

**EL RECURSO HUMANO EN EL ÉXITO EMPRESARIAL DE LA EMPRESA SODEXO  
EN EL CONTRATO ARGOS PLANTA TOLUVIEJO PERIODO 2016-2017**

**JESÚS DAVID PRESTON ÁLVAREZ**

**WANDA MARIAM RODRÍGUEZ CASTRO**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD**

**ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DE PROYECTOS**

**CCAV COROZAL**

**2017**

## ÍNDICE

	<b>Pág.</b>
Resumen	3
Introducción	5
Cuerpo de la Monografía	11
Capítulo I. Generalidades. La Empresa y su organización	11
Capítulo 2: Proceso de reclutamiento y selección en las empresas	29
Capítulo 3: Proceso de formación en las empresas	32
Capítulo 4: Sistemas de incentivos en las empresas	36
Capítulo 5: Papel del recurso humano en el éxito empresarial	38
Conclusiones	47
Opinión personal	49
Referencias bibliográficas	52

## Resumen

La monografía titulada: “El recurso humano en el éxito empresarial de la empresa Sodexo en el contrato Argos planta Tolu Viejo periodo 2016-2017”, tiene como objeto general analizar cómo influye el desarrollo del recurso humano en el éxito empresarial y para lograrlo se formularon unos objetivos específicos que permitirán determinar cómo impactan los procesos de reclutamiento y selección del recurso humano, describir la importancia que tienen las actividades de formación y bienestar y los sistemas de incentivo en el éxito de las empresas con el fin de establecer la relación entre la calidad del recurso humano y el éxito empresarial. A través de todo el trabajo se busca explicar cómo la gestión planificada del recurso humano desde su proceso de reclutamiento y selección; pasando por un estructurado proceso de formación y un buen sistema de incentivos se convierten en factores fundamental para lograr éxito empresarial.

**Palabras clave:** Empresa, Éxito empresarial, Recurso humano.

## **Abstract**

The monograph entitled: "The human resource in the business success of the company Sodexo in the contract Argos plant Toluviejo period 2016-2017", has as its general objective to analyze how the development of human resources influences business success and to achieve this, some specific objectives to determine how the processes of recruitment and selection of human resources impact, describe the importance of training and welfare activities and incentive systems in the success of companies in order to establish the relationship between the quality of the human resource and business success. Through all the work we seek to explain how the planned management of human resources from their recruitment and selection process; going through a structured training process and good incentive systems become fundamental factors to achieve business success.

**Keywords:** Company, business success, human resource.

## Introducción

La presente monografía hace referencia a un aspecto muy importante en las empresas como es el recurso humano y cómo afecta este el éxito de las mismas, para esto se resaltarán la importancia que tienen el desarrollo del recurso humano, teniendo en cuenta todas las etapas que tienen que pasar desde la selección y reclutamiento, atravesando por las capacitaciones y entrenamiento y terminando en las recompensas y ascensos de los mismos, y qué repercusiones tienen estos procesos sobre el éxito de las empresas, es por esto que se revisarán algunos teóricos que hagan alusión a lo antes dicho.

Es necesario reconocer que en las empresas es esencial garantizar a los colaboradores, un agradable ambiente laboral y hacer que la experiencia en el trabajo sea grata, de esa forma se tendrán mejores resultados en el rendimiento y la productividad de estos. Por eso es importante que a los empleados se le realicen actividades donde salgan de la rutina y puedan sentirse significativos para sus empresas, así alcancen sentido de pertenencia y por lo tanto darán valor agregado a sus actividades diarias.

De la misma manera, es importante cada etapa del proceso que debe pasar un colaborador desde que realiza la entrevista para llenar una vacante hasta el desarrollo que este tiene en la compañía, ya sea de reconocimiento o de crecimiento dentro de la misma. En este proceso entran en juego las actividades de formación ya que preparan a los colaboradores para mejorar su

desempeño de manera efectiva. No es lo mismo realizar una tarea empíricamente que realizarla con algunas indicaciones que puedan facilitar el desarrollo de la misma, con conocimientos pertinentes que garanticen la calidad al desempeño de las funciones de cada uno.

El objetivo principal de la empresa Sodexo se enfoca en prestar servicios de calidad de vida, por lo que se esperaría que su recurso humano, como materia prima o fuente principal del servicio que se presta, sea un personal idóneo que esté capacitado y motivado por la empresa para brindar el mejor servicio a sus clientes. Por lo anterior, se propone mostrar la importancia que tiene el desarrollo del recurso humano, como factor determinante en los procesos de rendimiento, productividad y efectividad, de manera que su resultado se refleje en el éxito de la empresa.

Teniendo en cuenta que una empresa es una unidad económico-social, integrada por recursos humanos, materiales y técnicos, que tiene el objetivo de obtener utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicios, coordinados por un administrador que toma decisiones en forma oportuna para la consecución de los objetivos para los que fueron creadas, es conveniente comprender la importancia que tienen los recursos en el desarrollo de cualquiera de ellas. (Chiavenato, I., 2010)

De acuerdo con la real academia española de la lengua, el recurso humano se refiere a las personas inteligentes o aptas para determinada ocupación; inteligente, en el sentido que entiende

y comprende, tiene la capacidad de resolver problemas dado que tiene las habilidades, destrezas y experiencia necesario para ello, apta en el sentido que puede operar competentemente en una actividad debido a su capacidad y disposición para el buen desempeño de la ocupación. (Pallares, Z., 2005)

Así mismo, Ribeiro, L., (2007), considera que talento humano es la capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas. Sin embargo, no entenderemos solo el esfuerzo o la actividad humana; sino también otros factores o elementos que movilizan al ser humano, talentos como: competencias (habilidades, conocimientos y actitudes) experiencias, motivación, interés, vocación, aptitudes, potencialidades, salud y otros. Esto último es fundamental para que las empresas sean exitosas.

En esta empresa se hace mucho énfasis en el cumplimiento de unas metas e indicadores determinados por la gerencia, que tienen como fin la fidelización del cliente, y la apertura de nuevos mercados. De allí la necesidad de generar sistemas de promoción, reconocimiento, bienestar, capacitación y formación permanente al recurso humano de tal manera que sus desempeños sean de alta calidad y la empresa avance y llegue a ser exitosa. Con base en lo anteriormente expuesto se formuló el siguiente interrogante: ¿Cómo a través del desarrollo del recurso humano se logra el éxito empresarial? Con base en este planteamiento se formularon los siguientes objetivos: Objetivo general: Analizar cómo influye el desarrollo del recurso humano en el éxito empresarial de la empresa Sodexo contrato Argos planta Toluviejo y unos objetivos

específicos: Determinar cómo impactan los procesos de reclutamiento y selección en el desarrollo del recurso humano de la empresa, describir la importancia que tienen las actividades de formación y bienestar y los sistemas de incentivo en el éxito de las empresas y establecer la relación entre la calidad del recurso humano y el éxito empresarial.

Del mismo modo, este trabajo monográfico cobra importancia si se tiene en cuenta que puede aportar valor al desarrollo de las empresas en todos sus aspectos, basados en que uno de los factores más importantes de ellas es su recurso humano, y que para mantenerlos motivados se debe garantizar su formación intelectual y su bienestar integral, como mecanismo para alcanzar altos niveles de desempeño y calidad en el servicio que se brinda a los usuarios.

A partir del compromiso que tienen las empresas con el desarrollo y promoción de su talento humano en el sentido de atraer, motivar y estimular a todos sus colaboradores, con el fin de hacerlos más capaces, más comprometidos, con mayor sentido de pertenecía a la empresa, logrando que ponga en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en un entorno y organización determinados, de allí que se sea fundamental que cada empresa garantice la promoción y el reconocimiento de cada uno de sus colaboradores.

Es importante destacar el hecho que el talento humano que es reconocido y valorado, comprendido y formado permanentemente, estará con mayor disposición para cumplir sus

funciones, alcanzar los objetivos que se les asigne, aportando mayor valor a la organización, por lo tanto, es esencial que se promueva y desarrollo el talento humano por parte de cada empresa.

No hay duda que muchos trabajadores, se encuentren insatisfechos con el tratamiento que recibe en su empleo o con el clima organizacional imperante en un momento determinado, lo que se convierte en una preocupación para muchas empresas dado que si no se resuelven las inconformidades se pueden generar mayores problemas con el paso del tiempo. Esto implica que las empresas deben ofrecer ambientes propicios para el desarrollo y promoción de su talento humano de manera que se suplan sus inconformidades, se satisfagan las necesidades del personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo.

En el caso de las empresas la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva de la solución, por ello es necesario para la organización, los empleados el desarrollo y la promoción del talento humano, dado su papel fundamental en el diseño y producción de los bienes y servicios, en controlar la calidad, en la distribución de los productos, para alcanzar los objetivos de la organización.

