



Universidad de Valladolid

ESCUELA DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y DEL TRABAJO DE SORIA

Grado en Administración y Dirección de Empresas

TRABAJO FIN DE GRADO

La importancia de los recursos humanos en la eficacia de la empresa

Presentado por Susana Garijo de Miguel

Tutelado por: M^a Pilar Zapata García

Soria, 10 de junio de 2014



INDICE

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	7
A) Justificación.....	8
B) Objetivos	9
C) Estructura	11

CAPÍTULO 1

Recursos humanos y eficacia empresarial.

1.1. Los recursos humanos. Definición y contextualización	14
1.2. Los recursos humanos como ventaja competitiva.....	15
1.3. Los recursos humanos como objetivo estratégico.....	18
1.4. Planificación estratégica de recursos humanos	20
1.5. Dirección estratégica de recursos humanos	21

CAPITULO 2

Análisis de las prácticas de recursos humanos que generan valor añadido y contribuyen a la eficacia de la empresa.

2.1. Prácticas de alto rendimiento (PAR) en recursos humanos	23
2.2. Estabilidad en el empleo	26
2.3. Captación y contratación de personal	26
2.4. Formación y desarrollo profesional.....	26
2.5. Información	26
2.6. Retribución.....	26
2.7. Trabajo en equipo	27
2.8. Disminución de diferencias de jerarquía y estatus	27

CAPITULO 3

Los recursos humanos y la ética en la eficacia de la empresa.

3.1. Concepto de ética	31
3.2. Ética empresarial.....	31
3.2.1. Dimensión interna de la ética de la empresa	32
3.2.2. Ética y motivación de los trabajadores	35
3.3. La gestión ética como ventaja competitiva.....	36
3.4. Definición de código ético.....	39
3.5. Contenido de un código ético en relación con los empleados	40

CAPITULO 4

Análisis de un caso real de eficacia empresarial basada en los recursos humanos: Google.

4.1. Antecedentes	45
4.2. Importancia del capital humano en Google	46
4.3. Análisis de las prácticas de recursos humanos que contribuyen a la eficacia de la empresa Google.....	49
4.3.1. Reclutamiento y selección de personal	49
4.3.2. Motivación.....	52
4.3.3. Beneficios económicos y sociales	54
4.3.4. Formación.....	56
4.4. Evaluación global del modelo Google	56

CONCLUSIONES.....	59
BIBLIOGRAFÍA	63
ANEXOS	69

INTRODUCCIÓN

A) JUSTIFICACIÓN

En el presente trabajo se hace un estudio sobre la relevancia de los recursos humanos como elemento común a todas las organizaciones, analizando el valor que tienen en la eficacia de la 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 máspreciado. 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. Por ello con este trabajo se quiere profundizar en uno de los objetivos que persiguen las empresas sobre los trabajadores: la eficacia.

Partiendo de esta fundamentación teórica 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 supondrá una reducción de costes 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.

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 la eficacia en 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.

Por este motivo 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.

Las organizaciones empresariales 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, en aras de alcanzar la eficacia empresarial.

Esa preocupación ha dado lugar a un modelo especializado de dirección de recursos humanos, la dirección estratégica de recursos humanos y a la adopción de una serie de prácticas de alto rendimiento que contribuyen a alcanzar los objetivos propuestos por la dirección de la empresa y a la eficacia de la misma.

Un aspecto importante que influye directamente en la eficacia de la empresa es la ética y la gestión de la misma como ventaja competitiva, algo fundamental y que actualmente tiene mucha importancia en toda organización. Partiendo del propósito fundamental de este trabajo y analizando la contribución de los recursos humanos a la eficacia empresarial, surge la necesidad de analizar la ética como elemento esencial en el análisis de este trabajo a través del cual se investigará como las empresas que aplican sistemas de gestión ética mejoran las relaciones con los grupos de interés, siendo la gestión de recursos humanos una herramienta clave para la integración de la ética en la gestión diaria. Teniendo en cuenta este planeamiento es necesario hacerse la siguiente pregunta ¿sabemos diferenciar lo “ético” de lo “no ético”?

Es necesario analizar el valor de la ética unido a los recursos humanos para conseguir la eficacia empresarial, de hecho ya es habitual encontrar numerosas empresas que resaltan en sus códigos éticos este factor, a través del cual se da valor a los recursos humanos y contribuye a la mejora de la misma.

En los últimos años, la función de recursos humanos de las grandes empresas ha dedicado muchísimo tiempo y energía a la mejora de la eficacia y aunque se han logrado buenos resultados todavía es posible mejorarlos.

La función de recursos humanos tiene un gran peso en la empresa actual, ya que debe ser una organización eficaz que ofrezca soluciones a problemas, que no solo centre sus objetivos en aspectos económicos, sino que también le de gran importancia a las relaciones sociales y a la ética dentro de la organización.

Teniendo en cuenta la fundamentación teórica y los antecedentes a continuación se describen los objetivos que se presenten conseguir al término de este Trabajo de Fin de Grado.

B) OBJETIVOS

El objetivo fundamental del presente trabajo consiste en asociar los recursos humanos y su capacidad de gestión con la contribución a la obtención de la mejora de la eficacia de la organización, comprendiendo, analizando y contextualizando los recursos humanos de cualquier empresa, estudiando la evolución que han experimentado al pasar de ser un mero instrumento de producción, a un factor clave y eminentemente importante y determinante dentro de cualquier organización. Tanto es así, que ha llegado incluso a considerarse como fuente de ventaja competitiva.

Se pretende analizar, explicar y justificar cómo pueden los recursos humanos contribuir a la eficacia de la empresa, convirtiéndose también en un objetivo estratégico de la misma y siendo, por lo tanto, objeto de planificación como cualquier otro objetivo estratégico de la organización.

Otro objetivo será conocer los modelos de dirección de recursos humanos y las prácticas que esta dirección debe intentar implementar en la organización para conseguir el objetivo de alcanzar la eficacia a través de sus los mismos y, por tanto, obtener así unas mayores rentas económicas que la competencia.

Igualmente, se hará hincapié en las prácticas de recursos humanos que se consideran de alto rendimiento y que deben ser desarrolladas y aplicadas por la dirección de recursos humanos.

Asimismo, se analizará el papel fundamental que juega la ética empresarial aplicada a los recursos humanos de la empresa y de cómo contribuye también a alcanzar la eficacia de la misma. Al aplicar unos principios éticos en su actuación, la organización consigue que sus trabajadores alcancen un mayor nivel de motivación y un mayor grado de compromiso con los objetivos establecidos, lo que redundará en el éxito de la empresa y en la propia satisfacción de los trabajadores.

Además se pretende demostrar cómo es posible que una empresa, en este caso Google, logre ser eficaz aplicando y desarrollando todos los aspectos anteriormente expuestos, consiguiendo ser un referente a nivel mundial en eficacia empresarial ligada a los recursos humanos.

Finalmente, es objetivo de este Trabajo de Fin de Grado contribuir a alcanzar las competencias del título de Grado en ADE, tanto las generales como las específicas y las transversales, fundamentalmente las siguientes con las cuales está directamente relacionado:

✚ G3.Tener la capacidad de reunir e interpretar datos e información relevante desde el punto de vista económico-empresarial para emitir juicios que incluyan una reflexión sobre temas de índole social, científica o ética.

✚ G6.Ser capaz de pensar y actuar según principios de carácter universal que se basan en el valor de la persona y se dirigen a su pleno desarrollo, a la vez que respetar los derechos fundamentales y de igualdad entre mujeres y hombres, los derechos humanos, los valores de una cultura de paz y democráticos, así como los principios medioambientales, de responsabilidad social y de cooperación al desarrollo que promuevan un compromiso ético en una sociedad global, intercultural, libre y justa.

✚ E1.Poseer un conocimiento adecuado de la empresa, su marco institucional y jurídico, así como los elementos básicos del proceso de dirección, la organización, la contabilidad, la fiscalidad, las operaciones, los recursos humanos, la comercialización y la financiación e inversión.

✚ E5.Conocer los elementos clave para el asesoramiento científico y técnico en la administración y dirección de empresas y otras organizaciones de acuerdo con las necesidades sociales, los objetivos correspondientes, la legislación vigente y la responsabilidad social de las empresas.

✚ E8.Recopilar e interpretar diversas fuentes de información (bibliográficas, estadísticas, etc.) mediante diferentes herramientas.

✚ T1. Capacidad para comunicarse de forma fluida, tanto oral como escrita, en castellano.

✚ T4. Demostrar capacidad intelectual para el pensamiento analítico y la interpretación económico-empresarial de documentos, bases de datos e informaciones sociales, así como desarrollar un espíritu crítico ante el saber establecido.

✚ T7. Adquirir un compromiso ético en el ejercicio de la profesión.

