tiempo, se dará a conocer las tendencias y perspectivas de la Gestión Humana que se imponen a nivel global y que permiten mejorar la competitividad de las organizaciones, en donde la administración del talento humano, cuenta como componente principal ya que es el determinante para lograr la productividad, y el éxito de las mismas.

GESTION HUMANA: Cuando se habla de procesos de gestión humana se debe tener en cuenta los postulados clásicos quienes con sus aportes han permitido el análisis de la estructura y la interacción de las organizaciones como un sistema, A continuación, se destacan algunos de estos:

- Taylor y Fayol: (Hombre – cosa): Observan al hombre como un medio, herramienta o recurso para fines productivos que en cualquier momento puede ser desechado.
- Bedard (2003) “Gestión del personal” procesos que van desde la selección hasta la desvinculación laboral
- Chiavenato (2002c) Define la Gestión del Recurso Humano como: “Conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos: el reclutamiento, la selección, la capacitación, las recompensas y la evaluación de desempeño”
- Calderón, Álvarez y Naranjo (2006): Aporte enfocado a retos y tendencias de la Gestión Humana, intervienen 7 factores: características socio político y económicas, concepción dominante sobre el ser humano, formas de organización del trabajo, concepción del trabajo, relaciones laborales, mercado laboral y las teorías de gestión dominantes.
- Marín (2006): La Gestión humana debe comprender al hombre desde una visión más amplia en donde se le reconozca el papel dentro de la organización, igual que Aktouf (1998) la administración debe dejar de considerar al ser humano como una máquina, debe ser reconocido y valorado como ser integral y no como objeto de producción.

1. TENDENCIAS DE GESTION HUMANA (Direccionamiento – fin común)

La tendencia de gestionar lo humano tiene como fin común el incremento de la productividad, la competitividad y el éxito organizacional, definiéndola no solo como un proceso sino como el centro de la organización. En la actualidad para apoyar este concepto se tiene en cuenta teorías de diseño organizacional en donde relacionan el tamaño, el diseño de la organización y su cultura con el ser humano en el espacio laboral y por otro lado teorías de psicología organizacional que aportan análisis de comportamientos del ser humano dentro de las mismas, lo que conlleva a visualizar que la gestión humana hoy debe establecer como estrategia de negocio al ser humano como fuente competitiva, formando más que empleados pasivos grandes líderes.

Algunas tendencias de gestión humana que se consideran importantes en cualquier tipo de organización son: el cambio organizacional, el desarrollo humano, la gestión del conocimiento, la gestión por competencias, entre otras, pretendiendo que el ser humano adquiera mayor responsabilidad, nuevos roles y retos en su actividad laboral, nuevos aprendizajes, destrezas y formas de pensar que posibilitan desarrollar un plan carrera dentro de las organizaciones.

La gestión del conocimiento y la gestión por competencias son 2 de las tendencias más importantes en las empresas de hoy en día para las cuales se crean modifican y actualizan constantemente estrategias para su implementación

Para Gallard y Jacinto (1995) La gestión por competencias son características que el ser humano debe tener al llegar a un escenario laboral, estas deben ser empleadas en la resolución de problemas y situaciones laborales con cierta complejidad técnica.

Según Carrión (2002) La gestión del conocimiento es el conjunto de procesos que permiten que el capital intelectual de una organización aumente mediante la gestión de sus capacidades frente a la resolución de problemas en un tiempo y espacio menor (eficiencia)

Para Louffat (2005) ambas son soporte para la administración moderna basada en la valorización de las personas como fuente de valor competitivo en el contexto de los negocios, mientras que Nagles (2005) le da mayor importancia a la gestión como factor del éxito organizacional.

Por lo anterior estas dos tendencias son elementos de primer orden en la gestión humana pero no funcionan por si solas ya que se relacionan con las demás, en el momento que existe la gestión por competencia y del conocimiento inmediatamente generara un cambio organizacional modificando y desarrollando las acciones de las personas frente a su trabajo.

2. PERSPECTIVAS DE LA GESTION HUMANA (La globalización):

En un mundo cada vez más globalizado las pequeñas diferencias son las que resaltan y conllevan a alcanzar el éxito, tal como lo afirma Castro (1997) y Villagrasa (2003) el incremento de competitividad organizacional depende de que con una mayor oferta de bienes y servicios los precios sean menores y se ofrezca mayores estándares de calidad. La Gestión Humana no solo se debe plantear como una estrategia que sirva para administrar el recurso humano sino también como una política acorde a la cultura organizacional y la planeación estratégica, esto se logra en cuanto se deje de pensar que la gestión humana es una actividad que involucra solo la administración del recurso humano y se empiece a pensar que es la columna vertebral de toda la organización

En conclusión, podemos determinar que la Gestión Humana y su debido enfoque aplicativo dentro de las organizaciones conlleva a que estas logren alcanzar el éxito siempre y cuando de

contemplan al ser humano no solo como una herramienta de trabajo sino como el factor principal al cual a través de estrategias se debe motivar y desarrollar continuamente.

4.2. De Parra, Raysa Vásquez y Vásquez, Xiomara (2006) Gestión humana y liderazgo transformacional en los nuevos tiempos

A continuación se presentarán tendencias sobre la gestión humana enfocadas desde la perspectiva del liderazgo transformacional y estratégico conceptos que van ligados dentro de la productividad y éxito en las organizaciones en donde se debe tener en cuenta que el ser humano es el valor más importante dentro de las mismas, por lo cual se deben crear estrategias que permitan el desarrollo de sus capacidades, valorando sus competencias y tomándolas como ventaja competitiva para el logro de los objetivos de las organizaciones

Para lograr que la gestión del talento humano sea efectiva es necesario cambiar la vieja idea tayloriana que postulaba que los trabajadores son seres pasivos, que debían ser entrenados como máquinas para realizar trabajos repetitivos sin la posibilidad de innovar, ser creativos ni mucho menos ser partícipes en la toma de decisiones, de este concepto parte la necesidad de cambiar la manera en la que se ha gestionado los procesos orientados a la administración del hombre en donde es necesario fortalecer sus capacidades a través de capacitaciones permanentes ya que a lo largo del tiempo esta se convertirá en ventaja competitiva

1. DEVENIR HISTÓRICO DE LA GESTION HUMANA ORGANIZACIONAL

La historia de la Gestión humana se puede repartir en 3 grandes momentos reflejadas en teorías cuyas algunas características aún prevalecen en la actualidad.

- I. **INDUSTRIALIZACIÓN CLÁSICA (1900-1950)** Era de la Revolución Industrial y las relaciones industriales, el hombre solo era mano de obra, factor inherente a la producción, la cultura organizacional basada en el mantenimiento del status quo, el ambiente organizacional privado de innovación y creatividad, predominio de estructuras burocráticas con centralización del poder, las personas tratadas como seres no pensantes con cargos orientados a la especialización de tareas sencillas y repetitivas.
- II. **INDUSTRIALIZACIÓN NEOCLASICA (1950-1990)** Era de la Administración de Recursos humanos, época que se caracterizó por la apertura de la comercialización, la concepción del hombre debía ser medido por sistemas de administración enfocado a

objetivos y resultados, el modelo burocrático se sustituyó por la teoría del comportamiento, sistemas y contingencia, se empieza a visibilizar la empresa como una realidad multidisciplinaria

- III. **ERA DE LA INFORMACIÓN Y EL CONOCIMIENTO (a partir el 1990)** era de la revolución digital y virtual, del conocimiento del capital intelectual y de la Gestión del Talento Humano a través de la cual los seres humanos son concebidos como seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, destrezas, aspiraciones (Chiavenato 2004) sus principales características son: el conocimiento se vuelve primordial y la meta es la productividad basada en el conocimiento, los ambientes organizacionales son cambiantes y adaptables a las circunstancias que vuelven a los equipos multifuncional es que trabajan en forma de red para cumplir objetivos definidos, surgen las organizaciones virtuales sin límites orientadas al mejoramiento continuo, al empoderamiento y al liderazgo grupal, compromiso y sentido de pertenencia de los trabajadores.

2. COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES

SER PERSONA: En la actualidad ya no se observa al humano como un ente individual ahora se habla de equipo de gestión de personas, en donde existe un líder con un equipo multifuncional (connotación colectiva, de colaboración enfocada al mejoramiento de la calidad de vida de todos los involucrados. Chiavenato (2004) afirma que las personas deben ser socias de la organización, estas representan un elemento importante que sin este es imposible la supervivencia de la organización y que por muy innovadoras que sean en su infraestructura y recursos tecnológicos, estos son sus socios íntimos quienes dinamizar la energía para el logro de los objetivos.

GESTIÓN CON PERSONAS: Está relacionada con la cultura de liderazgo en donde cada grupo de personas posee actitudes, costumbres, tradiciones y creencias que forman la cultura de la organización, es tarea de todos empezando por el líder el convertir todas estas diferencias en oportunidades de mejoramiento de calidad de vida creando ambientes de aprendizaje y de buenas relaciones laborales

3. LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Warren Bennis (1999) define el liderazgo como "una combinación de conductas personales que permite a las personas reclutar a seguidores dedicados y formar a otros líderes en el proceso, los

grandes líderes tienen integridad, proporcionan significado, generan confianza y comunican valores"

Liderazgo transformacional: es el proceso de gestionar la sinergia grupal y organizacional de manera horizontal y circunstancial, de acuerdo a los conocimientos y experiencia de las personas para orientarlos hacia los objetivos organizacionales y personales, este tipo de liderazgo postula una forma de gerencia en donde todos son iguales, no hay un supervisor y la responsabilidad es del grupo no de una persona en particular, además existe plena libertad de actuar con autonomía, participación en la toma de decisiones, utilizando como apoyo estrategias organizacionales como son el *COACHING* (Proceso de desarrollo acompañado destinado a mejorar las capacidades); y el *EMPOWERMENT* (Empoderamiento, delegando responsabilidad y autoridad en otras personas)

4. EQUIPOS AUTÓNOMOS

Unidades estratégicas de negocio, Tal como lo define GENERAL ELÉCTRIC (1971) las unidades de Negocio son "Órganos empresariales compuestos por uno o más productos muy determinados que tienen un mercado básico común, muy delimitado, al frente de la cual hay un manager o líder-directivo que tiene la responsabilidad de integrar todas las funciones, mediante una estrategia frente a uno o varios competidores identificables"

Al adaptar este concepto a la función de la Gestión Humana está sería una unidad como una pequeña empresa al interior de la misma organización la cual se le asigna un recurso de capital humano y dirección que se debe encaminar a los intereses de la organización

5. COMPETENCIAS DE UN LÍDER EN LA GESTIÓN DE PROCESOS HUMANOS

- Capacidad para establecer y desarrollar relaciones afectivas con los demás miembros de su equipo
- Capacidad y adaptación al cambio y una visión estratégica que permite identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas
- Poseer espíritu emprendedor y capacidad de actuar en entornos multiculturales (facilidad comunicación oral)
- Sensibilización y actualización hacia los temas éticos, políticos idiosincráticos, capacidad para motivar, generar confianza y Conocimientos y dominio de la tecnología

6. CULTURA DE LA TRANSFORMACIÓN NECESARIA PARA LA GESTIÓN HUMANA

Para crear una cultura de transformación se requiere de 2 aspectos: uno es el liderazgo innovador y visionario y el segundo, claridad en la visión de cambio organizacional, donde este simplemente es la actualización de habilidades y conocimiento de las nuevas tecnologías de información.

Se requieren de 3 actitudes para que el líder alcance el éxito en un proceso de cambio: Adoptar un pensamiento sin fronteras; la preparación personal que aumente su inteligencia emocional y espiritual y la orientación de las relaciones con las personas como recursos organizacionales

En conclusión, esta nueva concepción de la Gestión Humana y el liderazgo transformacional genera en los empleados valor y desarrollo de sus habilidades y capacidades, poder para actuar con libertad y participación en la toma de decisiones, lo que conlleva a un mejor desempeño en sus labores, logrando la productividad y el éxito de las empresas

4.3. Parra, Leidy (2006). INDICADORES DE GESTION EN EL AREA DE GESTION HUMANA Y SU IMPORTANCIA EN LAS ORGANIZACIONES.

Se conoce que la gestión de personal es un conjunto de actividades que van desde contratar, administrar, coordinar, programar y suministrar servicios, pero esta definición va más allá de esto, se debe hacer un cambio de concepto pasar de la gestión centrada en los procesos y enfocarla en los resultados de la empresa y la contribución al mejoramiento de la productividad del valor agregado y la misma calidad humana de los trabajadores

Teniendo en cuenta que el entorno socioeconómico constantemente cambia y se vuelve más competitivo, el compromiso de dirigir las organizaciones es desarrollar sus capacidades y sus recursos de tal manera que les permita implantar una estrategia para alcanzar el éxito empresarial. A continuación, se presenta la importancia de medir el impacto económico de la administración y dirección de las personas y el valor de la Gestión Humana dentro de la empresa

1. INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA GERENCIA DEL TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES

Medir los resultados de los programas de Gestión Humana es necesario ya que se pueden hacer análisis de lo que conlleva a cambios de actitud y mejoramiento de clima organizacional, se requiere que la Gerencia de Talento Humano asuma el rol de socio de negocio creando y manteniendo las ventajas competitivas a través del desarrollo de su gente, ya que estos son los que

logran que las empresas funcionen; en este caso la tarea estratégica de la Gestión del Talento Humano no solamente es atraer, desarrollar, motivar y retener el talento humano sino de asegurar las capacidades que se requieren en las personas quienes se involucraran en el desarrollo de los objetivos organizacionales.

Carlos Guillén (2002) postula que la medición de la Gestión del Talento Humano es como un diagnóstico médico en el cual se comprueba el estado general de un organismo donde la finalidad es detectar posibles problemas.

1.1. VENTAJAS DE HACER UN RECONOCIMIENTO SOBRE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

- **Valora la contribución de las prácticas de la Gestión del Talento Humano a los requerimientos estratégicos de la empresa:** La Gestión del Talento Humano debe apoyar las estrategias empresariales de la compañía.
- **Fomenta la idea de que todos los gerentes son directores del Talento Humano:** El departamento de Gestión de Talento Humano es un instrumento un crea programas y políticas de talento humano y apoyo a los gerentes de línea.
- **Programa espacios de tiempo para estudiar el valor de las prácticas existentes de la Gestión de talento humano:** Las prácticas permiten analizar y determinar si la gestión tiene o no razón de ser
- **Estimula el cambio:** Un programa de medición de la Gestión del Talento Humano bien desarrollado permite a la empresa comparar los niveles de rendimiento frente a los previstos, así como tomar medidas correctivas.

2. DEFINICIÓN DE UN INDICADOR DE GESTIÓN

Expresión cuantitativa del comportamiento de las variables dentro de la organización, el resultado del indicador comparado con un nivel de referencia permite tomar acciones correctivas, preventivas o de mantenimiento. La medición se realiza a través de la comparación de un referente con el cual se puede constatar el valor de un indicador, existen 3 elementos importantes en la medición: **Procesos o actividad:** Actuar de una persona; **El Resultado o logró:** Las personas trabajan en procesos con otras personas o con cosas con el fin de lograr un objetivo y **el impacto o consecuencia:** el valor que obtiene la empresa

2.1. NATURALEZA DE LOS INDICADORES

Estos se clasifican según los factores de éxito ya sean de *Efectividad*, de *Eficacia* (capacidad para satisfacer al cliente tras identificar sus necesidades); *Eficiencia*: es obtener más productos con menos recursos y de productividad.

3. DEFINICIÓN DE LAS ACCIONES REQUERIDAS EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Teniendo en claro las políticas, estrategias y programas en cuanto a la Gestión del Talento Humano que permiten desarrollar las capacidades y habilidades de las personas en las empresas para alcanzar los resultados deseados se obtiene como producto: La definición de los indicadores de impacto expresados en resultados, la mejora en el desempeño del personal, las capacidades organizacionales e individuales y los programas de gestión de talento humano

Una medición de todo lo anterior debe permitir evaluar la satisfacción de los clientes, el incremento de la capacidad que conlleva a las mejoras de desempeño, mayores impactos en los resultados de negocio y sobretodo el entendimiento que el capital humano no es un activo fijo, que por el contrario es un conjunto de conocimientos, habilidades y comportamientos que se puede medir a través de 4 dimensiones:

- **Realización intrínseca con respecto al trabajo:** Generada por tener un trabajo dentro de un ambiente agradable donde tiene la oportunidad de establecer relaciones y participación en decisiones importantes
- **Oportunidades de desarrollo:** posibilidad de incrementar las capacidades personales, oportunidades de crecimiento plan carrera.
- **Reconocimiento de logros:** Premios y reconocimientos internos, externos y prestigio profesional
- **Recompensas financieras:** Dado por el nivel salarial.