Este trabajo está estructurado de acuerdo con los lineamientos de la UNAD y las normas APA. Contiene una introducción, en la que se registra el tema, los propósitos, las razones que justifican el estudio, un resumen, el cuerpo de la monografía, desagregado en cinco capítulos: Capítulo I. Generalidades. La Empresa y su organización; Capítulo 2: Proceso de reclutamiento y

selección en las empresas; Capítulo 3: Proceso de formación en las empresas; Capítulo 4: Sistemas de incentivos en las empresas y Capítulo 5: Papel del recurso humano en el éxito empresarial. También se incluyen las conclusiones, la opinión personal de los autores y las referencias bibliográficas.

## **Capítulo I. Generalidades. La Empresa y su organización**

Sodexo es una multinacional de origen francés que cuenta con más de 50 años de experiencia a nivel mundial, en Colombia lleva más de 23 años de operación con un cubrimiento nacional que involucra a más de 10.500 colaboradores directos. Sodexo cree que la calidad de vida contribuye al progreso de las personas y al desempeño de las organizaciones, es por eso que busca ser el socio estratégico de compañías y organizaciones, diseñando, gestionando e implementando servicios de calidad de vida por medio de dos actividades principales: La primera es Servicio On-Site que va desde brindar un servicio de alimentación en un colegio hasta dar soporte técnico especializado, a través de esto ofrece una amplia gama de servicios. Y la segunda es Beneficios e incentivos.

Sodexo tiene una doble misión: Mejorar la Calidad de Vida de las personas en su lugar de trabajo, pacientes en hospitales, estudiantes en colegios y universidades y personas en Sitios Remotos; y Contribuir al desarrollo económico, social y medioambiental de las comunidades, regiones y países donde operamos. Debido a que sus Colaboradores están en contacto directo con los Clientes y Usuarios, esto demanda excepcionales cualidades humanas y comportamientos específicos que se resumen en los siguientes valores: Espíritu de Servicio, espíritu de equipo y espíritu de progreso.

Teniendo así una referencia de la empresa que está directamente relacionada con esta monografía, es necesario para la construcción de este capítulo revisar algunos conceptos y unos teóricos que le den un contexto al desarrollo de este trabajo.

### **1.1.Aproximación al concepto de Empresa**

Romero, R., (2005), plantea que la empresa es "el organismo formado por personas, bienes materiales, aspiraciones y realizaciones comunes para dar satisfacciones a su clientela". En el mismo sentido autores como García, J., y Casanueva, C., (2002), definen la empresa como una "entidad que, mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados" (p. 56).

Para el grupo de investigadores, Empresa es una entidad de carácter oficial o privada que nace como una respuesta de servicio a los clientes y para lo cual articula recursos, a través de procesos de planeación, organización, gestión, ejecución y control permanente sobre las acciones y funciones de cada persona con el fin de alcanzar metas determinadas.

## **1.2. Algunas teorías sobre desarrollo empresarial.**

Chiavenato, I., (2007), expresa que el surgimiento de la Teoría de las relaciones humanas aporta un nuevo lenguaje al repertorio administrativo: se habla de motivación, liderazgo, comunicación, organización informal, dinámica de grupo, y se critican con dureza y se dejan a un lado los antiguos conceptos clásicos de autoridad, jerarquía, racionalización del trabajo, departamentalización, principios generales de administración, etc. De repente, se comienza a explorar la otra cara de la moneda: el ingeniero y el técnico ceden el paso al psicólogo y al sociólogo.

El método y la máquina pierden primacía ante la dinámica de grupo; la felicidad humana se concibe desde otros puntos de vista, pues el homo economicus cede el lugar al hombre social. Esta revolución en la administración, que destacó el carácter democrático de ésta, ocurrió en los albores de la Segunda Guerra Mundial. El énfasis en las tareas y en la estructura es sustituido por el énfasis en las personas. Con la Teoría de las relaciones humanas surgió otra concepción sobre la naturaleza del hombre.

El hombre social, basado en los aspectos siguientes: a) Los trabajadores son criaturas sociales complejas que tienen sentimientos, deseos y temores. El comportamiento en el trabajo, como en cualquier lugar, es consecuencia de muchos factores motivacionales; b) Las personas están motivadas por ciertas necesidades que logran satisfacer en los grupos sociales en que interactúan.

Si hay dificultades en la participación y las relaciones con el grupo, aumenta la rotación de personal (turnover), baja la moral, aumenta la fatiga psicológica, y se reducen los niveles de desempeño; c) El comportamiento de los grupos depende del estilo de supervisión y liderazgo. El supervisor eficaz influye en sus subordinados para lograr lealtad, estándares elevados de desempeño y compromiso con los objetivos de la organización y d) Las normas del grupo sirven de mecanismos reguladores del comportamiento de los miembros y controlan de modo informal los niveles de producción. Este control social puede adoptar sanciones positivas (estímulos, aceptación social, etc.) o negativas (burlas, rechazo por parte del grupo, sanciones simbólicas, etcétera).

Por su parte, McGregor compara dos estilos opuestos y antagónicos de administrar: de un lado, un estilo que se basa en la teoría tradicional, mecanicista y pragmática (a la cual la denominó Teoría X) y, de otro, un estilo basado en las concepciones modernas en relación con la conducta humana (a la cual le dio el nombre de Teoría Y). Para este estudio se tendrá en cuenta los principios de la teoría Y, la cual muestra un estilo de administración abierto, dinámico y democrático, a través del cual administrar se vuelve un proceso para crear oportunidades, liberar potenciales, eliminar obstáculos, motivar el crecimiento individual y proporcionar orientación en cuanto a los objetivos.

Ahora bien, la administración según la teoría Y se caracteriza por los siguientes aspectos: La motivación, el potencial de desarrollo, la capacidad de asumir responsabilidad, de dirigir la conducta hacia los objetivos de la empresa, todos esos factores se encuentran presentes en las

personas. Estos factores no se crean en las personas por la administración. Es responsabilidad de la administración proporcionar condiciones para que las personas reconozcan y desarrollen, por sí mismas, esas características.

Del mismo modo, desde esta teoría, la tarea esencial de la administración es crear condiciones organizacionales y métodos de operación a través de los cuales las personas puedan alcanzar a sus objetivos personales, dirigiendo sus propios esfuerzos en dirección a los objetivos de la empresa. La Teoría Y propone un estilo de administración participativo y basado en los valores humanos y sociales.

Mucho antes de la Teoría del comportamiento, Bamard, Ch., (2001) publicó un libro proponiendo una teoría de la cooperación para explicar las organizaciones. Para este autor, las personas no actúan aisladamente, sino por medio de interacciones con otras personas es que pueden alcanzar sus objetivos. En las interacciones humanas, las personas se influyen mutuamente: son las relaciones sociales. Gracias a las diferencias individuales cada persona tiene sus propias características personales, sus capacidades y limitaciones. Para que puedan superar sus limitaciones y ampliar sus capacidades, las personas necesitan cooperar entre sí para alcanzar de mejor forma sus objetivos. Es por medio de la participación personal y de la cooperación entre las personas que surgen las organizaciones.

Desde esta teoría, las organizaciones son sistemas cooperativos que tienen por base la racionalidad. Es decir, las organizaciones son sistemas sociales basados en la cooperación entre las personas. Una organización únicamente existe cuando ocurren tres condiciones al mismo tiempo: a) Interacción entre dos o más personas; b) Deseo y disposición para la cooperación y c) Finalidad de alcanzar un objetivo común.

La organización es un sistema de fuerzas o actividades, conscientemente coordinadas de dos o más individuos. El deseo de cooperar depende de los incentivos ofrecidos por la organización y ésta necesita influir en la conducta de las personas por medio de incentivos materiales (como salario y beneficios sociales), oportunidades de crecimiento, consideración, prestigio o poder personal, condiciones físicas adecuadas de trabajo, etcétera. En otros términos, la organización ofrece incentivos para obtener la cooperación de las personas en todos los niveles jerárquicos. Dentro de ese esquema, cada persona necesita alcanzar los objetivos organizacionales (para mantenerse o crecer en la organización) y sus objetivos personales (para obtener satisfacciones). Para Barnard, la persona necesita ser eficaz (alcanzar objetivos organizacionales) y necesita ser eficiente (alcanzar objetivos personales) para sobrevivir en el sistema. (Barnard, Ch., 2001)

### **1.3.Los recursos humanos de una Empresa**

Las organizaciones poseen un elemento común: todas están integradas por personas que se unen para obtener un beneficio mutuo. Estas personas llevan a cabo los avances, los logros y los éxitos de sus organizaciones, por eso no es exagerado afirmar que constituyen el recurso más

valioso. La verdadera importancia de los recursos humanos de toda empresa se encuentra en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos y de esta forma contribuir a la eficacia empresarial. Lo que distingue a una empresa de otra son sus seres humanos que poseen habilidades para usar conocimientos de todas clases. Hay que tener en cuenta que sólo a través de los recursos humanos los demás recursos se pueden utilizar con efectividad.