C) ESTRUCTURA

El trabajo se estructura en cuatro capítulos, comenzando por establecer la relación que se establece entre los recursos humanos y la eficacia de la empresa. Se analiza esta relación desde dos puntos de vista: como ventaja competitiva y como objetivo estratégico, para después continuar explicando la importancia de la planificación estratégica de los recursos humanos y el papel que ha de jugar la dirección estratégica de recursos humanos.

En el capítulo segundo se aborda el análisis de las prácticas de recursos humanos que generan valor añadido y contribuyen a la eficacia de la empresa, analizando cada una de ellas y su repercusión.

El siguiente capítulo trata el tema de los recursos humanos y la ética en la eficacia de la empresa, estudiando su dimensión interna y su importancia como elemento motivador del personal y como ventaja competitiva. Se define el código ético y el contenido que debe tener en relación con los trabajadores de la empresa.

Finalmente se analiza un caso real de eficacia empresarial basada en los recursos humanos, la empresa Google, a partir de la importancia que se da a los recursos humanos en dicha organización. Se analizan las prácticas de alto rendimiento que contribuyen a la eficacia de la empresa y las ventajas competitivas que ha logrado alcanzar, finalizando con la evaluación global del modelo Google.

**CAPITULO 1. – RECURSOS
HUMANOS Y EFICACIA
EMPRESARIAL**

1.1 Los recursos humanos. Definición y contextualización.

Desde el punto de vista de los RRHH, a la hora de analizar la eficacia de las empresas, debemos preguntarnos, entre otras cuestiones, cómo están estructuradas, cómo funcionan aquellas en las que por diversos motivos sus trabajadores se identifican o involucran en la causa, o que técnicas utilizan aquellas compañías que obtienen buenos resultados en el mercado por encima de las demás.

Para que una empresa sea eficaz y competente es necesario que adopte las estrategias adecuadas en relación con el entorno y el mercado. Para ello, la empresa puede optar entre dos modelos diferentes: escoger una estrategia empresarial y modificar el diseño organizativo para que se obtengan resultados (CHANDLER, 1962) o a la inversa, partiendo del diseño organizativo desarrollar las estrategias necesarias para conseguir ventajas competitivas (CEDE. 2011), en cualquier caso, tanto la estrategia como el diseño organizativo se influyen mutuamente (GUERRAS Y GARCIA – TENORIO, 1995).

A la hora de adoptar su estrategia y de establecer el diseño organizativo de la empresa, es muy importante determinar el papel que deben jugar los recursos humanos, ya que influyen de manera decisiva en dichos conceptos.

Desde hace años, muchas empresas utilizan técnicas como las prácticas de alto rendimiento (PAR) en recursos humanos, para conseguir que los trabajadores estén más motivados e involucrados con la empresa, sintiéndose parte de ésta y contribuyendo así a alcanzar la eficacia empresarial (CAMPS Y LUNA, 2008). El éxito de las mismas, dependerá entre otros factores de la cultura y del tamaño de la empresa (ORDIZ ,2002).

Por lo tanto, la forma de gestionar los recurso humanos por parte del departamento correspondiente, a la hora de aplicar y desarrollar las PAR, ayudará e influirá también sobre la estrategia, el diseño organizativo y el entorno, haciendo que la empresa función mejor y contribuyendo a alcanzar su eficacia.

De todo ello podemos concluir que la eficacia empresarial se consigue cuando hay un equilibrio entre los diferentes elementos tratados: la estrategia adoptada, el diseño organizativo y el entorno y cuando la empresa adopta un modelo de gestión de los RRHH basado en la aplicación y el desarrollo de prácticas de alto rendimiento.

Una organización se puede definir como “conjunto de personas que realizan una serie de actividades, según unas relaciones estructuradas, tendentes a producir bienes o servicios, por medio de determinados recursos (tangibles e intangibles), con la finalidad de satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno y así poder cumplir su propósito distintivo que es su misión” (Iborra, Dasí, Dolz y Ferrer, 2006).

A pesar de que las organizaciones disponen de medios técnicos y financieros para realizar las tareas propias de su actividad; son las personas las que deben utilizar dichos recursos, organizarlos y distribuirlos. Por ello podemos deducir que, en buena medida, el éxito de la organización depende de las personas que la integran, concretamente, de la capacidad de la empresa para atraer, motivar y retener a las personas adecuadas que sean capaces de organizar y gestionar efectivamente dichos recursos.

Ese es el contexto en el que deben desenvolverse los recursos humanos de cualquier empresa: una organización formada por un conjunto de personas que organizan con eficiencia los factores económicos de que disponen, para producir bienes y servicios para el mercado, con el ánimo de alcanzar ciertos objetivos.

La definición de recursos humanos ha ido evolucionando a lo largo del tiempo. En la actualidad la definición empleada con más frecuencia es la que denomina “*Recursos humanos* a la función que se ocupa de seleccionar, contratar, retribuir, formar, motivar, y retener a los colaboradores de la organización, con un objetivo básico, alinear las políticas de RRHH con la Estrategia de la Organización, a través de las personas” (López-Cabrales *et al.*, 2009).

1.2 Los recursos humanos como ventaja competitiva.

Según la teoría de Recursos y Capacidades (Lado & Wilson, 1994), la diferencia en el rendimiento entre empresas se puede atribuir a la diferencia de recursos y capacidades existentes en las organizaciones.

El objetivo último de cualquier empresa es generar una ventaja competitiva sostenible, con una rentabilidad superior a la de las empresas competidoras (Amit & Schoemaker, 1993; Hoopes, Madsen & Walker, 2003). Para ello, las organizaciones utilizan tanto recursos tangibles (edificios, maquinaria, recursos financieros...) como recursos intangibles (capital humano, prestigio, imagen de marca...) en el desarrollo de sus estrategias. Los recursos intangibles tienen una mayor tendencia a generar mayores y/o mejores ventajas competitivas debido a que, frecuentemente, son raros y socialmente complejos, lo que los hace difíciles de imitar (Itami, 1987; Barney, 1991; Peteraf, 1993; Black & Boal, 1994; Rao, 1994). Por ello, el capital humano ha sido durante mucho tiempo considerado como un recurso intangible crítico en la mayoría de las empresas (Pfeffer, 1994).

Las capacidades son habilidades o competencias, tanto colectivas como individuales, de una organización. Muchos autores (Ulrich & Lake, 1990; Reich, 1991 y Pfeffer, 1994) concluyen que los trabajadores son el último recurso de ventaja competitiva sostenible hasta el punto de que, aquellas empresas que deseen tener éxito en un entorno globalizado como el actual deben hacer inversiones adecuadas en recursos humanos con la finalidad de incorporar y formar trabajadores que posean mejores habilidades y capacidades que sus competidores.

Como reconocen Wright, Dunford y Snell, 2001, el modelo de recursos humanos de cada empresa, ha de ser estudiado en relación a su entorno concreto teniendo presentes tres componentes esenciales:

a: El *grupo humano* de que dispone la empresa, sus conocimientos y habilidades profesionales.

b: Las relaciones entre los individuos que integran la empresa y su grado de compromiso con la misma.

c : La *gestión estratégica de personal*

La armonía entre estos tres elementos puede contribuir a generar una verdadera y sostenible ventaja competitiva, en función de su grado de cumplimiento y de adaptación a las variaciones estratégicas de la empresa.

Las organizaciones deben implementar una estrategia creadora de valor, que permita generar y mantener una ventaja competitiva que las diferencie de su competencia y que ésta última no pueda imitarla con facilidad. Además debe ser factible alcanzar una rentabilidad sostenida en el tiempo y defenderse contra las fuerzas competitivas.

La ventaja competitiva se obtiene a partir de los recursos de la propia organización. Los recursos son el elemento básico para la creación de capacidades y, a partir de ellas, de la ventaja competitiva.

Podemos denominar recurso a cualquier factor de producción que esté a disposición de la empresa, o que ésta pueda controlar de forma estable. Entre estos factores de producción, los activos son medios que la empresa posee, mientras que las capacidades son algo que la organización puede hacer a partir del empleo de dichos activos.