4.4. Varela, Rodrigo y Bedoya Arturo, Olga Lucía (2006). MODELO CONCEPTUAL DE DESARROLLO EMPRESARIAL BASADO EN COMPETENCIAS

Para lograr formar un empresario es necesario la participación de variables sociales, culturales psicológicas y económicas que influyen en el desarrollo de las competencias ya sean de *conocimiento* (requerido para el desarrollo de las actividades dentro de las empresas) o *personales*

(habilidades, comportamientos, actitudes) que logran que la persona sea exitosa en su empresa y en su vida, para lograr esto es necesario tener en cuenta los siguientes conceptos:

- **EL PROCESO DE TRANSFORMACION:** donde se debe tener en cuenta 3 tipos de nociones: **Cambio** (que mueve al ser humano a ser creativo e innovador para enfrentar situaciones); **Acción** (Llevar a cabo hechos imaginados) y de **mejoramiento** (Direccionamiento a mejores posiciones), lo que lleva a los empleados en sus puestos de trabajo a tener la capacidad de identificar nuevas oportunidades de desarrollo, encontrar soluciones innovadoras y a tener la capacidad de mantener una actitud positiva frente a situaciones que conlleven al mejoramiento continuo
- **EL CONCEPTO DE ESPIRITU EMPRESARIAL:** conjunto de valores, creencias, deseos, actitudes y modos de reacción que acompañado con los siguientes elementos: fuerza vital, deseo de superación, capacidad de identificar oportunidades, visión del futuro, innovación, aceptación al cambio, iniciativa, libertad, confianza, actitud mental entre otras forman la cultura organizacional
- **EL CONCEPTO DE CULTURA EMPRESARIAL:** Lo cual se logra en el momento en el que se crean, mantienen y crecen las empresas en el mercado, generando así mayores oportunidades laborales capaces de equilibrar los objetivos personales con los organizacionales
- **EL CONCEPTO DE LIDER EMPRESARIAL Y SU DEFINICION:** Este debe ser capaz de desarrollar las competencias de sus aliados e integrarlas con los demás recursos (financieros, naturales, de tecnología e información) para lograr los objetivos organizacionales
- **COMPONENTES DE TODO NEGOCIO:** Karl Vespers, en su libro New Venture Strategies (1990), menciona 5 factores para lograr el éxito empresarial:
 1. **Conocimiento técnico:** Obtenido probablemente de experiencias laborales anteriores
 2. **Oportunidad:** El identificar en donde está presente y la forma en la que la desarrolla es lo que hace que el empresario sea exitoso

3. **Contactos personales:** basado en distintos postulados se ha demostrado que uno de los factores de éxito de las empresas está asociado a las relaciones interpersonales y el involucramiento con los demás procesos empresariales
 4. **Recursos:** infraestructura que todo negocio necesita para operar: recursos físicos, financieros, sociales, intelectuales, humanos, tecnológicos)
 5. **Clientes con pedidos:** quienes mantienen el ciclo de la solicitud y el pago.
- **LAS ETAPAS DE PROCESO EMPRESARIAL:** para poder desarrollar el plan carrera para los trabajadores es necesario involucrar los demás componentes del mismo, como son su entorno y sobretodo su disposición y entendimiento para enfrentarse al cambio, Gibb en su artículo “Stimulating New Business Development”, establece y fija objetivos e cada una de estas etapas las cuales son: Motivación; generación de ideas de negocio, Conformación de oportunidad de negocio; Elaboración del plan de negocio; Consecución de recursos, Dar nacimiento al negocio, Lograr la supervivencia del negocio; Lograr el crecimiento del negocio

MODELO CONCEPTUAL PROPUESTO PARA EL DESARROLLO DE PROGRAMAS ORIENTADOS A LA FORMACION DE NUEVOS EMPLEADOS

Para lograr el objetivo final de formar un empresario exitoso se debe involucrar acciones de capacitación, formación y apoyo, tal como lo ha venido desarrollando desde 1985 el CDEE o Centro de Desarrollo del Espíritu empresarial quien estableció un modelo de formación orientado hacia el fortalecimiento de la identidad profesional partiendo del modelo de Plan Carrera propuesto por Dyer (1994) y fortalecido por Varela Bedoya (2005) y que indica que el ser humano cambia de acuerdo a las circunstancias que lo rodean lo que le permite desarrollar sus habilidades y convertirse en un empresario. Este modelo conceptual tiene en cuenta las siguientes características:

- **La definición de las competencias que se busca desarrollar:** Se espera que al final del proceso se haya logrado el desarrollo de competencias de conocimiento y personales y que ellas hagan parte de los procesos de evaluación de logros
- **La definición de los procesos formativos que son necesarios:** se debe tener en cuenta que esta formación y acción requiere de procesos tanto divergentes como convergentes, basados en la imaginación, combinación de elementos, decisiones no basadas en razones,

visión holística y aplicación de hechos cuantitativos, supuestos lógicos, respuestas temporales respuestas objetivas entre otras

- Las etapas de acción y sus metodologías.
- Las etapas de evaluación y decisión y sus herramientas: que permitan tanto a los formadores como a los participantes definir los avances de cada etapa y de esta manera implementar acciones de mejoramiento
- Los recursos de apoyo: desde los recursos humanos, de formación, capacitación, asesorías, tutorías etc.
- La retroalimentación: en esta etapa se debió lograr el objetivo del cambio de actitud en los participantes que permitirá definir el perfil de su carrera empresarial.

4.5. Casales, F. Julio César y Sánchez, R. Ivonn (2004) VARIABLES ORGANIZACIONALES QUE AFECTAN EL FUNCIONAMIENTO DE UNA EMPRESA DE PROYECTOS.

El siguiente documento parte de un análisis del programa de Perfeccionamiento Empresarial desarrollado a una empresa de proyectos en donde se presentarán los factores que afectan el buen funcionamiento de esta partiendo de 3 pilares importantes: Clima organizacional, Variables de satisfacción y características del perfil motivacional.

Según Alhama, Alonso y Cuevas (2001), hablar de Perfeccionamiento Empresarial es concebir este proceso como la necesidad de rediseñar, reorganizar, transformar, cambiar y desarrollar aquello que puede potenciar todo el proceso preparando a la sociedad, potencializando un cambio de cultura, de los estilos de dirección, del modo de participación, de la manera de gestionar los recursos humanos, etcétera.

1. CLIMA ORGANIZACIONAL

1.1. CONCEPTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL: Según Casales y Ortega (2000)

“Conjunto de percepciones que experimentan los miembros de un grupo u organización hacia el ambiente humano que caracteriza la organización y hacia las condiciones dentro de las cuales debe desarrollarse su actividad”.