Partiendo de esta premisa es necesario reconocer que todas las organizaciones deben lograr que sus trabajadores, con independencia de su posición jerárquica, sean eficaces y una vez logrado que sean eficientes. Ese debe ser un punto clave a alcanzar ya que permitirá una reducción de costos por parte de la organización y de manera indirecta, una mejor valoración de todos los trabajadores al ver su trabajo mejor desarrollado y más valorado.

Ahora bien, las actuales formas de competencia empresarial están dominadas actualmente por los activos intangibles y por las personas que, o bien los componen o bien los utilizan. Por dicha razón, las empresas que buscan mejorar su actuación, prestan atención especial a la dirección de sus recursos humanos, concibiendo a estos activos como un componente estratégico.

La globalización ha puesto al alcance de cualquier empresa los mismos recursos competitivos, por lo que la necesidad de encontrar fuentes de ventajas difíciles de imitar por la competencia se ha convertido en fundamental para el éxito de la organización. Estas son las razones por las

cuales los recursos humanos y su dirección se convierten en una de las principales fuentes de ventaja competitiva sostenible en las empresas y su correcta gestión se ha convertido en el fundamento de la competitividad empresarial moderna, demostrando que las personas marcan la diferencia en el funcionamiento de una organización. En la actualidad, las empresas están comenzando a prestar atención al problema de la gestión eficaz de sus recursos humanos, considerándola como un objetivo estratégico que ha de ser planificado y desarrollado por la dirección del departamento de talento humano o de personal, con el fin de alcanzar el éxito empresarial.

En el mismo sentido, los Recursos Humanos de una empresa lleva a cabo unas funciones muy importantes dentro de ésta. Sus funciones principales y básicas consisten en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, y también el control de técnicas, que ayuden a promover el desempeño eficiente del personal. Además, tiene la facultad de ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados. También, tiene la función de describir las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ha de ocupar. Por tanto, el proceso de reclutamiento debe garantizar la idoneidad de las personas que ocuparán cada puesto, según dónde se ubique de la estructura organizativa de la empresa. Ofreciendo, además, capacitación y desarrollo de programas para que mejore los conocimientos del personal, es decir, formación. Por último, distribuyen las políticas y procedimientos de recursos humanos.

Sin embargo, pese a que estas funciones básicas son las que pueden llevar a cabo todo departamento, luego sus funciones variarán dependiendo del tipo de organización al que pertenezca. Además será importante llevar a cabo, la evaluación del personal porque podrá determinar de la manera más objetiva posible, a través de las características y el desempeño de la actividad, el valor que en todo momento tiene cada empleado para la organización, por lo que se podrá definir las funciones a realizar por cada trabajador, para que la empresa consiga buenos resultados, tal y como expresaban los autores Dolan, Schuler y Valle (1999) “la evaluación del personal es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y así podrá mejorar su rendimiento futuro”.

Por tanto, el departamento de Recursos Humanos, influye sobre el comportamiento del personal para alcanzar resultados de operaciones, sobre el cuidado y el trato al personal, sobre la gestión de los procesos operativos, en la forma de ejecutar las estrategias de la empresa. Es por esto que hay estudios que vinculan la gestión de los recursos humanos y el aprendizaje organizativo, tal y como lo plantea Céspedes (2005), quien analiza como la gestión de los recursos humanos puede influir directa y positivamente en el éxito de la organización para aprender y de ésta manera convertirse en una herramienta fundamental para que la empresa tenga una cultura de aprendizaje y creación del conocimiento.

Por esto, es importante utilizar adecuadamente los recursos humanos de una empresa y saber qué medidas y prácticas llevar a cabo. Actualmente, aquellas empresas que utilizan las prácticas de recursos humanos calificadas como prácticas de alto rendimiento (PAR), como analizan en el artículo Camps y Luna (2008) reforzaran los conocimientos, habilidades y destrezas de sus empleados tal y como establecieron muchos autores como Arthur (1994) o Huselid (1995). Éstas prácticas de alto rendimiento las empiezan a aplicar desde hace varios años muchas empresas, por ejemplo, del ámbito español, Camps y Luna (2008), porque el objetivo principal de estas prácticas de alto rendimiento, es mejorar las capacidades de los trabajadores y su implicación en la empresa, y es esto lo que quieren mejorar o aplicar muchas empresas.

Con las prácticas de alto rendimiento, tal y como estableció Arthur (1994), se fomenta el compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos y además pueden enfatizar la autonomía de los trabajadores sobre su trabajo, favoreciendo así la experimentación, la comunicación interna y la transferencia de conocimiento. Es decir, las prácticas de alto rendimiento contribuyen a la mejora del rendimiento de una organización en tres formas como dicen Sanchis y Campos (2010).

Estas tres formas son: construyendo capacidades organizativas, mejorando la satisfacción de los empleados y mejorando la satisfacción de clientes y propietarios de la empresa. Investigando y analizando los diferentes casos de empresas que utilizan estas prácticas y las que no las llevan a cabo, se ha considerado que las empresas que las desarrollan son las que presentan, en mayor

medida, una estrategia de gestión de recursos humanos más avanzada o proactiva, y que por tanto, influyen a que la empresa tenga más éxito.

Por su parte, Sanchis y Campos (2010), demuestran que hay factores que influyen en la introducción y utilización de las prácticas de alto rendimiento de los recursos humanos, como son la contingencia del tamaño, la tecnología, la cultura organizativa y los estilos de dirección y estrategia utilizados por las empresas. Es decir, aquellas empresas con un mayor tamaño, con un sistema tecnológico más avanzado, con una cultura de empresa que está más enfocada en los trabajadores, con estilos de dirección más participativos y estrategias de diferenciación, tendrán una mayor utilización y mejores resultados en el servicio que ofrecen.

De la misma manera, Ordiz (2002) demuestra que la cultura, el tamaño de la empresa también son factores que influyen en que las prácticas de alto rendimiento de recursos humanos tengan un mayor aprovechamiento. Sin poder afirmar que la orientación estratégica de la empresa determine el tipo de prácticas de recursos humanos a implantar, pero si pudiendo decir que hay una correlación muy positiva entre ambas. Finalmente, éste departamento se puede decir que estará relacionado con la estructura organizativa, y, por tanto, modelo de diseño organizativo, que adopte la empresa, es decir, su tamaño. También con la estrategia que acoja la empresa para llevar a cabo sus funciones y actuar ante el entorno.

Dependiendo de todos estos factores, el departamento de recursos humanos deberá de llevar a cabo unas funciones u otras dentro de la empresa, ya que, aunque tengan unas funciones principales y básicas, se adaptarán las funciones y medidas que le correspondan a esa empresa y que sean más adecuadas para su buen funcionamiento, con el fin de conseguir un total éxito en el mercado. Al hablar del éxito empresarial es fundamental reconocer que sólo se podrá conseguir cuando se produzca un ajuste estratégico y organizativo de la empresa, según el entorno de la empresa como también cuando el Departamento de Recursos humanos en la empresa desarrolla prácticas de alto rendimiento.

Por un lado, conseguir el ajuste estratégico garantizará la adecuación de la estrategia con el entorno, las características internas y la misión y objetivos elegidos. Por otro lado, el ajuste organizativo garantizará la adecuación de la organización en la que la estrategia va a ser implantada, lo que implica ajuste con el contexto y con la estrategia elegida. Por tanto, se obtendrá éxito en la empresa cuando se ajuste tanto la estrategia como la organización de ésta, para así conseguir buenos resultados en el mercado y consecuentemente el gran éxito empresarial.

Así mismo, el Departamento de Recursos humanos debe demostrar capacidad para llevar a cabo aquellas políticas y prácticas de alto rendimiento de recursos humanos que sean adecuadas logrando amoldar todos los servicios y funciones de la empresa para que se consiga un mejor resultado y desempeño, y por tanto, éxito empresarial. Es decir, para conseguir éxito empresarial hay que tener en cuenta la evaluación del desempeño del personal.

#### **1.4.Éxito empresarial**

El éxito empresarial puede ser comprendido como el logro de los objetivos planteados en la estrategia empresarial. Por lo general las empresas comparten objetivos comunes: tener una organización solvente, en crecimiento constante tanto de facturación como de plantilla y generadora de rentabilidad. Realmente, no existe una fórmula para obtener el éxito empresarial, pero si existe el consenso de que para lograr el mismo se necesita una mezcla de competencias empresariales más un espíritu emprendedor.