Los recursos en las empresas se pueden agrupar en las siguientes categorías:

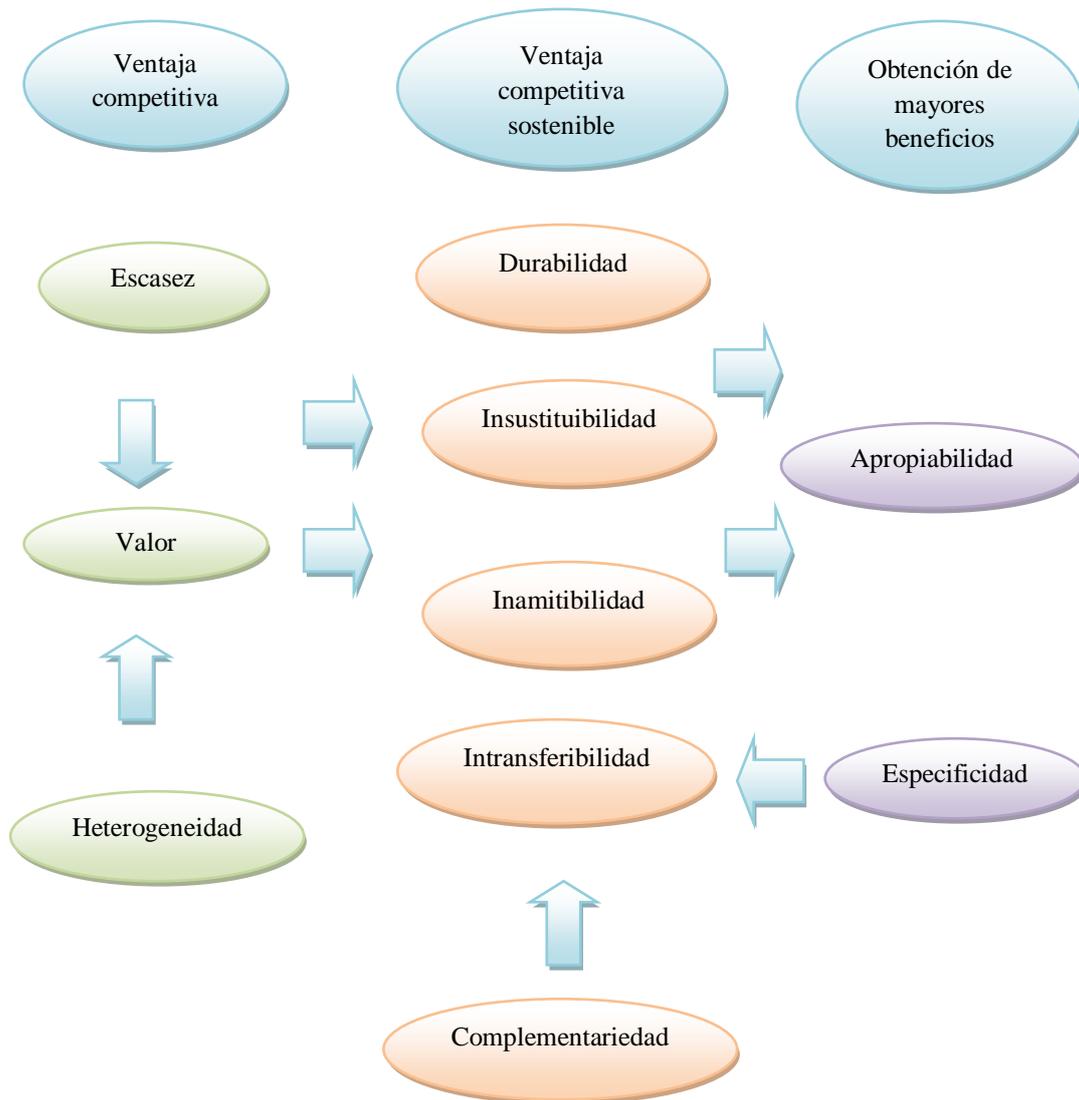
- **Recursos tangibles:** son más fáciles de identificar y valorar pues aparecen recogidos en los estados contables de las empresas, tratándose de aquellos activos con una materialización física, y de los recursos financieros.
- **Recursos intangibles:** tecnológicos (las tecnologías y conocimientos disponibles aplicables a procesos, productos, etc.), organizativos (el prestigio, la marca comercial), capital humano (la experiencia, el know-how, la propensión a aceptar riesgos, la motivación, la lealtad y la sabiduría de los individuos asociados a la empresa, el capital social o red de relaciones que posee un individuo).

Para que los recursos tengan el potencial de generar ventajas competitivas sostenibles deben ser:

- ✚ Valiosos: permiten crear o implementar estrategias que mejoran la eficacia y eficiencia
- ✚ Poco comunes: si los recursos valiosos los poseen también los competidores, estos recursos no serán de por sí una fuente de ventajas competitivas
- ✚ No imitables: los competidores no pueden obtenerlos, ej. cultura de la empresa, relaciones interpersonales
- ✚ No sustituibles: no son reemplazables por otros recursos o combinación de los mismos

Sastre y Aguilar proponen un modelo que muestra las características de los recursos que son fuentes de ventajas competitivas y que tienen un alto valor para la empresa, para lo cual además deben darse dos condiciones: la escasez y la heterogeneidad del recurso.

Gráfico 1.1 Características de los recursos que son fuente de ventajas competitivas.



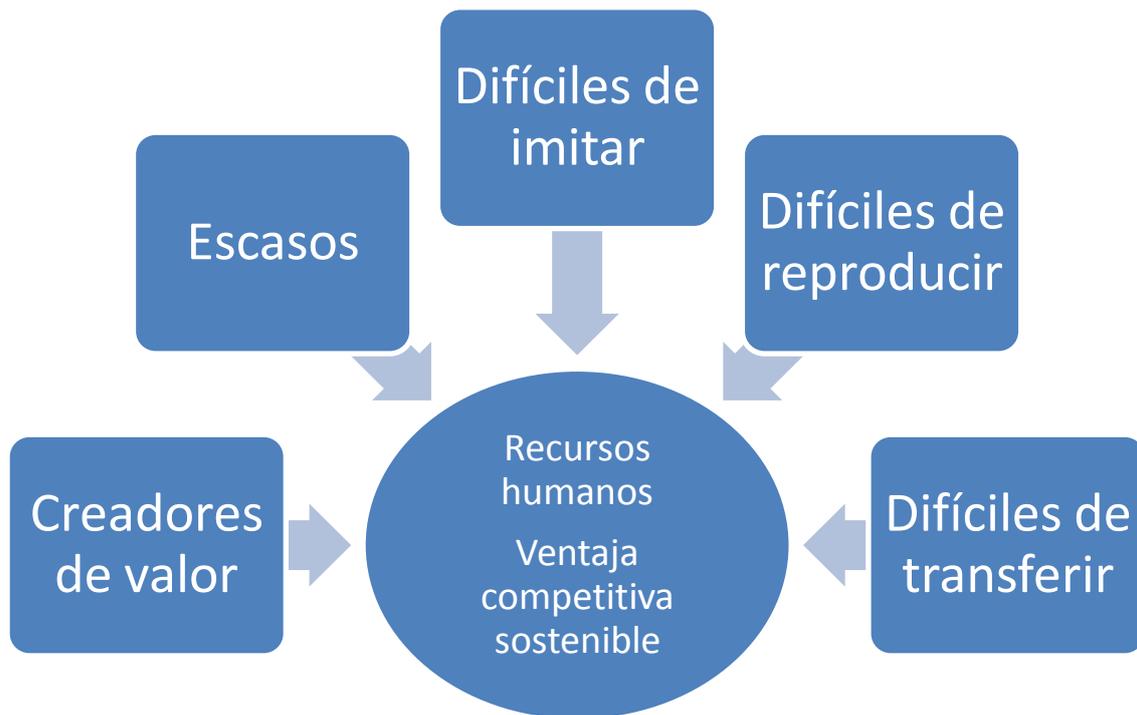
Fuente: Elaboración propia.

Para que la ventaja competitiva sea sostenible en el tiempo y los recursos se consideren como estratégicos, deben cumplir otras cuatro características adicionales:

- ✚ Durabilidad: los recursos y capacidades sobre los que se base la ventaja competitiva no se deben depreciarse con el paso del tiempo.
- ✚ Insustituibilidad: los recursos no deben ser superados de manera rápida por innovaciones.
- ✚ Inimitabilidad o irreproducibilidad: es necesario que los recursos sean imposibles de imitar o de reproducir por parte de la competencia.
- ✚ Intransferibilidad: se debe evitar su transferencia en el mercado con mecanismos como los derechos de propiedad industrial o intelectual.

Los recursos humanos de una empresa se convertirán en fuente de ventaja competitiva cuando reúnan también esas características, de manera que supongan un ahorro de costes para la organización y que generen una diferenciación con la competencia.

Gráfico 1.2 Los recursos humanos como generadores de ventajas competitivas.



Fuente: Elaboración propia.

1.3 Los recursos humanos como objetivo estratégico.

En los últimos años, diversos autores han venido propugnando que los recursos humanos son claves en la consecución de una posible ventaja competitiva, ya que poseen una estrategia propia que complementa la estrategia organizativa. En este enfoque destacan autores como *P. Drucker* y su obra “*The Practice of Management*” (1954); *A. D. Chandler* y su obra “*Strategy and Structure*” (1962); *K. Andrews* y su obra “*The Concept of Corporate Strategy*” (1971); *H.I. Ansoff* y su obra “*Implanting strategic Management*” (1984); *H. Mintzberg* y su artículo “*Of Strategies: Deliberate and Emergent*” (1985) y *M. Menguzzatto* y *J.J. Renau* con su obra “*La dirección estratégica de la empresa*” (1991).