1.2. DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL: Según Casales y Ortega (2000) Y

Álvarez (1992a) y Toro (1992a) estas son:

- **Valores Colectivos:** cooperación, respeto y reconocimiento en el ambiente laboral
- **Posibilidades de Superación y Desarrollo:** Posibilidades de crecimiento y desarrollo técnico – profesional.
- **Recursos Materiales y Ambiente Físico:** Percepción de las condiciones requeridas para realizar el trabajo
- **Retribución Material y Moral:** Remuneración justa por el trabajo
- **Estilos de Dirección:** 2 dimensiones: la primera en la que los empleados tienen posibilidad de tomar decisiones y ser partícipes de ellas y la segunda enfocada en que sus directivos equilibren las necesidades de cada trabajador con las de la organización
- **Sentimiento de Pertenencia:** Identificación de los trabajadores con los objetivos y programas de la organización.
- **Motivación y Compromiso:** interés, orientación orientada al logro de las metas
- **Resolución de Quejas y Conflictos:** de forma justa y constructiva
- **Relaciones Humanas:** Positivas entre los miembros de la organización
- **Relaciones Jefe-Subalternos:** Comunicación abierta y reconocimiento por el cumplimiento de las tareas
- **Control y Regulaciones:** Adecuados, flexibles, no rígidos ni arbitrarios o burocráticos
- **Estructura Organizativa y Diseño del Trabajo:** Los cuales son adecuados y con mecanismos de coordinación no complicados
- **Fluctuación Laboral Potencial:** Deseo de permanecer en su organización
- **Liderazgo (Condición de Líder del Jefe):** Capacidad para influir espontáneamente en otros para el logro de metas compartidas

2. VARIABLES DE SATISFACCION SOBRE LA MOTIVACION Y EL COMPROMISO DE LOS TRABAJADORES

Dentro de las organizaciones es necesario tener en cuenta el grado de satisfacción frente a los siguientes factores: trabajo, con el grupo de pertenencia; con el jefe; con las posibilidades de superación y desarrollo técnico y con el bienestar

3. CARACTERISTICAS DEL PERFIL MOTIVACIONAL

Según Toro (1992b) el perfil Motivacional, se divide en tiene 3 conjuntos de variables:

- **Las Condiciones Motivacionales Internas (CMI):** El logro, el poder, la afiliación, la autorrealización y el reconocimiento
- **Los Medios Preferidos para Obtener Retribuciones Deseadas en el Trabajo (MP):** dedicación a la tarea, aceptación de la autoridad, aceptación de normas y valores, Requisición, expectativa.
- **Las Condiciones Motivacionales Externas (CME):** Supervisión, salario, Grupo y contenido de trabajo

4.6. Jara, Gustavo (2007), EL TALENTO HUMANO EN LOS PROCESOS DE LA EMPRESA

En las empresas de este siglo los clientes son muy perceptivos a los que sucede al interior de las mismas, ellos buscan más que una simple transacción comercial, esperan amabilidad, información clara para lograr la satisfacción de sus necesidades y sobre todo atención inmediata, todos estos procesos se logran mediante una correcta cultura de servicio que apoya el desarrollo y la competitividad de la empresa, logrando alcanzar los objetivos propuestos.

Las oportunidades o momentos de verdad solamente ocurren una vez y debe estar a cargo de un responsable de proceso, un líder.

COMPETENCIAS FUNDAMENTALES DE UN LÍDER

- **COMUNICACIÓN EFECTIVA:** Herramienta de dirección de los procesos que define lo que se quiere lograr, es el establecimiento de una relación entre las partes que interactúan, por esto hay que aprovecharla y hacerla productiva; teniendo en cuenta lo siguiente: el mensaje debe ser claro, la persona que informa debe generar confianza y credibilidad
- **REUNIONES EFECTIVAS:** Para llevar a cabo una buena reunión es necesario tener en claro los siguientes puntos: El objetivo, los participantes, la orden del día, la duración y lugar
- **TRABAJO DE EQUIPO Y DELEGACIÓN:** Todo tipo de solución que se presente en los procesos junto con su mejora se logra con el trabajo en equipo, estos aliados son los que deben tomar decisiones inmediatas puesto que son los que están de primera vista a los clientes.

Al integrar todos estos anteriores aspectos y sumados a la colaboración del equipo de trabajo se logrará una cultura de servicio efectiva que conllevará al logro de los objetivos de las empresas y el éxito de las mismas.

En conclusión, la forma de canalizar el talento humano es a través de los procesos que a diario realizan los trabajadores, es una nueva forma de impulsar las capacidades, habilidades y talentos al permitir desempeñarse con autonomía en sus labores orientadas al servicio lo cual se convierte en una ventaja competitiva frente a otras organizaciones.

5. METODOLOGIA

La metodología a emplear es un cuestionario sencillo no direccionado elaborado propiamente y apoyado en la observación de los procesos de Gestión humana de la empresa a visitar ELMER CANDY CORPORATION, con el propósito de recopilar información de las variables identificadas anteriormente y determinar si el éxito de esta compañía tan reconocida es el talento humano es el factor de éxito de esta organización.

A continuación, se formulan el cuestionario que se pretende aplicar

1. ¿Cómo es el proceso de la Gestión del Talento Humano en cuanto a Reclutamiento, selección, Capacitación y Desarrollo?
2. ¿Existen oportunidades de capacitación y desarrollo al interior de la compañía?
¿Cómo se gestionan, son útiles para desempeñar sus labores diarias?
3. ¿Cómo se realiza el reconocimiento de logros, metas y objetivos alcanzados?
4. ¿Qué sentimientos le despierta trabajar en esta compañía (de motivación, de identidad, pertenencia, necesidad, crecimiento personal)?
5. ¿Cómo es la relación con los compañeros de trabajo?
¿Existe cooperación mutua y una comunicación efectiva?
6. ¿Cómo son las condiciones de trabajo
 - Ambientales
 - En los puestos de trabajo
 - Tecnológicas
 - Salariales

7. ¿Conoce los objetivos organizacionales y los de su área?
8. ¿Cuál cree que es el componente que le hace falta al proceso de Gestión del Talento humano para cumplir su expectativa de ser el lugar perfecto para trabajar?

6. ANTECEDENTES

Para comprender el alcance del objetivo de este trabajo es necesario primero conocer que es ELMER CANDY CORPORATION, esta es una pequeña empresa que se fundó en el año 1855 en Nueva Orleans, Christopher Henry Miller fundo Miller Candy Corporation, posteriormente su hijo Augusto Elmer se unió a él. Cambiaron el nombre de la empresa a Elmer-Miller. En 1914, los hijos de Elmer cambian el nombre de la empresa a lo que hoy se conoce como Elmer Candy Corporation, rápidamente aumentó su presencia a nivel nacional creando nuevas tiendas junto con la introducción de una gran variedad de productos de confitería y snacks, favoritos hoy en día como son: los Huevos Hash Celestiales (1923) y los huevos de oro Brick (1936).

En 1960, Roy Nelson se convirtió en socio en la empresa. En 1963, compró toda la empresa de la familia Elmer y animó a su hijo Allan a unirse al esfuerzo. Juntos centralizan las operaciones y realizan la apertura de la planta de fabricación. Con el tiempo reenfochan la oferta de la empresa, centrando sus chocolates de temporada en aperitivos para San Valentín y Navidad

Elmer chocolate, ahora dirigida por la tercera generación de Nelson, es el segundo mayor fabricante de cajas de corazón y huevos de pascua de oro en el país. Los productos de Elmer Candy son disfrutados en vacaciones y su caramelo genera memoria, es ideal para las fiestas, sirve como aperitivo en las mesas de las oficinas y están disponibles en los principales minoristas de Estados Unidos, Canadá, México y América Central

Importantes inversiones en tecnología han permitido a Elmer chocolate ser el más importante proveedor en la categoría de chocolate de temporada, es el mayor empleador de la ciudad de Ponchatoula y continúa a tomar la iniciativa en proyectos que benefician a la comunidad como en la participación de la construcción de una nueva biblioteca y la compra de equipo de salvamento de la policía local².

7. APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO - RESULTADOS

Durante El día jueves 14 de julio del año presente tuve la gran experiencia de visitar ELMER CANDY CORPORATION ubicada en 401 N 5th St. Ponchatoula, LA 7045 LA-Northshore de Nueva Orleans, nos estaban esperando el señor IVAN PINTO (Gerente de Planta) y la señora ESMERALDA LOPEZ (Asistente de Recursos Humanos), mientras nos daban la bienvenida y

² Antecedentes Elmer Candy Corporation, recuperado (2016) de <http://elmerchocolate.com>

para cumplir con los procesos de salubridad nos entregaron una bata y tapabocas para poder ingresar a la planta.

El señor Ivan fue el encargado de mostrarnos como era el proceso de fabricación del chocolate, iniciando el recorrido entramos a dos cuartos que contenían la última inversión tecnológica, equipos muy sofisticados que permitían aumentar la productividad en los procesos. El primero de los cuartos contenía grandes tolvas en donde se fabricaba el relleno (caramelo, chocolate y fresa), el segundo en donde se hacía todo el proceso de darle forma al chocolate primero se amoldaba, luego se rellenaba y finalmente se colocaba la tapa de cubierta de chocolate al final de este proceso unos brazos mecánicos y un ojo con láser metían dentro de los empaques los chocolates ya terminados, para que continuara su proceso en el siguiente cuarto, En este llegaba el chocolate ya listo para ser empacado en las cajas proceso que se realiza muy manual y operativo, encontramos que lo realizaba alrededor de 10 personas quienes lo alistaban y lo enviaban en una correa para que fuera empacado y finalmente puesto en las cajas para ser distribuido.