Ante un mercado en constante cambios, cada día más exigente y en el que solo sobreviven aquellas organizaciones fuertes y competitivas, se presentan desafíos importantes en el accionar ordinario de las mismas y de todas las áreas que las componen. Sin lugar a dudas, es justo en ese aspecto que la gestión de recursos humanos cobra mayor importancia, partiendo desde el punto de vista de que para lograr el éxito empresarial se hace necesario desarrollar un sistema de gestión humana. Y es que la organización debe “hacerlo bien haciendo el bien” sostenidamente, desde el primer paso del proceso de la gestión humana hasta el último, si desea atraer y retener personas adecuadas para cada puesto de trabajo que coadyuven con el cumplimiento de la estrategia empresarial.

De manera precisa, y a sabiendas de que el capital humano es el elemento fundamental a la hora de alcanzar los objetivos de una organización, las empresas deben fijarse como propósito incorporar, desarrollar y retener talentos. Es decir, seleccionar y reclutar colaboradores tomando como base las competencias requeridas por la organización para ser exitosa. Brindar formación

continúa a esos colaboradores con miras a potencializar sus capacidades y ofrecer planes de desarrollo para asignarlos en las funciones que mejor puedan desempeñar. Y finalmente, utilizar las herramientas pertinentes para mantenerlos motivados, comprometidos, dando el máximo beneficio de la consecución de los objetivos organizacionales y personales, sintiendo identificación con la organización y asumiéndola como propia.

Toda empresa exitosa es progresiva, se esfuerza y consigue mejorar, es dinámica, activa y siempre productiva, lo que significa que los colaboradores tienen que trabajar conjuntamente en ese mismo ánimo para poder encaminarla hacia el éxito, en la que empleados calificados y motivados obtienen procesos efectivos que satisfacen a los clientes produciendo de ese modo un crecimiento de la rentabilidad de la organización. De manera, que, si bien una buena gestión de los recursos humanos no es la única condición necesaria para una organización ser exitosa, dicha gestión se convierte en un soporte casi indispensable para alcanzar y mantener el éxito empresarial.

El éxito empresarial depende de qué tanto es que el cliente se identifique con la marca, producto o servicio que nuestra empresa ofrezca. Para ello depende mucho el plan estratégico que se vaya a diseñar, y cómo este puede implementarse en el recurso más valioso que tiene una empresa: sus empleados. Los recursos humanos deben responder en tiempo y forma oportuna en los momentos en que la empresa lo requiera, momentos que no sólo se refieren a crisis sino también en cómo seguir estimulando la buena producción y el sostenimiento empresarial. La estabilidad laboral y el buen clima organizacional dependen de una buena gestión de recursos

humanos, por ello es necesario que primero el propio departamento cuente con las personas adecuadas y capacitadas para ejercer su función.

### **1.5. Recursos humanos Vs éxito empresarial**

Si una empresa garantiza que su recurso humano cuente con toda una infraestructura y una capacitación oportuna, dándole el valor que este requiere, podrá garantizar una buena estrategia para mejorar o continuar con las mejores laborales de la empresa y los empleados. Para esto es necesario que en todo momento exista comunicación. Una buena comunicación entre todas las áreas de la empresa permitirá conocer de primera mano el qué, cómo y por qué suceden las cosas al interior de la empresa.

El talento humano con el cual cuenta una empresa siempre será el principal elemento con el cual hay que trabajar. Con talento humano no nos referimos solamente a los obreros, también en la parte ejecutiva o directiva de una empresa. Por ello es importante que recursos humanos tenga siempre en claro: Las metas y objetivos de la empresa, es decir dónde está la empresa y hacia dónde quiere llegar. Las debilidades y habilidades profesionales de los empleados, qué área hay que reforzar y dónde un empleado puede aportar más al aprovechar sus capacidades o su profesionalismo. Si un empleado necesita capacitación o alguna herramienta especial para efectuar su labor, esto para que pueda desarrollar con mayor efectividad su trabajo. El favorecer

el ambiente laboral para que así la actividad sea un poco menos pesada, menos monótona y que el empleado se sienta identificado con la empresa y con la actividad que desarrolla.

Una de las funciones del departamento de recursos humanos es intervenir en cada uno de los conflictos que pudieran sucederse entre cualquier empleado de cualquier área, sin importar el rango. Al intervenir, recursos humanos debe actuar como conciliador para encontrar una solución rápida y efectiva para los involucrados. Además, debe garantizar resultados, analizando ya sea los retrocesos o los avances, además debe implementar medidas que garanticen una buena gestión de su parte. El éxito del departamento de recursos humanos muchas veces depende en el cómo identificar oportunamente el potencial humano de sus colaboradores. Por esto es que si se encuentra a tiempo y se capacita a tiempo o se le orienta para que se enfoque en los objetivos que la empresa requiera, tanto recursos humanos como la misma empresa serán exitosos.

Por otra parte, Autores como Reyer, D, (2010), consideran que los profesionales de Recursos Humanos han evolucionado mucho en los últimos años, complementando la histórica labor de administración de personal con un buen nivel técnico en los principales procesos clave de gestión de personas (selección, desarrollo, compensación, relaciones laborales...). Además, afirma que la función ha ido ganando peso estratégico en las compañías, si bien esta evolución ha tenido sus altibajos derivados de los ciclos económicos, la cultura organizativa, el propio perfil e influencia de los profesionales de Recurso Humano y la visión de la alta dirección en cada organización sobre la gestión de personas, ha permitido un desarrollo positivo y productivo.

Este mismo autor plantea que para consolidar este rol estratégico, es imprescindible reenfocar las prioridades y esfuerzos en las siguientes áreas, con el fin de generar mayor valor añadido a las compañías a través de una gestión de personas con mayor impacto a largo plazo: a) Conocer mejor el negocio: los profesionales de Recursos Humanos deben dedicar más tiempo a salir al terreno y hablar con todo tipo de perfiles y, en especial, entender en profundidad el negocio, en contacto con los equipos más cercanos al cliente. Con ello se mejorarán las soluciones que aporta la empresa y se ganará mayor credibilidad e influencia interna. Es clave que se potencie el enfoque estratégico y se actualice permanentemente al personal en gestión empresarial global, lo que será una excelente sinergia con la experiencia técnica en gestión de personas.

b) Ser agente del cambio cultural y la innovación: la cultura organizacional es una de las ventajas competitivas clave en el siglo XXI. Por eso se debe dedicar mayores esfuerzos a entender la cultura “real” e influir en la dirección adecuada, siendo motores del cambio y la innovación. El recurso humano tiene un rol clave en este tema dado que el cambio efectivo no es un simple proceso “top-down” que viene definido por la Dirección General, debe nacer de una transformación interior de cada persona a partir de su comprensión del entorno y las nuevas necesidades corporativas y debe estar bien gestionado y acompañados por los managers a diferentes niveles jerárquicos.

c) Gestión adecuada de la diversidad: Este es un factor esencial en los equipos que tienen éxito a largo plazo. La “tensión creativa diaria” de relacionarse y tener que influir a perfiles

distintos les hace estar más alerta a los cambios internos y externos y, por tanto, generar mejores soluciones que la competencia al integrar diferentes visiones.

d) Priorización: Se debe aumentar el tiempo dedicado al valor añadido esencial, que tiene 5 ejes principales, así: **Simplicidad:** las tareas transaccionales y burocráticas y el volumen de proyectos anualmente gestionados en Recursos Humanos no siempre siguen la filosofía de “menos es más”, que ya ha demostrado su eficacia en muchos casos de empresas de éxito. Esto nos “roba tiempo” **para pensar y trabajar en lo esencial:** pensar sobre el futuro, desarrollar a nuestro equipo, actualizarnos en foros externos (no sólo sobre temas de Recursos Humanos) o a estar en contacto con los clientes internos a diferentes niveles organizativos. **Integración y comunicación interna:** debido al carácter intangible de muchos de los temas que se gestionan no siempre los diferentes procesos y proyectos están bien comunicados, alineados con una estrategia global de compañía y de gestión de personas. Esto hace que se deba prestar especial atención a la gestión de grupos de interés internos y externos, involucrándoles más en la fase inicial del diseño de los programas de gestión de personas para lograr su apoyo claro y gestionar eficazmente las resistencias. **Arriesgar y desafiar el statuquo:** como expertos en gestión de personas tenemos que retar a los empleados de cualquier nivel jerárquico a ir más allá y salir de la zona de confort. Es necesario seguir impulsando iniciativas “arriesgadas” como seguir apostando por políticas avanzadas de gestión de personas en tiempos de crisis, utilizando siempre el sentido común y un buen encaje con la cultura y la estrategia. **Detectar las oportunidades y no sólo los riesgos que cada ciclo económico ofrece en la gestión de personas:** si en tiempos de bonanza uno de los enfoques típicos es apostar por la selección externa, en tiempos de crisis como la actual podemos aprovechar para reforzar el desarrollo interno y potenciar la cultura de desarrollo.