Las empresas que aplican esta perspectiva diferente, con frecuencia, están en situación de superar con éxito a sus rivales, transformando la “fuerza laboral con la habilidad adecuada” en “fuerza organizativa estratégica”.

Las empresas, cada vez están haciendo mayores esfuerzos por contar con trabajadores capacitados y motivados en su trabajo a fin de hacer de la organización una entidad eficiente y competente en el mercado (Gómez Mejía, Balkin & Cardy, 1997).

El objetivo es alcanzar la eficacia de la empresa proporcionando al trabajador los recursos necesarios y la confianza suficiente para la realización de sus funciones, sin considerar al trabajador como un coste a minimizar o evitar.

Para conseguir mejorar y mantener esa ventaja competitiva, las empresas deben conseguir que sus trabajadores deseen seguir perteneciendo a la organización, debiendo generar para ello el ambiente y las y circunstancias organizativas precisas para que consigan dar lo mejor de sí mismos.

En la actualidad las empresas conciben a los recursos humanos ya no sólo como un activo cuyo coste hay que minimizar, sino como activos de carácter estratégico

.Empresas eficaces usan un enfoque estratégico para administrar recursos humanos y así obtener una ventaja competitiva sostenible.

Según Pfeffer "la consecución del éxito competitivo a través del personal exige, sobre todo, modificar la manera de pensar con respecto a los empleados y a la relación laboral, lo que significa que el éxito se logra trabajando con personas, no sustituyéndolas ni limitando el alcance de sus actividades. Ello exige que se vea a los recursos humanos como un objetivo estratégico de la empresa y no sólo como un coste que hay que minimizar o evitar. Las empresas que asumen esa perspectiva estratégica son capaces de mostrarse mucho más eficaces y de conseguir mejores resultados que sus rivales.

Este autor concluye que a medida que otras fuentes de ventaja competitiva se han ido haciendo cada vez menos importantes, lo que sí permanece como factor crucial y diferenciador de una empresa es su organización, sus empleados y la manera en que éstos trabajan.

Por todo ello, podemos concluir que los recursos humanos son una fuente potencial de ventaja competitiva sostenible y que en consecuencia, su dirección debe adoptar un enfoque estratégico.¹

El papel de los recursos humanos en la estrategia de diferenciación de la empresa permite fomentar la innovación y la creatividad y reducción los costes, lo cual repercutirá en el rendimiento y en la eficacia de la organización.

¹ Sastre y Aguilar incluso se refieren, dentro de las principales tendencias contemporáneas, a la idea de generar ventaja competitiva a partir de la creación y la protección del conocimiento humano, lo cual ha dado lugar a una corriente con un alto impacto en el campo profesional denominada "gestión del conocimiento".

La Dirección de Recursos Humanos debe convertirse en apoyo importante en la construcción de ventaja competitiva sostenida para la empresa puesto que el éxito no radica en poseer los mejores recursos humanos sino en utilizar mejor dichos recursos con relación a las empresas de la competencia, a través del diseño de adecuadas políticas de recursos humanos.

Sastre y Aguilera proponen que se debe considerar la actividad del departamento de recursos humanos como una parte de la estrategia empresarial y no como un simple plan funcional por lo que la Dirección de Recursos Humanos debe desempeñar un rol estratégico en las empresas, realizando no sólo tareas relacionadas con la administración del personal sino también tareas de carácter estratégico diseñando estrategias que fomenten de manera constante y continua el talento, el aprendizaje, la creatividad y la innovación en el seno de las organizaciones y promoviendo la comunicación, el liderazgo y el trabajo en equipo en aras de multiplicar el efecto de generar ventajas competitivas a través de los recursos humanos.

1.4 Planificación estratégica de recursos humanos.

La planificación estratégica de recursos humanos es el proceso que una empresa utiliza para asegurarse de que dispone del número apropiado y el tipo adecuado de personas para proporcionar un nivel determinado de bienes o de servicios.

La organización y estructura de la empresa, deben responder a su “Misión” y “Visión” así como a su planificación estratégica para lograr los objetivos de negocio, la satisfacción de los clientes y la satisfacción y el desarrollo de las personas.

La misión del departamento de Recursos Humanos consiste en asegurar, en el marco jurídico y organizativo de la empresa, una política y unas prácticas de gestión de recursos humanos eficaces, profesionales e innovadoras, que garanticen el número adecuado de personas competentes, posibilitando así, la eficacia de la empresa y el desarrollo y mejora de sus empleados.

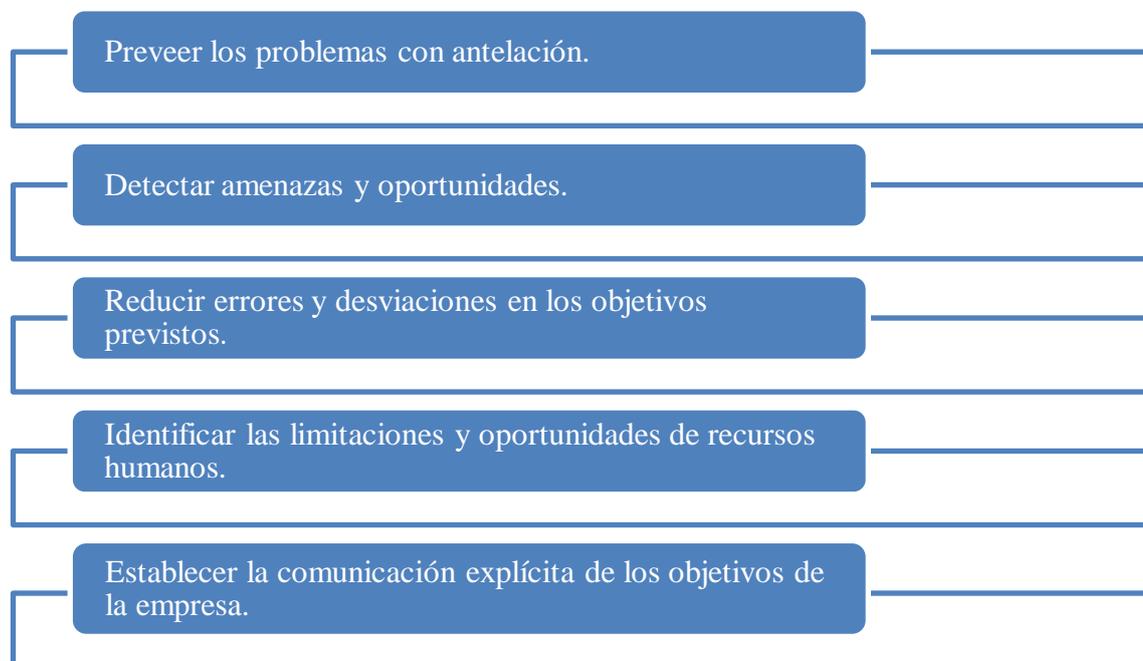
La visión del departamento de recursos humanos se manifiesta en una gestión de los recursos humanos, que permita a la empresa incorporar, desarrollar objetivos y retribuir a los empleados, sintiéndose éstos, comprometidos y motivados para la mejora de su rendimiento.

Los objetivos perseguidos por el plan estratégico de recursos humanos son:

- ✚ mejorar y motivar al personal de la empresa
- ✚ asegurar en un futuro la cualificación de la plantilla
- ✚ desarrollar, formar y promocionar al personal de acuerdo con las necesidades de la empresa
- ✚ mejorar el clima laboral
- ✚ contribuir a maximizar el beneficio de la empresa
- ✚ implantar sistemas de información y comunicación interna
- ✚ desarrollar planes de seguridad y salud en el trabajo
- ✚ implantar técnicas y herramientas de calidad aplicada a los recursos humanos

El plan es un documento dinámico que se ha de revisar y actualizar periódicamente en función de las necesidades y objetivos de la empresa y es competencia de la dirección de recursos humanos su realización, ejecución y revisión.

Gráfico 1.3 Ventajas del plan estratégico de recursos humanos.



Fuente: Elaboración propia.

1.5 Dirección estratégica de recursos humanos.

En la actualidad se pueden diferenciar tres enfoques en función de la relación entre el área de recursos humanos y la eficacia de la empresa a nivel estratégico: universalista, contingente y configuracional.

 **Enfoque universalista:** plantea que existe un conjunto de prácticas de recursos humanos que son efectivas en múltiples contextos organizativos (Delery & Doty, 1996; Pfeffer, 1998; Yang, 2005) y que tendrán un impacto positivo en el rendimiento de la organización independientemente de la estrategia empresarial utilizada.² Este enfoque también se denomina de la “mejor práctica” o “sistema de alto rendimiento”.