Teniendo en cuenta que la visita estaba programada para conocer los procesos de la fábrica e intentar aplicar el instrumento y que contábamos con el tiempo corto, no me fue posible aplicar el cuestionario descrito anteriormente en la metodología tal como lo había pensado, pero en cambio logre una generara una corta entrevista con la señora Esmeralda López asistente de Recursos Humanos, quien mejor que ella para contarnos acerca de nuestro tema de interés la Gestión del Talento Humano.

En la entrevista la Señora Esmeralda nos comenta que ELMER CANDY CORPORATION es una empresa que ha crecido gracias a la mano de obra de sus trabajadores, ya que son ellos quienes han logrado el reconocimiento de la marca en el mercado, consideran que el personal es el activo más importante dentro de la compañía y que aun después de haber invertido tecnológicamente siguen siendo invaluable, ya que muchos de los procesos aún son muy manuales y operativos. Dentro de la entrevista se pregunta a Esmeralda ¿Cuál fue la actitud de los trabajadores en relación a la inversión de la tecnología?, la respuesta de ella fue que a pesar de haberles informado de este suceso y de hacerlos partícipes de la decisión mostrándoles los beneficios y las ventajas de la inversión tecnológica muchas personas demostraron resistencia a este cambio sobre todo las personas de edad avanzada que llevaban muchos años al servicio de la compañía, se les aclaró que ellos serían los responsables de la supervisión del equipo tecnológico, pero aun así mantenían la

concepción de que las cosas no deberían cambiar si siempre se habían hecho de la misma manera, a final del cuento la gente se tuvo que adaptar a este cambio y los que no lo lograron renunciaron.

En cuanto a la selección del personal cuenta Esmeralda que lo realizan a través de la página WEB a nivel local, pero como ellos aprecian bastante la mano de obra de los latinos solicitan cada cierto tiempo gente de México a quienes les ayudan a tramitar la VISA H-2B la cual les permite tener un empleo temporal en los Estados Unidos mientras está vigente el permiso, a estas personas las capacitan durante 2 semanas y en este tiempo demuestran las aptitudes que poseen para ocupar determinados cargos, una vez identificados se les asigna su salario y las prestaciones legales y extralegales, las personas que son asignadas a trabajar en las maquinarias deben demostrar competencias con relación a la efectividad y productividad equilibrando el aprendizaje y la producción de la mano con la calidad.

Indagando frente a los beneficios que tienen los trabajadores, Esmeralda afirma que ellos trabajan de lunes a jueves 40 horas semanales, repartidas en 10 horas diarias, si quieren pueden trabajar horas extras, adicional se pagan 9 días festivos al año, 1 semana de vacaciones y el seguro de salud, ella resalta que una persona que está a gusto con las condiciones que le ofrece la compañía, con su entorno, con las relaciones con sus pares, es una persona que va a generar mayor productividad, logrando así alta calidad de los productos fabricados, factor que conlleva al reconocimiento de ELMER CANDY CORPORATION en el mercado

En cuanto a la oportunidad de crecer depende de los intereses personales y de la efectividad que demuestran en su rendimiento diario, Esmeralda comenta que ella es una experiencia real de esta experiencia, cuando llego a la compañía trabajaba en uno de los procesos de la fabricación del chocolate y ahora está involucrada en la parte de recursos humanos, pero que todos los trabajadores tienen la misma oportunidad de crecer.

Por ultimo comenta Esmeralda que en la empresa existen 60 latinos de 250 personas que tienen activos en la compañía, no existe la discriminación y todas las personas son aptas y calificadas para desenvolverse en sus actividades.

Por último en nuestra visita empresarial tuve la oportunidad de trabajar alternamente en un simulador de fábrica en donde se debían crear estrategias que permitieran generar ganancias en cierto periodo de tiempo, aplicadas en los departamentos más importantes dentro de las compañías

como son: publicidad, finanzas, contabilidad, recursos humanos y manufactura. Teniendo en cuenta que este trabajo está dirigido al proceso de la gestión del talento humano tomare en cuenta el departamento de recursos humanos, este fue el momento preciso para poder re afianzar los conocimientos adquiridos en mi carrera y confirmar que al generar y mantener buenas condiciones relacionadas a sueldos justos, seguro de salud complementario o extendido y demás beneficios, generan mayor productividad que va de la mano con el reconocimiento y éxito de las empresas, evidencias que pueden ser denotadas en el siguiente ejercicio

Escenario: En el mercado nadie conoce los computadores, nosotros debíamos hacer el diseño de la marca que respondieran a las necesidades del mercado y con USD 4.000, poner la fábrica en marcha, en este punto ya debíamos hacer apertura de la planta y contar con vendedores en sitio y aunque se vea incoherente vendedores en red, la idea al final del ejercicio al sexto semestre debíamos demostrar que la empresa no se fuera a la banca rota ni nos otorgaran créditos de emergencia simplemente que generará utilidades

A continuación demostrare un poco de lo que se trabajó en el simulador enfocado solamente a nuestro tema de interés la gestión del talento humano. Nuestra empresa L&N.Pc

Primera orientación e indicación:

La Gestión de Recursos Humanos implica reclutar los mejores empleados, satisfacer sus necesidades y motivarlos a sobresalir. El principal vehículo disponible para reclutar, satisfacer y motivar a los empleados, es el paquete de compensación que les ofrece.

Su estrategia de recursos humanos y decisiones girarán en torno a los paquetes de compensación que le ofreció a sus empleados. El paquete incluye un salario anual, beneficios de salud, tiempo de vacaciones y una contribución al fondo de pensión de los empleados.

Su Departamento de Recursos Humanos monitoreará los paquetes de compensación y niveles de productividad de todas las empresas en su industria. En cada trimestre, aprenderá acerca del salario y los beneficios ofrecidos a los vendedores por cada competidor. Los expertos de la industria predicen que las empresas que ofrecen el mejor paquete de compensación tendrán la tendencia de tener los trabajadores más productivos. Empleados descontentos no trabajan tan duro o tan eficazmente. Vendedores infelices no generan tantos ingresos como los felices. Bajos ingresos y altos costos pueden estrangular la empresa.

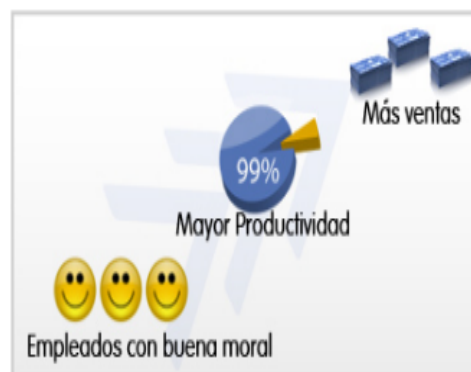


Figura 1. Simulador Market- Place modulo Recursos Humanos

A continuación la primera tarea que debíamos realizar

SU TAREA

En el trimestre actual, no ha tomado la decisión táctica específica.