Existen iniciativas exitosas como las promocionales horizontales “no obvias” de empleados a distintos departamentos donde no tienen un know-how técnico previo, que están siendo rentables para las compañías y muy bien percibidas por la plantilla. Esto puede mejorar el compromiso, superando el impacto traumático que suponen las frecuentes reorganizaciones y la incertidumbre existente.

## **Capítulo 2: Proceso de reclutamiento y selección en las empresas**

El reclutamiento y la selección son dos fases de un mismo proceso: consecución de recursos humanos para la organización. El objetivo específico del reclutamiento es suministrar la materia prima para la selección: los candidatos. El objetivo básico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la organización (Chiavenato, 2001, p. 238).

El proceso de reclutamiento y selección en las empresas es trascendental en el éxito de las mismas, debido a que de acuerdo a la elección que se haga de un candidato a ocupar un puesto se verán los resultados. Si se acierta y se contrata a una persona idónea con las facultades, aptitudes y actitudes necesarias para realizar las tareas, se obtendrán excelentes resultados, de ahí la importancia de realizar un estudio exhaustivo en el momento de realizar una contratación.

El reclutamiento y la selección de personal se ha convertido actualmente en punto estratégico para la vinculación de talentos en las organizaciones, razón por la cual éstas han decidido invertir sus esfuerzos en la cualificación de este procedimiento con la finalidad de generar nuevas estrategias e instaurar metodologías que faciliten la captación de personal idóneo, que se ajuste a las necesidades organizacionales. (Agreda Arteaga, S., 2016).

Por su parte, Atalaya Pisco, M., (2001), en el artículo "nuevos enfoques en selección de personal", considera que la calidad del personal con que cuenta la empresa es frecuentemente el factor que determina su productividad. Frente a este planteamiento, la empresa Sodexo, en la parte de selección, se basa en los siguientes pilares: inclusión, generación de empleos y dar oportunidad a los más vulnerables, esto dando cumplimiento a la responsabilidad social de la compañía. Además, cuenta con un programa que se llama soluciones, en la que se benefician los reinsertados. También tienen un plan tutor en alianza con el Sena en el que realizan convocatorias enfocadas al personal que no tiene carrera técnica, de esta manera el Sena los forma y Sodexo les paga para que realicen las prácticas en la compañía.

En cuanto a reclutamiento, utiliza herramientas como son portal de empleo, cajas de compensaciones y alcaldías. Realizan pruebas, entrevistas y revisan requisitos mínimos. Un punto muy importante que tienen en esta parte, es la orientación al servicio ya que la empresa tiene como fin prestar servicios on site y de motivación. También resaltan que un pilar muy importante es dar oportunidad a los menos favorecidos.

Sodexo para la ejecución del proceso de atracción e integración a la compañía tiene definido los siguientes métodos de reclutamiento: **CEDEX**, por medio del cual cubren las vacantes de la base operativa que pertenezcan al programa de empleabilidad que se trabaja a través de la Fundación Sodexo Creciendo con Colombia y los cargos que por procesos formativos internos (Aprendices) pueden cubrir una vacante a través de vinculación directa con Sodexo.

**Programa Soluciones:** a través de este programa se cubren las vacantes de la base operativa con candidatos que pertenezcan al programa Soluciones y que son catalogados dentro de la caracterización de población vulnerable, incluyendo aprendices SENA vinculados al programa. Sodexo entiende como grupos de población vulnerable la categorización establecida por lineamiento legal colombiano.

**Atracción Especializada:** mediante este mecanismo Sodexo busca atraer al mejor talento profesional a través de selección directa por Sodexo o con la figura de Head-Hunter. A través de esta selección se cubren los cargos funcionales y en el segmento los cargos desde Site Manager.

**Empresas de servicios temporales:** a través de este medio se cubrirán las vacantes de la compañía hasta mandos medios, en posiciones que requieran la figura de temporalidad.

**Convenios con terceros:** En respuesta al compromiso en Responsabilidad Social Empresarial y el cumplimiento legal de la cuota mínima obligatoria de aprendices, la Compañía contratará

aprendices SENA según lo establecido en la ley 789 de 2002. De igual forma, como parte del cumplimiento de la cuota Sodexo podrá contar con estudiantes en práctica de Universidades o Instituciones educativas avaladas por el SENA y con las cuales Sodexo tenga convenio. (Sodexo, 2015).

Como se puede ver, la empresa Sodexo tiene múltiples métodos para realizar el proceso de reclutamiento y selección, por lo cual se puede decir que con esto disminuye el riesgo a equivocarse en la contratación del personal idóneo en el momento de cubrir vacantes, lo que nos lleva a considerar esto como un punto importante en el éxito de la empresa, ya que ahorra en reprocesos que podrían presentarse sino se cuenta con estrategias adecuadas en el momento de realizar este tipo de procesos.

### **Capítulo 3: Proceso de formación en las empresas**

Debido a que el recurso humano en la actualidad se ha convertido en uno de los activos más importantes para las empresas, estas se han visto en la obligación o necesidad de formarlos (capacitarlos) para obtener mejores resultados, sea una empresa que tenga como objeto social la comercialización de un producto o una que se dedique a la construcción, las dos tienen que instruir a cada colaborador de manera general y específica. Por ejemplo, a todos se les puede capacitar sobre trabajo en equipo o liderazgo, pero también se les debe explicar de qué manera se

debe realizar la tarea para la cual fueron contratados, y como en una empresa hay distintos cargos, a cada persona se debe capacitar de acuerdo al que ha sido contratado.

La formación general es la que incluye una enseñanza que no es única o principalmente aplicable en el puesto de trabajo actual o futuro del trabajador en la empresa beneficiaria, sino que proporciona cualificaciones en su mayor parte transferibles a otras empresas o a otros ámbitos laborales. La formación específica es la que incluye una enseñanza teórica y práctica aplicable directamente en el puesto de trabajo actual o futuro del trabajador en la empresa beneficiaria y que ofrece cualificaciones que no son transferibles, o sólo de forma muy restringida, a otras empresas o a otros ámbitos laborales. (Vargas Zúñiga, 2007, P. 54)

Desarrollar personas no es solo darles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, y se tornen más eficientes en lo que hacen, sino darles información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos que modifiquen sus hábitos y comportamientos y les permitan ser más eficaces en lo que hacen: formar es mucho más que informar, pues representa el enriquecimiento de la personalidad humana. (Chiavenato, 2002)

Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2003) definen la formación como un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar el rendimiento presente y futuro del empleado, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes.

Si bien la formación supone una inversión por parte de la empresa en sus empleados, ayuda a mejorar la posición de los mismos tanto interna como externamente, y es percibida por ellos como un acto de apoyo por parte de la empresa, que suele plasmarse en un mayor grado de compromiso con la misma (Gaertner & Nollen, 1989; Meyer & Allen, 1997, P. 87).

Para Sodexo el éxito depende de la experiencia, el orgullo y la satisfacción de sus Colaboradores a la hora de brindar servicios en todos sus negocios. Se aseguran de que cada individuo, independientemente de sus aptitudes, tenga la oportunidad constante de desarrollar sus habilidades y asumir mayores responsabilidades. (Portal Web Sodexo Colombia, 2016)

En Sodexo la capacitación individualizada consiste en diseñar, desarrollar y establecer los lineamientos relacionados con procesos de desarrollo de talento y que garanticen el crecimiento de los Colaboradores y de la estructura de manera sostenible, a fin de asegurar atraer, motivar y retener el mejor talento humano. (Portal Web Sodexo Colombia, 2016). Su razón de ser es contribuir a la organización estimulando el compromiso de los Colaboradores a través del

desarrollo de sus capacidades que impacten positivamente los resultados de la Organización.  
(Portal Web Sodexo Colombia, 2016)

Las actividades de formación son imprescindibles en una empresa que quiere tener éxito debido a que hacen que el recurso humano más que aprender conceptos, desarrolle habilidades que aporten crecimiento a él mismo y por lo tanto a la compañía, otorgando así un valor agregado a las actividades que realiza y a la calidad del servicio prestado, para el caso de Sodexo, este se enfoca en que los colaboradores tengan las herramientas y conocimientos necesarios a su alcance para poder brindar servicio de calidad de vida a sus clientes.