 **Enfoque contingente:** mantiene que, aunque no todas las formas de organizar son igualmente eficientes, tampoco existe una forma óptima de hacerlo, sino que depende de la naturaleza del entorno con el que la organización interactúa (Delery

² Según este enfoque, la tarea de los directivos de la organización consistirá en asegurar la correcta implantación de tales prácticas en sus organizaciones.

& Doty, 1996; Paauwe, 2009 y Guest, 2011). Por ello las organizaciones que ajustan su estructura a las características de tamaño, entorno y tecnología tienen mayores probabilidades de alcanzar mejores niveles de resultados y mayores tasas de eficacia (Youndt *et al.*, 1996).

 **Enfoque configuracional:** propone que para lograr una mayor efectividad, las prácticas de recursos humanos deben coincidir con las estrategias particulares de la empresa (Elvira & Dávila, 2006), por ello la empresa que adopta una estrategia específica requerirá unas prácticas de recursos humanos que sean diferentes de aquellas prácticas de recursos humanos adoptadas por una empresa con diferente opción estratégica (Fombrum *et al.*, 1984; Jackson & Schuler, 1985; Jackson, 1989).

Los tres modelos presentan ventajas e inconvenientes, por lo que algunos autores optan por un enfoque integrador (Martín-Alcázar, 2005).

Dado que no existe un conjunto de Prácticas de recursos humanos universalmente reconocido como el mejor para cada organización, puede que no exista un único mejor conjunto de prácticas para todos los trabajadores de una organización, pero si podemos identificar una serie de prácticas de recursos humanos que pueden ser fuente de ventaja competitiva ahora y en el futuro y que pueden resultar muy difíciles de replicar o imitar por otras empresas (Lepak & Snell, 1999).

**CAPITULO 2. ANÁLISIS DE LAS
PRÁCTICAS DE RECURSOS
HUMANOS QUE GENERAN
VALOR AÑADIDO Y
CONTRIBUYEN A LA EFICACIA
DE LA EMPRESA.**

2.1 Prácticas de alto rendimiento (PAR) en recursos humanos.

La consideración de los recursos humanos como objetivo estratégico de la empresa pone de manifiesto la importancia de las prácticas adecuadas de recursos humanos en la empresa como medio fundamental para mejorar los resultados, tanto sociales como financieros.

Ciertas prácticas de gestión de personal, cuyo fin principal es buscar una mayor eficacia de la empresa desde el punto de vista estratégico se han denominado de *alto rendimiento* a diferencia de aquellas otras prácticas o *técnicas* aplicadas en la empresa tan solo como una necesidad de dotarla de la necesaria plantilla de personal. (Delaney, Lewin, y Ichmiowski, C. ; 1989; Pfeffer, J., 1994 y 1998 b; U.S. Department of Labour, 1993)

Estas prácticas enmarcadas en un modelo de dirección estratégica de recursos humanos, representan un avance en la gestión de personal, incluyendo herramientas tales como la planificación de personal, la selección de personal por competencias, la formación y el desarrollo de personal.

En este sentido, una serie de autores (Schmidt, Hunter & Pearlman, 1981; Applebaum & Batt, 1994; Kochan & Osterman, 1994; Pfeffer, 1994), sugieren que existe un conjunto identificable de mejores prácticas para dirigir a personas, que tienen efectos universales y positivos en el rendimiento de la organización y que han venido a denominar Prácticas de Alto Rendimiento³ en recursos humanos.

Se puede definir a las PAR como una combinación de prácticas orientadas a conseguir trabajadores que tengan las habilidades, incentivos, información y responsabilidad en la toma de decisiones y cuyo objetivo es aumentar la eficacia de la empresa.

Las PAR, deben cumplir tres requisitos básicos:

- ✚ Permitir que los trabajadores tengan oportunidades efectivas de participar en la toma de decisiones.
- ✚ Posibilitar que los trabajadores tengan una serie de cualidades y habilidades adecuadas al trabajo que van a realizar, además de aquellas que les faciliten la resolución de problemas, coordinación y comunicación con otros trabajadores.
- ✚ Articular por parte de la empresa, unos incentivos y un entorno adecuado para que los trabajadores adquieran y apliquen estas “nuevas” habilidades.

La efectividad de las PAR exige que los trabajadores participen en algún modo y nivel en la toma de decisiones, que exista cierta flexibilidad en la asignación de las tareas, una compensación unida al desempeño y una formación intensa del personal de la empresa (Martín-Tapia, 2005).

³ En adelante PAR

Recogiendo las aportaciones de diferentes autores, podemos establecer a través de la tabla que figura a continuación, las siguientes áreas de trabajo sobre las que diseñar y aplicar PAR por parte del departamento de recursos humanos

Figura 2.1 Áreas de trabajo de PAR en recursos humanos



Fuente: Elaboración propia

Pfeffer, en 1998 redujo las PAR a siete que representan las grandes áreas de PAR que figuran en casi todos los estudios empíricos relacionados con este tema (Youndt, 1996; Wright, Gardner & Moynihan, 2003; Beltrán-Martín, 2008):

- 1.- Estabilidad en el empleo.
- 2.- Mecanismos de captación y contratación de personal.
- 3.- Formación continua y desarrollo profesional.
- 4.- Información
- 5.- Retribución.
- 6.- Trabajo en equipo.
- 7.- Disminución de diferencias de jerarquía y estatus.

2.2 Estabilidad en el empleo

En los estudios empíricos realizados, la práctica más valorada entre los trabajadores encuestados, es la de la estabilidad laboral (Luna-Arocas & Camps, 2008), ya que consideran muy importante la posibilidad de planificar su vida personal y familiar y confirma cómo en la empresa la estabilidad es un elemento fundamental en las acciones de recursos humanos.

2.3 Captación y contratación de personal

Los sistemas de captación y contratación de personal deben facilitar la idoneidad de adaptación puesto-individuo.

La adecuación entre la persona y el puesto ya no es suficiente para garantizar niveles de satisfacción laboral y compromiso, hechos que se asocian con el rendimiento y la cooperación. Debe existir también, entre otros, una adecuación entre los valores del trabajador y los de la empresa para lograr que ésta práctica tenga el efecto deseado sobre el rendimiento.

2.4 Formación y desarrollo profesional

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).

2.5 Información

Entendida como transparencia en los sistemas de información necesarios para cada nivel organizativo. Algunas empresas se resisten a dar información a sus trabajadores en lo referente a salarios, promociones y evaluaciones del rendimiento, lo que origina un problema de transparencia que tiene como consecuencia que los empleados desconfíen y no puedan vincularse con la organización. La información es un componente esencial de los sistemas de trabajo de alto rendimiento porque genera una relación de confianza, y con ello un mayor rendimiento de los trabajadores y porque contribuye a que los trabajadores usen e interpreten dicha información ayudando a resaltar los resultados empresariales (Pfeffer, 1998).

2.6 Retribución

El sistema de compensaciones y retribuciones debe estar relacionado con los resultados obtenidos y a las metas formuladas.

Diversas investigaciones sugieren que los nuevos sistemas de retribución como la retribución variable o la retribución basada en las habilidades están relacionadas con un mejor rendimiento del empleado y de la organización (Heneman, 2005).

El sistema retributivo basado la asignación de la retribución a partir de las contribuciones de las personas también incide en la motivación del trabajador para y con la organización ya que el hecho de que las características personales jueguen un papel más importante a la hora de determinar la retribución, hace que tanto los trabajadores como los directivos se vean facultados para buscar nuevas formas de contribuir mejor a la organización (Abosch & Hand, 1994).

Para que esta práctica produzca el efecto deseado, es necesario que la empresa justifique y explique el porqué de la concesión de dichos incentivos, y los criterios de rendimiento y las normas laborales que prevalecen en la empresa ya que la efectividad de un sistema de incentivos, se basa en evaluaciones del rendimiento (Pfeffer, 1998).

2.7 Trabajo en equipo

La empresa eficaz debe estimular el trabajo en equipo puesto que se considera, cada vez con mayor certidumbre, como uno de los pilares de las organizaciones con éxito y, por consiguiente, la inversión de tiempo, esfuerzo y recursos en desarrollar y gestionar equipos de trabajo cohesionados es cada vez mayor en las empresas (Katzenbach & Smith, 1994). Diversos estudios demuestran que el trabajo en equipo aumenta la productividad y creatividad de sus miembros y mejora el desarrollo de sus funciones.