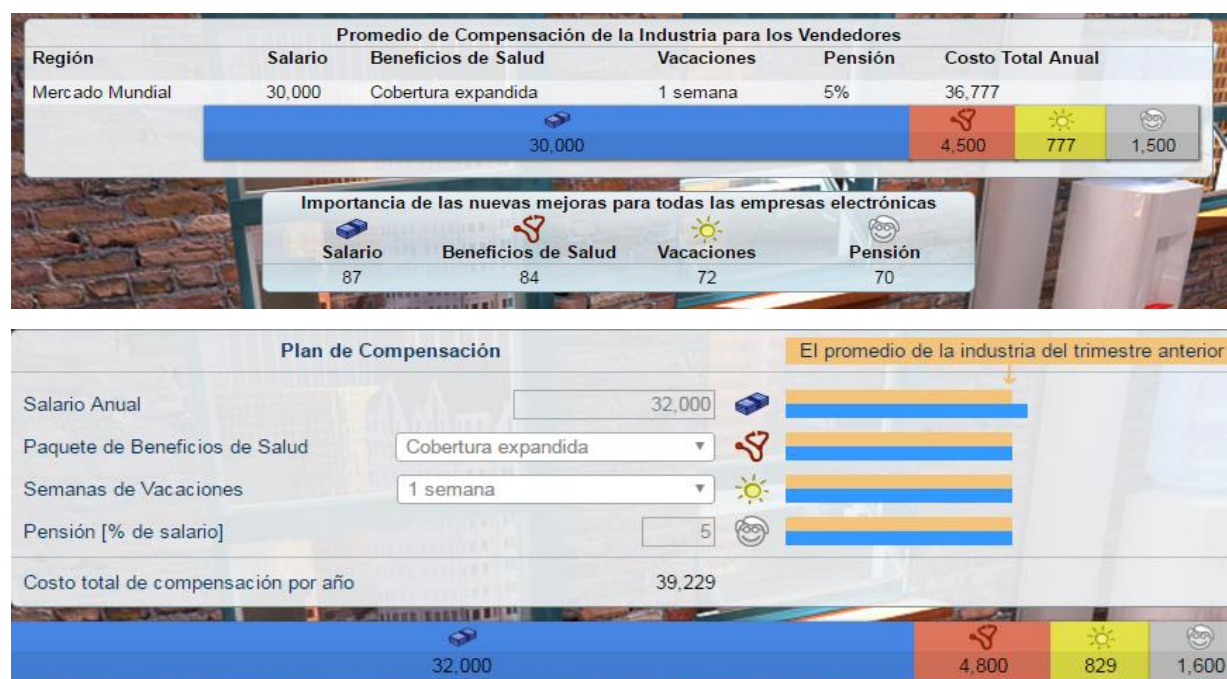
En el siguiente trimestre, tendrá que establecer un paquete de compensación para su fuerza de ventas.

Por ahora, **revise la información disponible sobre la compensación de empleados y luego formule su estrategia de recursos humanos.** Esta información viene de una encuesta mostrando el salario típico, beneficios de salud, vacaciones y la contribución en pensión para la industria electrónica internacional. La industria electrónica es usada por su punto de referencia, porque sus empleados pueden encontrar trabajo en la industria de PC y lo harán, si su paquete de compensación no es competitivo. El conjunto de empresas incluidas en el estudio comparativo involucra los productores de computadores, fotocopiadoras, impresoras, teléfonos, etc.

Figura 2. Simulador Market- Place modulo Recursos Humanos,

Tarea realizada en el I y II trimestre

Compensación de la fuerza de ventas



Compensación de los trabajadores de fábrica

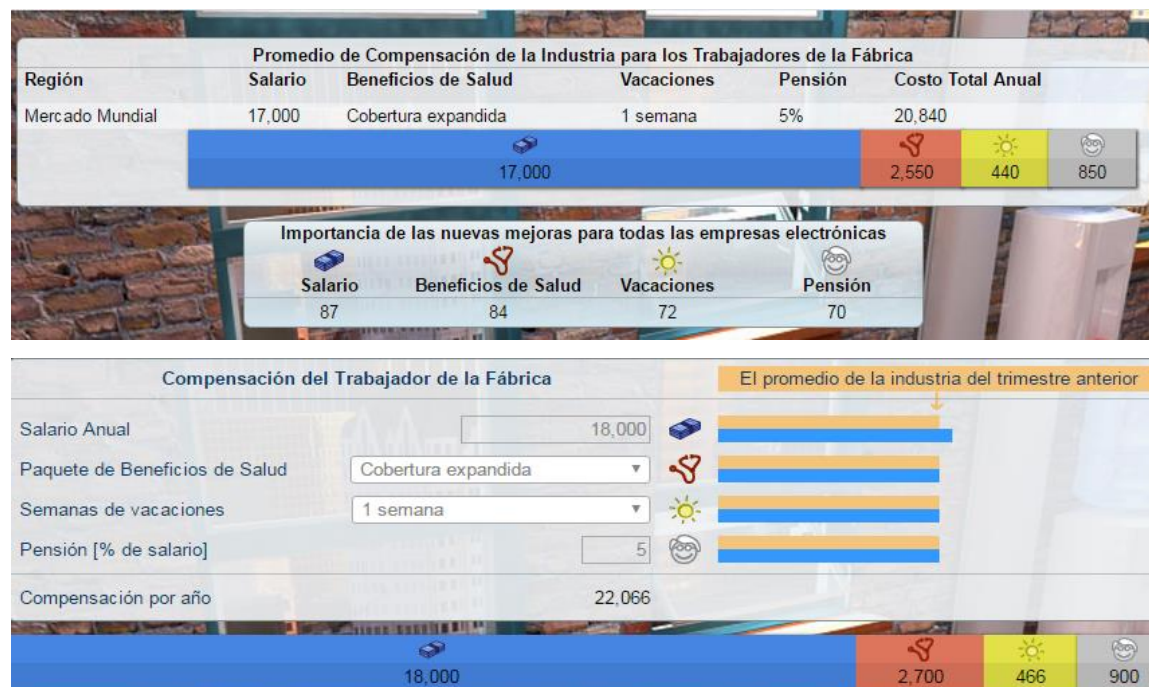
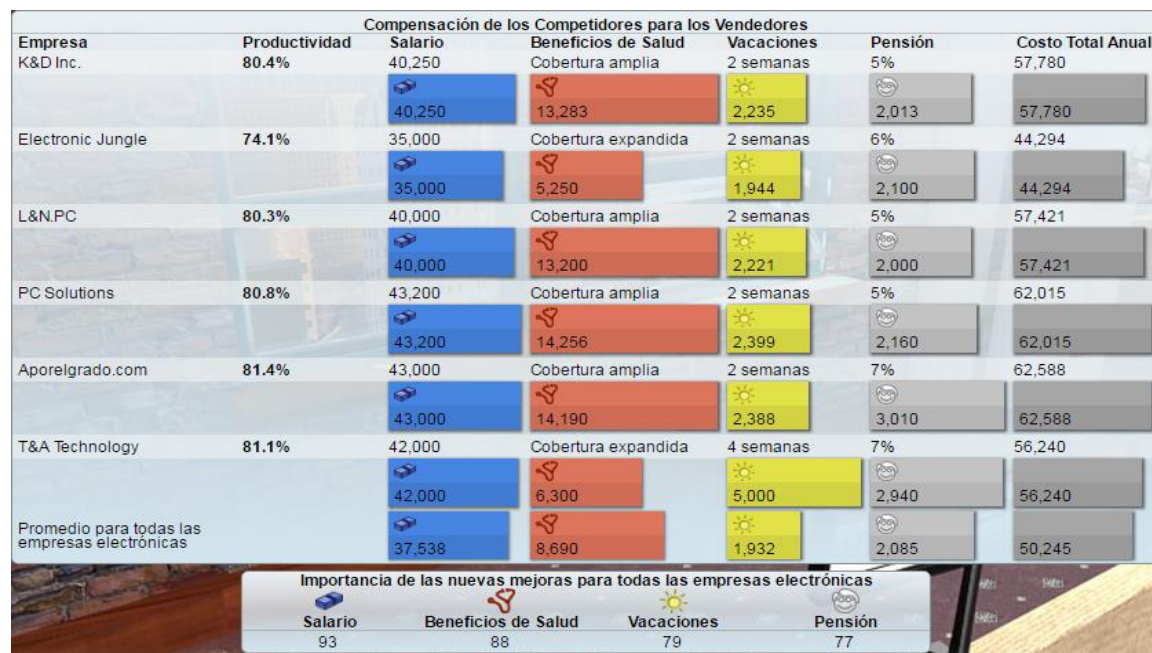


Figura 3. Simulador Market- Place modulo Recursos Humanos,

Tarea realizada al final del ejercicio VI trim, resumen de las demás empresas competidoras del mercado (otros grupos):Compensación de la fuerza de ventas de la industria