Sodexo maneja un plan de Formación, que es el medio para desarrollar y potencializar las competencias y habilidades requeridas para que sus Colaboradores sean efectivos en su trabajo y se preparen para aprovechar las oportunidades de desarrollo que ofrece la empresa. Las necesidades de formación están dimensionadas desde las funciones y perfil del cargo; la evolución del negocio y las brechas de desempeño de las personas.

## Capítulo 4: Sistemas de incentivos en las empresas

El sistema de incentivos y recompensas se define como un conjunto de recompensas extrínsecas e intrínsecas que el empleado recibe por desempeñar su trabajo y le permite sentirse más motivado y satisfecho. La naturaleza extrínseca o intrínseca de una recompensa está determinado por el factor de satisfacción que este genera en los trabajadores, por ejemplo; en las recompensas propias o anexas se encuentran el salario e incentivos, estos últimos están ligados directamente al rendimiento del trabajador en las labores propias del puesto que ocupa en una organización (Gómez-Mejía, Sánchez, 2006, p. 13).

Teóricamente esto podría sustentarse desde la perspectiva de Herzberg quien, en su teoría bifactorial (1966), plantea que los elementos de higiene vienen dados en el entorno donde las personas desarrollan su trabajo, siendo aspectos externos al mismo y además afirma que todos ellos están asociados a la insatisfacción.

Asimismo, se puede argumentar desde lo expuesto por Abraham Maslow (1954), en su teoría sobre la jerarquía de las necesidades de los individuos, donde afirma que estas son necesidades de seguridad y que generan sensación de protección a los individuos. En cuanto a las recompensas intrínsecas también se pueden situar en la teoría bifactorial precisamente donde el

autor habla de los factores motivadores y a su vez en la Jerarquía de necesidades de Maslow en el nivel de necesidades de autorrealización (Maslow, 1991) (Fernández, 2003)

En la empresa Sodexo en el contrato Argos planta Toluvié se maneja un sistema de incentivos y recompensas muy direccionado al cumplimiento y superación de metas, donde el administrador del contrato de operación, recibe bonos económicos por consecución de objetivos establecidos por la organización; este sistema de estímulos está diseñado para mantener al director en continuo dinamismo por la obtención de ventas de servicios. A su vez el grupo de colaboradores que rodean y apoyan al administrador reciben continuos reconocimientos dirigidos a exaltar el buen desempeño, el cual es posible medir por medio de los buenos índices de satisfacción del cliente (Argos) cuando prefieren seguir contratando servicios ofrecidos por Sodexo.

Adicionalmente esta empresa cuenta con un programa de desarrollo donde evalúan la gestión de los colaboradores, motivándolos a construir un proyecto profesional para el desarrollo eficaz de su carrera, a través del cual puedan crecer con ellos, mejorar el servicio a los Clientes y usuarios, facilitando el éxito de la Compañía; para esto cuentan con herramientas como: Gestión por Competencias, Evaluación del Desempeño, Concursos Internos y Planes de Desarrollo.

Algunos otros beneficios que tiene la empresa son: programas de reconocimiento, programas de salud ocupacional y seguridad industrial, oportunidad y cumplimiento en compromisos contractuales, entre otros.

Uno de los grandes desafíos de la empresa moderna es sin duda crear sistemas de incentivos y recompensas que más allá de dar dinero o reconocimiento a los trabajadores estos sean capaces de crear en cada individuo amor y sentido de pertenencia por la organización a la cual pertenecen y están prestando su talento.

### **Capítulo 5: Papel del recurso humano en el éxito empresarial**

En el mundo empresarial existe, hoy en día, un tema fundamental y es el concepto del talento humano y su complicada gestión, es así como muchos autores exponen diferentes métodos para gestionarlo, pero todos coinciden en que las organizaciones, independientemente de su funcionalidad o naturaleza, requieren de personas talentosas para su subsistencia. El talento humano en las empresas económicas no es la excepción, por esta razón es necesario tener en cuenta algunas consideraciones:

Se necesitan gerentes con competencias para responder a retos capaces de concebir su negocio y de inspirar a quienes trabajan con ellos. Contar con una mentalidad de talento, como

bien lo plantean los autores Michaels, Handfield y Beth (2009), en su libro la "Guerra por el talento" "...Tiene que ver con la manera como se concibe, con una apasionada creencia en que para alcanzar las aspiraciones de la empresa se tiene que contar con grandes talentos y que para atraer a los mejores es preciso que los líderes de la empresa se comprometan con esa meta." Entonces, contar con grandes talentos implica que las organizaciones trabajen con un enfoque en donde las personas no sean recursos sustituibles dentro de las mismas. Esto ¿exige una dinámica entusiasta, que permita identificar sus capacidades, habilidades e intereses personales para contribuir de manera innovadora y comprometida a las exigencias de sus empresas? Estas deben cambiar primordialmente la manera como forman al personal, apoyando su desarrollo continuamente, potencializando sus fortalezas y brindándoles oportunidades de mejoramiento.

Ahora bien, el talento humano no tiene una definición universal de lo que es una persona sobresaliente, puesto que lo que se requiere varía en cierta medida de una empresa a otra; cada una tiene que concebir el perfil específico del talento que necesita. Por lo tanto, el concepto de talento es integral, donde la interacción de las habilidades de una persona, sus características innatas, sus conocimientos, experiencias, inteligencia, pericia, actitud, carácter e iniciativa constituyen las competencias para aprender y desarrollarse en diferentes contextos.

El término talento humano se encuentra en el vocabulario de muchos y de pocos que saben que cuentan con talento y esto lleva a cuestionarse qué talentosos son los empleados o pueden llegar a ser. Los individuos son seres integrales y únicos que no sólo pueden aportar conocimientos, habilidades y actitudes en las organizaciones, sino que, dada la demanda y competitividad organizacional de acuerdo con las exigencias del rol que desempeñan, requieren

de motivación, inteligencia, percepción, atención, emociones, lenguaje, entre otros, que interactúan con las variables contextuales y determinan la conducta organizacional.

Existen varias teorías que explican y justifican el comportamiento humano, en especial la teoría constructivista de Piaget (1990), quien plantea que los seres humanos construyen su realidad en la medida que interactuamos con otros; es así, como cada uno es constructor de su propio conocimiento, de su realidad, de ellos mismos; en fin, de todo lo que llegan a considerar o reconocer su propia realidad". Este proceso de reconstrucción implica la relación de valores, creencias, actitudes, afectividad, modos de pensar, sentir y actuar de cada persona ante la vida; es decir, que nuestra construcción es Producto de la interpretación permanente de lo individual, grupal y social.

Con esto se pretende señalar que este enfoque permite un desarrollo competitivo en cualquiera de los roles de cada ser humano, dependiendo de su perspectiva de vida. La estructura de vida puede pensarse como el conjunto de prioridades que tenemos respecto a distintos intereses, relaciones y personas que nos rodean. De esta manera, el desempeño laboral se ve reflejado en la estrategia personal que cada uno tiene para su proyección laboral, lo que permite un desarrollo y conocimiento integral de los individuos.

Por otra parte, la autenticidad individual, por ejemplo, hace parte directa del desarrollo laboral, dado que esta le permite a las personas, hacer un análisis introspectivo con claridad y darse cuenta de lo que son, de lo que quieren, y no quieren, de lo que dudan y de lo que afirman de ellos mismos. Cada persona tiene que ser capaz de comunicar abiertamente y expresar lo que

es hacia los otros y de vivir lo que siente como expresión clara y directa de su ser. Así, para lograr la autenticidad se deben examinar honestamente con el fin de saber dónde está, qué quiere y qué deben ser para llegar a expresar hasta el máximo sus deseos y potencialidades internas.

Es importante tener en cuenta lo anterior, dado que para el desempeño profesional de cualquier persona siempre se debe considerar su desarrollo estructural como individuo, ya que este es la base de su competencia profesional. En el desarrollo de los procesos organizacionales, el tener personal que no conozca acerca del comportamiento, tanto individual como social, de las personas genera vacíos para su manejo, puesto que dichos individuos carecen de las competencias y actitudes necesarias que les permita enfrentarse a situaciones que se viven en las organizaciones y que de una forma u otra enriquecen la calidad de vida laboral, como la productividad empresarial.

Es necesario reconocer que la perspectiva psico-social en las organizaciones se centra en la interacción social, en el contexto donde se producen dichas interacciones y en las propias personas que interactúan en los diversos procesos, en donde se destacan comportamientos intrínsecos y extrínsecos de los individuos, que se ven desencadenados en las conductas organizacionales generando y teniendo como finalidad un rendimiento competitivo en su trabajo. Hoy, cuando se habla de competencias, la creatividad y el cambio son capacidades fundamentales, necesarias y vitales en las organizaciones e implican un cambio de rol de los gerentes, en la administración del desempeño de las personas.