La gestión del trabajo en equipo está estrechamente relacionada con otras de las PAR como la información o la retribución porque a la hora de introducir un mayor nivel de trabajo en equipo es conveniente escoger cuidadosamente a los miembros del mismo, así como las recompensas que van a recibir y como se les va a promocionar, dado que el rendimiento del grupo depende de dichos miembros, de su motivación y de las interrelaciones que se establezcan entre ellos, así como de la capacidad del gestor del grupo para solucionar posibles conflictos.

2.8 Disminución de diferencias de jerarquía y estatus

Disminuir las barreras organizativas y el número de niveles en los status empresariales para hacer que todos los miembros de una empresa se sientan importantes y se comprometan en la mejora de la misma.

Los sistemas de gestión de alto rendimiento tratan de reducir las distinciones de categorías que separan a los individuos y los grupos a la vez que hacen que algunos se sientan más valorados. Las prácticas que reducen las diferencias de categorías o estatus, son coherentes con retribuciones que dependen del trabajo y de los resultados obtenidos así como con la reducción de las desigualdades salariales, evitando que sobre todo los trabajadores de los niveles más bajos, se sientan menos valorados o valiosos que los de niveles más elevados (Pfeffer, 1998)

Tabla 2. Herramientas para desarrollar las PAR en los diferentes ámbitos de recursos humanos.

CONTEXTO ORGANIZATIVO	
<p>ÁMBITO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participación en el diseño organizativo de la empresa • Responsabilidades sobre recursos humanos en otras entidades 	<p>HERRAMIENTAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Encuestas de clima laboral • Estudios de cultura empresarial • Valoración de puestos • “Portales” internos (TIC`s)⁴
PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	
<p>ÁMBITO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integración en el plan estratégico empresarial • Planificación y diseño de grupos 	<p>HERRAMIENTAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Medición de actividades • Reingeniería de Procesos • Gestión por Competencias
SISTEMA RETRIBUTIVO Y ADMINISTRACIÓN	
<p>ÁMBITO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseña estructura retributiva • Administración de personal y nóminas 	<p>HERRAMIENTAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Escalas, Convenios y Acuerdos • Incentivos variables • Compensaciones sociales
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	
<p>ÁMBITO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Selección propia o subcontratada • Trabajo Temporal • Altos Directivos • Ceses voluntarios y despidos • Jubilaciones y prejubilaciones 	<p>HERRAMIENTAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modalidades Contractuales • Empresas de Trabajo Temporal • Entrevistas • Políticas de jubilación anticipada • Sistemas de recolocación laboral
CONTEXTO LABORAL	
<p>ÁMBITO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Negociación de Convenios • Relación con sindicatos • Prevención Riesgos Laborales 	<p>HERRAMIENTAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Convenio de Empresa • Servicios médico y de prevención • Mecanismos de conciliación
FORMACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL	
<p>ÁMBITO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planifica acciones formativas • Diseña y contrata recursos formativos • Planes de desarrollo de personal 	<p>HERRAMIENTAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ejecución de acciones formativas • Planes de carrera profesional • Dirección por objetivos • Evaluación del desempeño
SISTEMA DE INFORMACIÓN Y CONTROL	
<p>ÁMBITO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento eficiencia, productividad • Comunicación interna • Control del absentismo 	<p>HERRAMIENTAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Control de Gestión especializado • Sistemas de información accesibles • Cuadro de mando específico

Fuente: Lattman y García Echevarría, 1992; Gómez Mejía, et al, 1998 y Hay-group, 2000

⁴ Tecnologías de la información y de la comunicación.

**CAPITULO 3. - LOS RECURSOS
HUMANOS Y LA ÉTICA EN LA
EFICACIA DE LA EMPRESA.**

Los recursos humanos de una empresa representan el grupo de interés más importante y complicado de gestionar. El compromiso con los trabajadores es importante a lo largo de toda la vigencia de la relación laboral, ya que es uno de los stakeholders⁵ de mayor relevancia. Los trabajadores se comprometen con las organizaciones, buscando por ello los mejores lugares para trabajar, y lo hacen no sólo con las que obtienen mayor beneficio sino especialmente con aquellas en las que la relación entre la empresa y el trabajador se basa en la ética.

Los recursos humanos en una empresa son las personas con las que una organización cuenta para desarrollar y ejecutar de manera correcta las acciones, actividades laborales y tareas que deben realizarse y que han sido solicitadas a dichas personas. Los recursos humanos pueden aportar sus conocimientos teóricos, operacionales, fuerza física etc. que impactarían en el desarrollo profesional, se tratará siempre que sea de manera positiva.

Analizando esta definición hay que tener en cuenta que el hecho de contratar a todas estas personas, es una decisión muy importante, ya que va vinculada al éxito de la empresa. Cualquier organización sabe que sus beneficios no dependen sólo de la situación del mercado, sino que provienen del esfuerzo del capital humano siendo este el activo más importante por eso para completar una plantilla de gente competente el empresario tiene que ofrecer unas buenas condiciones a cambio, no sólo una adecuada retribución dineraria, sino que también los trabajadores actuarán movidos por principios éticos de diferentes naturaleza, buscando relaciones equitativas y equilibradas en el trabajo, buenas condiciones ambientales, respeto por parte del resto de los compañeros y especialmente valoración por parte de los superiores.

Entre las competencias más importantes del área que se ocupa de la gestión de recursos humanos en una empresa nos encontramos las siguientes:

- ✚ Mantener bajo el índice de rotación de los empleados.
- ✚ Atraer nuevos empleados.
- ✚ Contribuir en el desarrollo de los empleados.

Estos logros se alcanzarán al entrenar y motivar a los trabajadores a través de la comunicación de las políticas de ética y el comportamiento socialmente responsable por parte del empresario, el cual juega un papel importante en clarificar los problemas que surjan y dar soluciones para que los empleados trabajen de forma más eficiente.

Sin embargo todavía hay algunas organizaciones que no valoran la importancia del capital humano como clave fundamental del éxito de las mismas. El reclutamiento y selección de los mejores empleados es una de las tareas más importante del departamento de recursos humanos y las empresas cada vez toman mayor conciencia de ello. Analizando las empresas que ocupan los primeros rankings como “*mejores lugares para trabajar*”, podemos observar que a menudo les lleva tiempo darse cuenta de todos los aspectos que involucran la eficiente gestión del capital humano. Constantemente se presentan cambios en el mundo empresarial, en los negocios, en la organización y es cierto que no cesarán de surgir. El uso de las adecuadas técnicas de gestión de recursos humanos, es una forma poderosa de sobrellevar estos cambios y mejorar no sólo los objetivos cuantitativos de la compañía, sino fundamentalmente la

⁵ Anglicismo utilizado para definir a los diferentes grupos de interés de la empresa.

cultura organizacional y sus aspectos cualitativos, teniendo en cuenta la ética como factor indispensable para conseguir la eficacia empresarial.

3.1 Concepto de ética

La Real Academia Española define la ética como la “parte de la filosofía que trata de la moral y de las obligaciones del hombre”.

La ética tiene como objeto los actos que el ser humano realiza de modo consciente y libre (es decir, aquellos actos sobre los que ejerce de algún modo un control racional). No se limita sólo a ver cómo se realizan esos actos, sino que busca emitir un juicio sobre estos, que permite determinar si un acto ha sido éticamente bueno o éticamente malo.

La palabra ética proviene del griego *êthikos* (“carácter”). Se trata del estudio de la moral y de la forma de actuar del ser humano para promover los comportamientos deseables. Una sentencia ética supone la elaboración de un juicio moral y una norma que señala cómo deberían actuar los integrantes de una sociedad.

Cabe destacar que la ética, a nivel general, no es coactiva, es decir, no impone sanciones legales o normativas. Sin embargo, la ética empresarial puede estar, en cierta forma, en los códigos deontológicos que regulan una actividad profesional. La deontología forma parte de lo que se conoce como ética normativa y presenta una serie de principios y reglas de cumplimiento obligatorio.

3.2 Ética empresarial

La ética empresarial es el conjunto de valores, normas y principios reflejados en la cultura de la empresa para alcanzar una mayor sintonía con la sociedad y conseguir una mejor y mayor adaptación al entorno respetando los derechos y los valores que la sociedad comparte. Se ocupa del estudio de las cuestiones normativas de naturaleza moral que se plantean en el mundo de los negocios.

Mientras que la ética individual apela a la conciencia o a la razón de cada persona, la ética de las organizaciones ha de apelar al equivalente organizativo, que son procesos que determinan las decisiones y comportamientos de las organizaciones.

La ética es un elemento que genera innovación, transparencia, eficiencia, eficacia, rentabilidad, confianza, reputación y legitimidad, que conlleva a una mayor competitividad de las personas y las organizaciones. Fomentar estos valores éticos dentro de la empresa permite que los trabajadores actúen de forma honesta y transparente, evitando de esta manera corrupciones y engaños.