Compensación de los trabajadores de fábrica

| Compensación de los Competidores para los Trabajadores de la Fábrica | | | | | | |
|--|---------------|---------|---------------------|------------|---------|-------------------|
| Empresa | Productividad | Salario | Beneficios de Salud | Vacaciones | Pensión | Costo Total Anual |
| K&D Inc. | 86.5% | 24,500 | Cobertura amplia | 2 semanas | 5% | 35,171 |
| | | 24,500 | 8,085 | 1,361 | 1,225 | 35,171 |
| Electronic Jungle | 76.3% | 20,000 | Cobertura completa | 2 semanas | 5% | 26,511 |
| | | 20,000 | 4,400 | 1,111 | 1,000 | 26,511 |
| L&N.PC | 84.7% | 26,000 | Cobertura completa | 2 semanas | 5% | 34,464 |
| | | 26,000 | 5,720 | 1,444 | 1,300 | 34,464 |
| PC Solutions | 87.5% | 25,200 | Cobertura amplia | 2 semanas | 5% | 36,175 |
| | | 25,200 | 8,316 | 1,399 | 1,260 | 36,175 |
| Aporelgrado.com | 89.9% | 26,000 | Cobertura amplia | 2 semanas | 6% | 37,584 |
| | | 26,000 | 8,580 | 1,444 | 1,560 | 37,584 |
| T&A Technology | 82.0% | 24,000 | Cobertura completa | 2 semanas | 5% | 31,813 |
| | | 24,000 | 5,280 | 1,333 | 1,200 | 31,813 |
| Promedio para todas las empresas electrónicas | | 21,932 | 5,154 | 1,005 | 1,140 | 29,231 |

Importancia de las nuevas mejoras para todas las empresas electrónicas

| | | | |
|---------|---------------------|------------|---------|
| Salario | Beneficios de Salud | Vacaciones | Pensión |
| 93 | 88 | 79 | 77 |

Como resultado al final del ejercicio me permito mostrar los estados de resultados en donde se evidencia nuestra estrategia de mejorar las condiciones de los trabajadores, para incrementar la productividad

Estado de resultado proforma

| | Trimestre 1 | Trimestre 2 | Trimestre 3 | Trimestre 4 | Trimestre 5 | Trimestre 6 |
|---|-----------------|-------------------|------------------|-------------------|-------------------|------------------|
| UTILIDAD BRUTA | | | | | | |
| Ingresos | 0 | 344,400 | 2,113,525 | 3,847,450 | 6,250,450 | 11,849,000 |
| - Rebajas | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| - Costo de Productos Vendidos | 0 | 149,079 | 1,097,869 | 2,023,946 | 3,309,669 | 6,923,110 |
| = Utilidad Bruta | 0 | 195,321 | 1,015,656 | 1,823,504 | 2,940,781 | 4,925,890 |
| GASTOS | | | | | | |
| Investigación y Desarrollo | 0 | 120,000 | 120,000 | 1,076,365 | 2,575,300 | 180,000 |
| + Publicidad | 0 | 157,850 | 315,846 | 499,748 | 642,713 | 672,713 |
| + Gasto de Fuerza de Ventas | 0 | 68,776 | 160,173 | 374,996 | 579,567 | 1,529,741 |
| + Gastos de Oficina de Ventas y del Centro de Red | 200,000 | 450,000 | 500,000 | 660,000 | 870,000 | 650,000 |
| + Investigación de Mercado | 0 | 15,000 | 15,000 | 15,000 | 15,000 | 15,000 |
| + Envío | 0 | 8,050 | 36,514 | 62,396 | 92,713 | 153,056 |
| + Costo de Inmovilización de Inventario | 0 | 2,859 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| + Costo de Exceso de Capacidad | 0 | 467,680 | 89,474 | 513,029 | 440,356 | 4,544 |
| + Depreciación | 0 | 25,000 | 70,833 | 70,833 | 70,833 | 95,833 |
| + Gastos de la Red de Mercadeo | 0 | 9,000 | 105,050 | 132,360 | 114,840 | 141,000 |
| = Gastos Totales | 200,000 | 1,324,216 | 1,412,891 | 3,394,728 | 5,401,322 | 3,441,887 |
| Utilidad Operacional | -200,000 | -1,128,894 | -397,234 | -1,571,224 | -2,460,541 | 1,484,003 |

| DIVERSOS INGRESOS Y GASTOS | | | | | | |
|---|-----------------|-------------------|-----------------|-------------------|-------------------|------------------|
| + Ingreso de Licencia | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| - Tarifas de Licencia | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| + Otros Ingresos | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| - Otros Gastos | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| = Ganancias Antes de Intereses e Impuestos | -200,000 | -1,128,894 | -397,234 | -1,571,224 | -2,460,541 | 1,484,003 |
| + Interés Devengado | 2,100 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| - Costos de Interés | 0 | 0 | 1,519 | 0 | 0 | 0 |
| = Ingreso Antes de Impuestos | -197,900 | -1,128,894 | -398,754 | -1,571,224 | -2,460,541 | 1,484,003 |
| - Traslado de Pérdidas | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1,484,003 |
| = Ingreso Gravable | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| - Impuestos sobre la Renta | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| = Utilidad Neta | -197,900 | -1,128,894 | -398,754 | -1,571,224 | -2,460,541 | 1,484,003 |
| Ganancias por Acción | -10 | -37 | -10 | -20 | -31 | 18 |

8. CONCLUSIONES

Al realizar nuestro recorrido a nuestra empresa Visitada pude observar que el factor humano siempre será lo más importante dentro de la compañía, pese a la inversión tecnológica que se realice está de por medio la supervisión exhaustiva por parte de los seres humanos, ellos son quienes hacen posible el reconocimiento en el mercado al cumplir con las metas y los objetivos propuestos.

Se puede evidenciar que ELMER CANDY CORPOTATION mantienen una estrategia la cual permite que sus empleados quieran seguir trabajando en esta empresa, como por ejemplo: la estabilidad laboral, las buenas compensaciones, las capacitaciones continuas que permiten ascensos, la delegación y mayor responsabilidad en cuanto a la supervisión de la maquinaria tecnológica, lo que permite crear un entorno favorable incrementando la productividad, productos de alta calidad y el reconocimiento de la marca en el mercado

Ya que ELMER CANDY CORPORATION es reconocida por vender productos para San Valentín y Navidad, están creando nuevas estrategias que permitirán incursionar en nuevos segmentos y mercados, como lanzar productos en Halloween, apoyados en su talento humano seguro lograrán este nuevo paso

La experiencia durante este periplo de la visita a ELMER CANDY CORPORATION y el trabajar de la mano con el simulador de MARKET-PLACE, me ayudó a afianzar los conocimientos adquiridos durante la carrera, teniendo en cuenta que ninguno de los procesos son independientes

los unos de los otros, si no funciona uno seguramente el otro no, pero al que hay que prestarle mayor atención sin lugar a duda es el Recurso Humano y todo lo que está relacionado a él una vez más reitero que se deben crear e implementar buenas estrategias que permitan que las personas crezcan dentro de las compañías y alineen los intereses personales con los organizaciones.

9. BIBLIOGRAFIA

1. PARRA CASTILLO, Leidy Eugenia (2006), recuperado de <http://web.a.ebscohost.com.bdatos.usantotomas.edu.co:2048/ehost/detail/detail?vid=3&sid=c0400cb5-5fb1-4520-aad2-67b01e7368eb%40sessionmgr4002&hid=4101&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=35848403&db=zbh>
2. GUILLEN, Carlos. Psicología del trabajo para relaciones laborales. España: 2000. McGrawHill, p. 174
3. BELTRÁN JARAMILLO, Jesús Mauricio. Indicadores de Gestión: herramientas para lograr competitividad. Santa Fe de Bogotá. 1999. 3R editores, p. 63, 65, 7
4. RIOS SALDARRIAFA, Juan Guillermo (2008), Gestión Humana: Tendencias y perspectivas. Recuperado de <http://web.a.ebscohost.com.bdatos.usantotomas.edu.co:2048/ehost/detail/detail?vid=10&sid=c0400cb5-5fb1-4520-aad2-67b01e7368eb%40sessionmgr4002&hid=4101&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=bth&AN=34785708>
5. BEDARD, R, (2003), Los fundamentos del pensamiento y las prácticas administrativas: el rombo y las cuatro dimensiones filosóficas. *Administer*, 3, 68 -88
6. CHIAVENATO, I. (2002c). Administración de Recursos Humanos. México: McGraw-Hill.
7. CALDERON, G, NARANJO, J, y ALVAREZ, C, (2007), La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación. *Estudios Gerenciales*, 25(103), 39-64,
8. MARIN, D. (2006). El sujeto humano en la administración: una mirada crítica. *Cuadernos de Administración*, 15(32), 135 -156.