Estos deben tener un conocimiento claro del comportamiento y de la mentalidad de los individuos para lograr un trabajo excelente. Las competencias, como ya se sabe, son un conjunto de características propias de cada persona, lo cual define su forma de pensar y actuar; son conocimientos, aptitudes, actitudes, percepciones, valores o conductas que están relacionadas con un desempeño exitoso, incluyendo los motivos que cada individuo tenga.

Goleman (2000), en su libro de "Inteligencia emocional" argumenta que las motivaciones de los individuos son logros y que estos son el resultado de lo que cada persona quiere ser y lograr. Siempre he tenido en cuenta que cada uno de nosotros somos el resultado de lo que queremos ser en la vida; nuestros éxitos y frustraciones están implícitamente relacionados con nuestros pensamientos y acciones. Por eso, para considerar a las personas competentes y talentosos se debe poseer un conocimiento, un aprendizaje, una disposición al cambio y unas acciones que faciliten nuevos resultados personales y profesionales considerando el por qué debe cambiar, sentir la necesidad de cambiar y cambiar lo que puedo manejar.

Es así, como para lograr un desempeño con efectividad se debe saber innovar, comunicarse, pensar, sentir y actuar, evitando ser disonantes, en sus acciones, especialmente al dirigir equipos de trabajo y organizaciones; deben poseer pericia técnica, saber aplicar métodos, procedimientos y técnicas específicas de la administración, tener autoconocimiento, saber quién es, cuáles son sus fortalezas y debilidades; deben saber enfrentar situaciones difíciles y solucionarlas de manera constructiva, ser negociadores, conocer las actitudes de las personas con las que labora para poder identificar el grado de satisfacción o no de los colaboradores.

Las actitudes son acciones, creencias y tendencias del comportamiento, lo cual facilita el proceso de predicción de los individuos. Identificar la percepción que los empleados tienen de su entorno laboral, facilita los niveles de productividad que tienen las organizaciones, dado que su comportamiento demuestra lo que ellos ven y cómo se sienten. Al igual, su sentido de pertenencia e identidad, así como los valores de los individuos tienen una gran incidencia en su desempeño laboral, puesto que estos permiten evaluar el potencial de los empleados y establecer si se relacionan con los de la organización. Es importante, entonces, tener una actitud positiva, asertiva y ética en la gestión empresarial, no alejándose del contexto social en el que se labora.

En el mismo sentido, podría afirmarse que siempre que se crea una empresa o cuando alguien desarrolla la idea de constituir una, lo hace visionando un futuro ideal donde poco a poco y sobreponiéndose a las dificultades del entorno, se podrán convertir en una organización o marca posicionada, gozar de prestigio, reconocimiento y sobre todo, alcanzar el éxito empresarial dentro del mercado en el que piensan incursionar. Las empresas que logran mantenerse activas en el entorno presente y a su vez se conservan en el llamado “éxito empresarial” lo obtienen gracias a que sus estrategias y su diseño organizativo fueron coherentes a las exigencias y continuos cambios del mercado moderno. (Chiavenato, 2001)

No existe un manual que se pueda implementar de forma general en todas las empresas para lograr el éxito corporativo debido a los muchos factores que lo condicionan, como lo plantea el enfoque sistémico y situacional de la administración (Likert) cuando dice que la manera de

administrar una organización difiere en el tiempo y en el espacio. Pero es preciso resaltar que existen principios o fundamentos básicos que pueden ayudar a que este sea una realidad en el mundo empresarial. Dentro de los principios para obtener la cúspide o laurel empresarial está el recurso humano el cual, sin discusión, según testimonios de grandes directivos de empresas exitosas y los máximos teóricos de la administración contemporánea y moderna, podría ser el pilar y el más importante recurso para empezar el camino que lleva a este objetivo deseado o simplemente como los llama Idalberto Chiavenato en su obra *Administración de recursos humanos*; el elemento básico. (Chiavenato, 2001, p. 59).

Todo lo dicho anteriormente indica que el éxito organizacional se comienza a construir desde el momento mismo cuando las empresas realizan los procesos de reclutamiento y se hacen de los servicios de las mejores personas, que cuenten con aptitudes, actitudes y cualidades que los transforman en recursos idóneos e íntegros, para perseguir los objetivos empresariales. Cuando los individuos participan aportando su conocimiento y talento con altos estándares, crean una atmosfera de gran rendimiento generando frutos positivos, llevando a la empresa a lograr el clímax de su visión gracias a su amor y sentido de pertenecía, considerándose protagonistas activos de la armonía que hace posible el desarrollo y evolución empresarial. (Chiavenato, 2001)

Si bien la operación de Sodexo en la planta de Argos Toluviéjo es solo una ramificación de todo el mercado que abarca esta multinacional, está claro que esta es una compañía que ha trascendido fronteras y ha logrado dominar los servicios que ofrece, adaptándose al cambio

continúo de los requerimientos de los clientes en un mercado cada día más globalizado. Todos estos aciertos se han dado, sin dudas, debido a que cuenta con un capital humano capaz de asumir y responder los altos estándares de satisfacción que Sodexo siempre busca dar a sus diferentes clientes, esforzándose cada vez más por dotarse de personal que tenga capacidad de respuesta ante todo lo que trae consigo el mundo global.

Uno de los focos de Sodexo es brindar servicios de calidad de vida diaria a todos sus clientes, por lo cual se enfoca en la experiencia que este pueda tener y la sensación que deja la labor prestada, y para hacerlo selecciona personal idóneo para cada actividad contratada, lo capacita y motiva para que más que una obligación el colaborador pueda sentir que trabaja para un objetivo en conjunto con la empresa y sienta que su labor es significativa. Para Sodexo es importante que sus colaboradores tengan sentido de pertenencia, les inculca sus valores corporativos que son espíritu de servicio, espíritu de equipo y espíritu de progreso, les brinda beneficios (algunos de ellos son: auxilios de vivienda, educativos, por nacimiento, entre otros), los capacita tanto en temas laborales como técnicas y herramientas de las actividades que realizan diariamente, así como también en habilidades blandas que aporten al crecimiento del colaborador como persona.

Luego entonces el recurso humano juega un papel determinante en el éxito de la empresa Sodexo, ya que como se pudo ver durante todo el desarrollo de la monografía, la potenciación de este recurso en esta empresa genera apertura de nuevos mercados, la consecución de grandes contratos y la fidelización del cliente, haciendo que de esta manera se eleve el gran nombre de la

empresa y las compañías prefieran contratar con un aliado estratégico, como lo es Sodexo, que está en pro de servir, que trabaja con seguridad y calidad y que cuenta con las herramientas necesarias para que la materia prima, que en este caso es el recurso humano, se desarrolle de tal manera que den los mejores resultados.

## Conclusiones

De acuerdo con los planteamientos a lo largo de la exposición, en este trabajo monográfico se puede concluir que, en una Empresa, la percepción individual y colectiva de las prácticas de recursos humanos, condiciona el compromiso, comportamiento y rendimiento de los trabajadores, por tanto, el rol del área de recursos humanos frente al crecimiento sostenido, le exigen al área transformar sus prácticas de gestión, conforme a la exigencia del negocio, procurando entonces:

- ❖ Velar por seleccionar personal idóneo para los distintos puestos, considerando además que el propósito corporativo de la empresa es prestar un servicio de alta especialización.
- ❖ Capacitar a las personas en temáticas acordes a los requerimientos de la operación, a fin de proporcionar las herramientas que se necesitan para mejorar la calidad del servicio entregado al cliente.
- ❖ Medir el desempeño del personal acorde a las competencias que se requiere en el puesto de trabajo, a fin de detectar brechas para entrenar. Ofrecer herramienta a los líderes en la gestión de personas, para generar conciencia de su rol en esta materia.
- ❖ Manejo de indicadores de gestión del área, que muestren el impacto de la gestión de personas en el negocio. Gestionar un clima de confianza y de alta participación del

personal en el negocio, propiciando la descentralización de las decisiones y la apertura de canales de comunicación abiertos y directos.