Las personas son el núcleo de la organización, la frecuencia de la toma de buenas decisiones beneficiará a la empresa ya que aporta una cultura empresarial que puede mejorar en su reputación. Las actuaciones éticas de manera continua fomentan la generación de óptimas decisiones, mejores comportamientos, motivación de trabajo y permanencia en el puesto. Cuando en la empresa necesitan tener un control sobre los empleados, lo mejor es aplicar dicho control con sus mismos compañeros, en lugar de

hacer un buen desempeño para el jefe, es preferible hacer un buen trabajo para sus compañeros. Algunas empresas aplican un sistema de incentivos monetarios por comportamientos dentro del equipo de trabajo, de forma que cuanto más agradable y amable se es en el equipo, más se gana en eficacia dentro de la empresa.

La gestión de recursos humanos es un instrumento clave para asentar la ética de la empresa y para integrar la ética dentro de la gestión diaria. Así podemos observarlo en tres aspectos fundamentales:

- a) Reclutamiento y selección: Se deben seleccionar aquellas personas cuyos principios y valores coincidan con los de la empresa. Pero también las empresas deben ofrecer algo más que un salario competitivo y son ellas las que deben hacer valer la organización y el puesto de trabajo a los entrevistados. Además se deben desarrollar políticas que fomenten la diversidad, crear entornos de trabajo que transmitan claramente a los empleados que serán valorados por lo que pueden aportar y no por elementos relativos a su persona. En ningún caso deben ser elementos determinantes a la hora de seleccionar al personal la nacionalidad, raza, edad, religión, sexo o estatus social entre otros.
- b) La evaluación del rendimiento: Este sistema de valoración de los empleados debe utilizarse más que como una forma de control como un reconocimiento para motivar a los empleados y generar cohesión. La dirección por valores, permite evaluar a los individuos a partir de la demostración de la aplicación de los valores en el día a día.
- c) Formación y desarrollo del individuo: La formación en ética empresarial es una forma de conseguir que los empleados revisen sus valores y comprendan los valores corporativos. Todos los trabajadores deben adecuar su comportamiento a las normas y principios éticos de la empresa en el desempeño de sus funciones.

La ética de la empresa se basa en la dirección y gestión a partir de valores de su actividad, la cual afecta a muchos grupos de interés o stakeholders. Los problemas éticos en la gestión de las organizaciones se plantean en el procedimiento diario de la empresa y tienen que ver tanto con las relaciones que establecen los miembros de la organización (dimensión interna) como con los problemas generales, afectando también a las relaciones externas (dimensión externa).

A continuación se analizará la dimensión ética en el ámbito interno, en relación a los trabajadores, como elemento diferenciador y necesario para muchas empresas en su empeño de conseguir una imagen de organización responsable.

3.2.1. Dimensión interna de la ética en la empresa

En el ámbito interno se debe poner especial atención a la demanda de ética por parte los empleados, que exigen la aplicación de unos valores que eviten malas prácticas en la gestión de los recursos humanos. Se exige actuar de manera justa tanto en el otorgamiento de oportunidades como en evitar favoritismos basados en intereses personales.

La gestión de los recursos humanos debe realizarse desde el ámbito de la ética empresarial y, puesto que su función está íntimamente ligada a la relación y desarrollo de las personas, es fácil establecer la relación entre problemas con las personas y problemas éticos.

Los problemas éticos en la gestión de las empresas son complejos y afectan a todas las áreas. Existen problemas éticos en el ámbito financiero, donde la veracidad y fidelidad de los datos es un elemento clave de la transparencia y la confianza; están presentes en el área de marketing, con la publicidad engañosa, en la relación con los proveedores, con la gestión del medioambiente; pero sobretodo, se plantean problemas éticos en relación con los recursos humanos de la empresa. Los principales son los siguientes:

a) Igualdad de oportunidades y discriminación

La discriminación se produce, en el contexto de la empresa, cuando los empleados reciben un tratamiento más o menos preferente en base a aspectos que no tienen que ver con su cualificación o rendimiento. Esta discriminación puede estar basada en la pertenencia a un grupo étnico, religioso, relaciones afectivas, orientación sexual o género entre otros. La mayoría de los países democráticos ha desarrollado legislaciones contra la discriminación, lo que implica que una correcta aplicación de la ley evitaría estos tipos de problemas éticos, pero estos estereotipos y las prácticas culturales que avalan este tipo de comportamientos siguen vigentes en el día a día.

b) Mobbing o acoso moral

Las relaciones interpersonales están presentes de forma continua en la vida laboral de cualquier organización y, lógicamente, puede convertirse también en fuente de posibles conflictos. La investigación desarrollada sobre los efectos del mobbing indica que esta situación reduce la salud psicológica y física de sus víctimas y afecta negativamente a su bienestar y la eficiencia de otros empleados, al mismo tiempo que aumentan el absentismo y las bajas por enfermedad (Zapf y Einarsen, 2001)

El profesor de alemán, Heinz Leymann - doctor en Psicología del Trabajo y profesor de la Universidad de Estocolmo -, fue el primero en definir este término en el año 1990 como la situación en la que una persona ejerce una violencia psicológica extrema, de forma sistemática y recurrente y durante un tiempo prolongado sobre otra persona o personas en el lugar de trabajo con la finalidad de destruir las redes de comunicación de la víctima o víctimas, destruir su reputación, perturbar el ejercicio de sus labores y lograr que finalmente esa persona o personas acaben abandonando el lugar de trabajo.

Aunque el concepto es relativamente reciente el fenómeno, en sí, fue estudiado por el etólogo Konrad Lorenz porque observó el comportamiento de determinadas especies animales constatando que en ciertos casos los individuos más débiles del grupo se coaligaban para atacar a otro más fuerte. Para definir esta situación se utilizó el verbo inglés "to mob" que se define como atacar con violencia.

En España el concepto se tradujo por Acoso Laboral ya sea físico o psicológico, acoso grupal u acoso institucional. El concepto se aplica a situaciones grupales en las que una persona es sometida a persecución, agravio o presión psicológica por una o varias personas del grupo a que pertenece, con la complicidad del resto.

El profesor de la Universidad de Alcalá de Henares, Iñaki Piñuel (2001), especialista en mobbing publicó en su libro "Mobbing: Cómo sobrevivir al acoso

psicológico en el trabajo" el cuestionario CISNEROS (Cuestionario Individual sobre Psicoterror, Negación, Estigmatización y Rechazo en Organizaciones Sociales).

El Informe Cisneros es el más completo realizado hasta el momento en España. Utiliza una muestra general y no específica a un sector determinado aunque existen variantes aplicados al sector de la enfermería hospitalaria y al sector turístico.

El profesor Piñuel considera, que el acoso, se produce, sobre todo, en los casos en los que no se puede despedir a un trabajador, bien porque es funcionario público, o porque su prestigio y su capacidad de trabajo harían impropio el despido.

El inicio del acoso suele empezar de forma anodina, como un cambio repentino de una relación que hasta el momento se consideraba neutral o positiva. Suele coincidir con algún momento de tensión en la empresa como modificaciones organizativas, tecnológicas o políticas. La persona que sufre el mobbing comienza a ser criticada por la forma de realizar su trabajo, que por otro lado, hasta el momento era bien visto. Al principio, las personas acosadas no quieren sentirse ofendidas y no se toman en serio las indirectas o vejaciones. No obstante, la situación resulta extraña para la víctima porque no entiende lo que está pasando y tiene dificultad para organizar conceptualmente su defensa.

Las consecuencias de esta situación no sólo afectan al individuo, sino que la tendencia al aislamiento que experimenta, la falta de comunicación y la conflictividad repercute también en su entorno familiar y social. El rendimiento laboral se resiente y la interrelación con los compañeros empeora. También puede suceder que aumente la accidentalidad porque el trabajador no se concentra en las tareas laborales, lo que puede provocar que pierda el empleo.

c) Retribución justa

La igualdad en los sistemas de retribución ha de basarse en el principio de justicia retributiva y de proporcionalidad entre el esfuerzo y la retribución.

Un reto para una empresa que crea en la ética, está en determinar con justicia y equidad la retribución del trabajo, sin perder la competitividad económica. Lo que parece una contradicción, puede ser sólo una paradoja, si se respeta la dignidad de la persona.

Es necesario profesionalizar la gestión de la retribución. Es decir, no limitarse a retocar las viejas costumbres o introducir productos novedosos como las opciones sobre acciones, sino trazar un plan, dotarse de unos medios racionales de puesta en práctica y, sobre todo, que la alta dirección se convenza de que la retribución no es un instrumento de poder o una compensación exclusiva del rendimiento cuantitativo.

Es mucho más, un modo de ser justo, de identificar al empleado con la empresa y de medir algo tan importante como lo "intangibles": la entrega, la lealtad, la generosidad y los valores en la empresa.