9. AKTOUF, O, (1998) La administración: entre tradición y renovación. Cali, Colombia: Artes Gráficas Universidad del Valle
10. GALLARD, M.A. y JACINTO C. (1995). Competencias Laborales tema clave en la articulación educación-trabajo. En CIID-CENEP, Boletín de la Red Latinoamericana de Educación y Trabajo, No. 2. Buenos Aires, Argentina: mimeo
11. CARRION, J, (2002), Gestión del conocimiento. Recuperado de http://www.gestiondelconocimiento.com/conceptos_gestion_del_conocimiento,htm
12. LOUFFAT, E. (2005). Convergencia de los modelos de conocimiento y de competencias como soporte para la moderna administración de empresas. Revista EAN, 53, 24 -35.
13. CASTRO, J, (2007), Parámetros de competitividad utilizados por las PYMES colombianas para enfrentar sus procesos de exportación, Mercatura, 1(2), 145 - 158,
14. VILLAGRASA, J. (2003). Globalización ¿Un mundo mejor?, México: Trillas.
15. DE PARRA, Raysa Vásquez y VASQUEZ, Xiomara (2006) Gestión humana y liderazgo transformacional en los nuevos tiempos. Recuperado de <http://web.a.ebscohost.com/bdatos.usantotomas.edu.co:2048/ehost/detail/detail?vid=18&sid=c0400cb5-5fb1-4520-aad2-67b01e7368eb%40sessionmgr4002&hid=4101&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZI#AN=25591189&db=zbh>
16. CHIAVENATO, A. (2000) Administración, Teoría, Proceso y Práctica. McGraw- Hill. México.
17. DYER, W.G., (1994) Toward a Theory of Entrepreneurial Careers, Entrepreneurship Theory and Practice, pp. 7-21, Winter.
18. VARELA, R, BEDOYA, O, URIBE, A. (2004) Factores desencadenantes en la decisión de carrera empresarial. III CIELA, Río de Janeiro,
19. CASALES, F. Julio César y SANCHEZ, R. Ivonn (2004) Variables organizacionales que afectan el funcionamiento de una empresa de proyectos, recuperado de <http://web.a.ebscohost.com/bdatos.usantotomas.edu.co:2048/ehost/detail/detail?vid=3&sid=4dd15975-fc59-40af-a291-8cfb4c151798%40sessionmgr4002&hid=4101&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZI#AN=20934787&db=zbh>

20. ALHAMA, R.; F. ALONSO y R. CUEVAS (2001): Perfeccionamiento empresarial: Realidades y retos. Ed. Ciencias Sociales. La Habana.
21. CASALES, J. y Y. ORTEGA (2000): “Clima organizacional y fluctuación laboral en una institución financiera”, Revista Cubana de Psicología, 17(3), 288-296, La Habana.
22. TORO, F. (1992b): Cuestionario de Motivación para el Trabajo. Manual de Instrucciones, Ed. CINCEL, Ltda., Medellín.
23. JARA, Gustavo (2007), El Talento Humano en los procesos de la empresa, recuperado de <http://web.a.ebscohost.com/bdatos.usantotomas.edu.co:2048/ehost/detail/detail?vid=3&sid=4dd15975-fc59-40af-a291-8cfb4c151798%40sessionmgr4002&hid=4101&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZI#AN=20934787&db=zbh>
24. Antecedentes Elmer Candy Corporation, recuperado (2016) de <http://elmerchocolate.com>

10. ANEXOS

Algunos productos de Elmer Candy Corporation



11. DIAPOSITIVAS PARA LA PRESENTACION



PONENCIA: LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO VENTAJA COMPETITIVA Y FACTOR DE ÉXITO EN ELMER CANDY CORPORATION

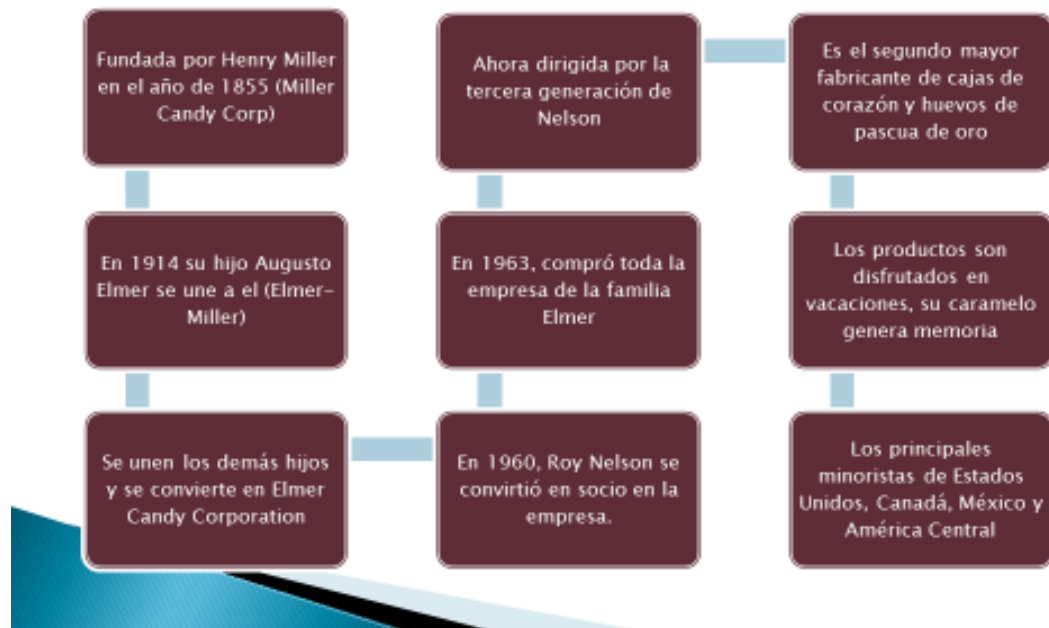


OBJETIVO GENERAL

Identificar cual es el modelo estratégico desarrollado e implementado en el proceso de la gestión del talento humano como ventaja competitiva que permiten alcanzar el éxito de la empresa



ELMER CANDY CORPORATION



METODOLOGIA – CUESTIONARIO

- ¿Cómo es el proceso de la Gestión del Talento Humano en cuanto a Reclutamiento, selección, Capacitación y Desarrollo?
- ¿Existen oportunidades de capacitación y desarrollo al interior de la compañía?
- ¿Cómo se gestionan, son útiles para desempeñar sus labores diarias?
- ¿Cómo se realiza el reconocimiento de logros, metas y objetivos alcanzados?
- ¿Qué sentimientos le despierta trabajar en esta compañía (de motivación, de identidad, pertenencia, necesidad, crecimiento personal)?
- ¿Cómo es la relación con los compañeros de trabajo?
- ¿Existe cooperación mutua y una comunicación efectiva?
- ¿Cómo son las condiciones de trabajo: Ambientales, En los puestos de trabajo, Tecnológicas, Salariales?
- ¿Conoce los objetivos organizacionales y los de su área?
- ¿Cuál cree que es el componente que le hace falta al proceso de Gestión del Talento humano para cumplir su expectativa de ser el lugar perfecto para trabajar?

RESULTADOS

Entrevista a Esmeralda López Asistente de Recursos humanos:

- ▶ Crecimiento por mano de obra de los empleados
- ▶ Activo más importante e invaluable
- ▶ Aprecian la gente experta y los latinos
- ▶ Inversión tecnológica, resistencia al cambio
- ▶ Selección: Web, Solicitan a México personal H-2B
- ▶ Capacitación 2 semanas desarrollo de habilidades técnicas para maquinaria
- ▶ Compensaciones: salarios, horarios, festivos, seguro de salud
- ▶ Oportunidad de crecimiento depende del interés de C/U y de la efectividad que demuestran en su rendimiento diario
- ▶ 60 latinos de 250 personas



CONCLUSIONES

- ▶ Trabajador es el activo más importante
- ▶ Inversiones tecnológicas
- ▶ Estrategia para seguir trabajando
- ▶ Estabilidad laboral, compensaciones buenas, capacitaciones continuas, ascensos y responsabilidades
- ▶ Incrementan la productividad
- ▶ Productos de alta calidad
- ▶ Reconocimiento de la marca en el mercado
- ▶ Simulador de fabrica



GRACIAS!!!!!!



12. CD. Disco Compacto