- ❖ Esto significará también entrenar a los equipos de Recurso humano en indicadores de gestión y del negocio, en mejores prácticas como lo es la gestión del personal de alto rendimiento, conocimiento más acabado de la industria; a fin de que se transforme en un socio estratégico y otorgue el valor agregado que se espera por medio de una buena gestión de sus personas.
- ❖ Además, es necesario reconocer que los procesos de reclutamiento y selección impactan significativamente el recurso humano de la empresa, ya que estos son los primeros pasos que esta da al momento de adquirir al personal y como el objetivo de toda empresa es tener colaboradores idóneos, con cualidades específicas, el reclutamiento y la selección son fundamentales para lograr este objetivo.
- ❖ De igual forma, las actividades de formación y bienestar y los sistemas de incentivo son importantes en el éxito de las empresas, porque de ello depende en gran parte el rendimiento que el colaborador tenga, ya que si es formado debidamente en las tareas para las que fue contratado lo más probable es que su desempeño y efectividad sea la mejor, adicionalmente si se le concede al colaborador tiempo de bienestar y recreación y se incentiva este va a realizar las tareas con más ganas y se afectará positivamente el sentido de pertenencia por la empresa.

## Opinión personal

Teniendo en cuenta que el recurso humano es factor clave en la capacidad de adaptación de la organización y en la consolidación de una ventaja competitiva, es imperativo que toda empresa logre un capital humano idóneo y comprometido, lo que exige consolidar herramientas que propendan por la calidad de los procesos, los productos y los servicios en un sistema de calidad, de forma tal que la organización esté sustentada desde los paradigmas del mejoramiento continuo y la calidad del servicio, como dimensiones que le garantizan su éxito.

En la actualidad en el ámbito empresarial se experimentan dos retos importantes: el presente que debe responder a las necesidades de sobrevivir según la misión o razón de ser y el futuro, el cual está relacionado con el deseo de crecer y dar cumplimiento a su visión desde una consideración más ambiciosa del recurso humano en la organización. Ahora bien, lo que se busca con la planeación de recursos humanos es permitir a la organización lograr ser o continuar siendo un modelo empresarial que responde a las nuevas exigencias del mercado y de los clientes.

Podría decirse que el futuro organizacional depende no sólo de su capacidad financiera, sino de su habilidad para generar cambios en su estructura, procesos, servicios y tecnologías entre otros aspectos, siempre contando con el personal idóneo y comprometido que ayude a responder a las nuevas demandas. Sin lugar a dudas, las organizaciones pueden lograr una ventaja competitiva sostenible por medio de sus colaboradores, donde las directivas de la institución deben asumir un papel activo en la planeación estratégica y en la toma de decisiones,

reconociendo de igual manera que la empresa cada día será mejor si tiene la capacidad de reconocer la gestión de los colaboradores.

En la empresa se requiere una estrategia organizacional que centra la atención en la calidad de los procesos, los productos y los servicios; éstas han de ir acompañadas por un sistema administrativo de calidad que genere relaciones de integración, participación y compromiso en todos los miembros de la organización para el logro de la calidad, apoyándose en paradigmas de la administración como el mejoramiento continuo y la calidad total.

En el proceso de implementación, funcionamiento y mantenimiento de un sistema de calidad, las personas pasan a ser protagonistas del éxito organizacional y de la calidad que se obtienen en los procesos, los productos y los servicios. Éstas requieren ser motivadas y preparadas para involucrarse activamente dentro del cambio que exige todo sistema de calidad que va a ser implementado en la compañía.

El reto que para la dirección de la organización es el de aportar al desarrollo de la calidad humana de la institución; el de fortalecer una cultura de calidad que ingrese, socialice, atraiga, motive, desarrolle, potencialice y conserve las personas con calidad, para por medio de ellas fortalecer y asegurar el sistema de calidad vigente.

Para apoyar el éxito empresarial se debe brindar capacitación y educación a los miembros de la organización. Ha de educarse a la gente no sólo para que acepte las ideas de cambio o

mejoramiento, sino para que participe y se comprometa en ello y modifique sus actitudes en virtud de la propia calidad humana.

Se ha de brindar las condiciones para que los individuos consigan empoderarse de su trabajo con autonomía, aprendan a liderar proyectos, a cooperar y colaborar en los procesos de la organización y a introducir mejoras a través del trabajo en equipo y de los procesos de evaluación del desempeño.

### Referencias bibliográficas

Atalaya Pisco, M., (2001). Nuevos enfoques en selección de personal". Revista de Investigación en Psicología, Vol.4 No.2. Disponible en:

[http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion\\_psicologia/v04\\_n2/pdf/a10v4n2.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion_psicologia/v04_n2/pdf/a10v4n2.pdf)  
[pdf](#)

Camps Torres, J., & Luna Arocas, R., (2008). Prácticas de alto rendimiento: un contexto estratégico estructural.

Céspedes, J.J.; Jerez, P.; Valle Cabrera, R. (2005). Las prácticas de Recursos humanos de alto rendimiento y la capacidad de aprendizaje organizativo: incidencia e implicaciones.

Chiavenato, I., (2001). Administración de recursos humanos. Quinta edición. p. 238 Disponible en: <https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-27-Administracion-de-Recursos-Humanos.pdf>

Chiavenato, I., (2007). Introducción a la teoría general de la administración. Séptima Edición. Mc Graw Gill.

Chiavenato, I., (2010). Concepto de empresa según experto. Disponible en <http://definicion.de/empresa/#ixzz4KbhBvoqG>. Consultado el 18 de septiembre de 2016.

Gaertner & Nollen, (1989); Meyer & Allen, (1997). La importancia de los recursos humanos en la eficacia de la empresa. Barcelona: Biblos.

García, J., y Casanueva, C., (2001). Prácticas de la Gestión Empresarial. México: Trillas,

disponible en: <https://emprendimiento->

[cemm.wikispaces.com/file/view/Definicion+de+Empresas.pdf](https://naghelsy.files.wordpress.com/2016/02/introduccion-a-la-teoria-general-de-la-administracion-7ma-edicion-idalberto-chiavenato.pdf)

[https://naghelsy.files.wordpress.com/2016/02/introduccion-a-la-teoria-general-de-](https://naghelsy.files.wordpress.com/2016/02/introduccion-a-la-teoria-general-de-la-administracion-7ma-edicion-idalberto-chiavenato.pdf)

[la-administracion-7ma-edicion-idalberto-chiavenato.pdf](https://naghelsy.files.wordpress.com/2016/02/introduccion-a-la-teoria-general-de-la-administracion-7ma-edicion-idalberto-chiavenato.pdf)

Luna Arocas, R., & Camps Torres, J., (2006): Las prácticas de alto rendimiento en recursos

humanos: el caso español.

Ordiz Fuertes, M., (2002) Prácticas de alto rendimiento en recursos humanos: concepto y

factores que motivan su adopción. México: Biblos

Pallares, Z., (2005). Hacer empresas. Un reto. México: Universas

Ribeiro, L., (2007). Lenguaje, comunicación y lenguaje organizacional. Bogotá: disponible en:

<http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/signoypensamiento/article/viewFile/4593/3562>

Romero, R., (2005). Marketing. Barcelona: Océanos.

Sanchis, J.R.; Campos Climent, V. (2010): Las prácticas de RR. HH. de alto rendimiento y su

relación con el comportamiento estratégico y organizativo de la empresa. El caso de las

entidades de crédito españolas.

Agreda Arteaga, S., (2016). Nuevos retos en el reclutamiento y selección de personal:

perspectivas organizacionales y divergencias éticas. Disponible en:

<http://www.umariana.edu.co/ojs->

[editorial/index.php/BoletinInformativoCEI/article/viewFile/924/849](http://www.umariana.edu.co/ojs-editorial/index.php/BoletinInformativoCEI/article/viewFile/924/849)

Sodexo (2015). Política de Atracción e Integración

Vargas Zúñiga (2007). Formación y desarrollo del capital humano en las empresas. Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/formacion-y-desarrollo-del-capital-humano-en-las-empresas/>

Gaertner & Nollen, (1989); Meyer & Allen, (1997). La importancia de los recursos humanos en la eficacia de la empresa. Barcelona: Biblos.

Chiavenato, I., (2002). Gestión del talento humano. Mc Graw Hill. p112. Disponible en: <https://valerojulio.files.wordpress.com/2012/09/libro-gestion-del-talento-humano-chiavenato.pdf>

Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2003). La formación y desarrollo del personal. Disponible en: <http://www.uhu.es/yolanda.pelayo/docencia/Virtualizacion/2-contenidos/parte%204/tema12.pdf>

Portal Web Sodexo Colombia (2016). Disponible en: <http://co.sodexo.com/home/responsabilidad-corporativa/programa-soluciones/capitacion-y-desarrollo.html>

Fernández, J. M., (2003). Gestión científica empresarial. Coruña: Netbiblo.

Gómez-Mejía, L. R., (2006). Retribución y los resultados de la organización. En L. R. Gómez-Mejía, Retribución y los resultados de la organización (pág. 413). Madrid. España: Prentice Hall Iberia.

Maslow, A. H., (1991). Motivación y personalidad. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Filosofía corporativa de Sodexo (2017)