"El dinero expresa mucho más que una cantidad fría, transmite mensajes y, sobre todo, impulsa determinados valores que afectan a la equidad, la motivación y el grado de unidad de la empresa" (Gómez López-Egea, Sandalio 2004) .

Por ello, es de suma importancia estructurar unos sistemas de retribución que estimulen la motivación. En concreto, apuesta por un sistema de retribución vinculado a la carrera profesional del empleado, en el que éste conozca las reglas del juego y encuentre la motivación para avanzar en su desarrollo personal y profesional. En este sentido, la transparencia del sistema sería fundamental para gestionar la retribución con justicia y para transmitir e impulsar los valores de la empresa a toda la plantilla. En esta conexión entre retribución y motivación, es necesario distinguir tres planos: el material, el profesional y el de los valores.

d) **Confidencialidad y privacidad de la información**

En la empresa la confidencialidad es una obligación, pero no una obligación definitiva. Se deberá respetar siempre y cuando no colisione con otro deber o derecho más fuerte; por ejemplo en aquellos casos en los que, por imperativo legal, la parte obligada sea requerida por un organismo jurisdiccional o administrativo para facilitar determinada información. En estos casos, deberán ser atendidas aquellas órdenes en las que: La obligación de entrega venga determinada de manera concreta en la orden, sea dictada por una administración o juzgado competente o sea firme.

Las tecnologías de la información y las comunicaciones han condicionado y agravado el problema ético de la privacidad. Estas tecnologías han permitido el acceso, el almacenamiento y la distribución de gran cantidad de información a un coste casi inexistente. Proporcionan grandes ventajas, pero a su vez tienen un gran inconveniente, la falta de privacidad. En algunos procesos de selección, la información que una persona utiliza con un fin lúdico, puede ser utilizada para fines distintos. No es ético, en ninguno de los dos casos, el uso de la información para fines distintos a los originales.

3.2.2. **Ética y motivación de los trabajadores**

¿A quién se puede considerar un trabajador motivado? En el mundo de los negocios un trabajador motivado es aquel, que tiene suficiente fuerza interna para cumplir las conductas que vienen impuestas por parte del empresario y de sostenerlas mientras duren.

Existen diferentes tipos de la motivación que podrán variar dependiendo del ambiente en el que nos encontremos. Podemos definir la motivación como cualquier causa que nos impulsa a actuar y llegar a un determinado objetivo. Los principales tipos de motivación son los siguientes:

- ✚ **Motivación extrínseca:** el trabajador hace algo no porque le atrae y le apetece mucho, si no por la recompensa que percibirá por hacerlo. Por ejemplo trabajar en un sitio aburrido, solamente por el dinero que se percibe. La motivación extrínseca cubre solo las necesidades básicas de los trabajadores, no cual impide conseguir el objetivo de motivación basada en la ética empresarial.
- ✚ **Motivación intrínseca:** Consiste en hacer una actividad por el simple placer que reporta el hecho de realizarla, sin obtener a cambio ningún incentivo externo, forma parte de la superación personal del trabajador.
- ✚ **Motivación trascendente:** Es aquella que incita al trabajador a formar parte de algo, a implicarse con la misión de la empresa. Esta motivación busca los intereses del equipo, los intereses individuales pasan a un segundo

plano y lo que importa es lo que más conviene a la organización, contribuir al máximo y de acuerdo a las posibilidades de cada uno. La base de la motivación trascendente está en las creencias, valores y principios del individuo. Valores como la amistad, la solidaridad o el servicio son los que generan esta actitud de beneficio a los demás. Estos valores dan sentido a la tarea que el grupo vaya a desempeñar.

Actualmente los empresarios luchan por la motivación de sus trabajadores, aunque no es una tarea fácil y por ello deben recurrir en todo momento a la aplicación de la ética empresarial. El empresario debe fomentar entre los empleados un comportamiento ético y debe motivarles a cumplirlo, de modo que surjan unos valores que son compartidos por todos los miembros de la organización. Las personas desean identificarse con la empresa para la que trabajan, necesitan confiar y creer en dicha organización, puesto que contribuyen con su esfuerzo al éxito de la misma. Ese vínculo de valores compartidos es fundamental para todo lo demás, se pone énfasis en la empresa como la entidad en la que trabajan, con la que se identifican y que merece la admiración de sus colaboradores, así como de la sociedad.

Es absolutamente imposible conseguir la motivación de los trabajadores sin una correcta aplicación de la ética empresarial. Si esto se consigue también se alcanzará el principal objetivo: la eficacia de la empresa basada en los recursos humanos. Por todo ello cualquier trabajador de una empresa debería reflexionar sobre las siguientes frases sobre éxito empresarial, las cuales contribuirán a aumentar su motivación:

- ✚ *“Se alcanza el éxito convirtiendo cada paso en una meta y cada meta en un paso”*
- ✚ *“El éxito es como un tren, todos los días pasa pero si no te subes tú se subirá otro”*
- ✚ *“El éxito lo obtienen aquellos que están seguros de él”*
- ✚ *“Si se cree y se trabaja, se puede”*

La gente satisfecha, feliz y apasionada con su trabajo, a la que además se le permite ser libre, desarrolla patrones de comportamiento, profesionales y personales, adecuados y válidos. Esta combinación es la más potente y poderosa fórmula para generar empresas valiosas.

"Conocer, ayudar, formar, desarrollar y motivar a las personas son los auténticos retos que el directivo ha de practicar cada día. Y la capacidad de evaluar es el soporte de todos ellos" (Gómez López-Egea, Sandalio 2004).

3.3. La gestión ética como ventaja competitiva

Una empresa tiene una clara ventaja competitiva cuando tiene alguna característica diferencial respecto a sus competidores, que le permite alcanzar el éxito empresarial, manteniéndolo de manera sostenible en el tiempo.

La ventaja competitiva consiste en una o más características de la empresa, que pueden manifestarse de distintas formas, una de ellas es a través de los empleados de la misma.

Las empresas que aplican sistemas de gestión ética mejoran las relaciones entre la empresa y los grupos de interés. Analizando a los recursos humanos de la empresa, como factor clave para la eficacia de la misma, el sistema de gestión ética conlleva que se sientan más implicados en la empresa por lo que su rendimiento mejora, con ello la productividad y se consigue que la empresa sea eficiente y eficaz.

Las empresas socialmente responsables deberían contar con una gestión de las personas diferente, en que la ética deberá guiar todas las relaciones. En estas empresas, los profesionales de los recursos humanos deberían ser percibidos como trabajadores éticos y competentes, siendo el único modo de lograr la confianza de todos los stakeholders de la organización con los que trabajan. Sin duda, para ganarse esa confianza es necesario que adopten normas de gestión ética y las mejores prácticas de liderazgo.

Para poder aplicar la gestión ética de los recursos humanos como ventaja competitiva en una empresa es necesario tener en cuenta los siguientes factores:

a) Saber aprovechar el valor profesional de sus trabajadores:

La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos es importante para asegurar el éxito de la organización, siempre y cuando esté enlazada y vinculada a la propia estrategia empresarial, a la misión, visión, objetivos y valores de la organización. Las personas tienen un valor indiscutible en las empresas, como un recurso estratégico fundamental, para asegurar el éxito empresarial y por tanto corresponde a los profesionales de los recursos humanos hacer uso de este recurso.

Ahora bien no todos los profesionales tienen las cualidades o el saber hacer para lograr el compromiso de los trabajadores con la estrategia empresarial, siendo necesario confluían los valores de los empleados con los de la organización.

Estos profesionales de los recursos humanos guiados por la ética, la cual debería estar presente en todas las áreas de la organización, debe dar respuesta a las necesidades de los empleados permitiéndoles su participación activa en la toma de decisiones, proporcionándoles los recursos y el apoyo organizativo necesarios para ello, pero a la vez deben ayudar a la alta dirección a alcanzar la eficacia estratégica de la empresa. Se convierten, por tanto, en líderes indiscutibles que deben ejercer su liderazgo de modo eficaz y congruente con la estrategia empresarial sin perder de vista las necesidades y requerimientos de los empleados.

Estos profesionales éticos de los recursos humanos son los responsables de crear una cultura organizacional que se basará en la confianza y el respeto entre las partes, logrando el compromiso de los empleados, quienes trabajarán más motivados y en coherencia con la estrategia empresarial, lo que reportará una ventaja competitiva.

b) Entender la gestión ética de los RRHH como filosofía de liderazgo:

Precisamente debe ser la ética y la filosofía la que haga que los valores de unos y otros confluían. Es en esta tremenda responsabilidad donde los profesionales de los recursos humanos deben jugar un importante papel, en cuanto a líderes que hagan una gestión ética de los recursos humanos. La gestión ética es una filosofía de liderazgo y

gobernanza que contribuye a la creación de riqueza a largo plazo, y además tiene en consideración a todas las partes interesadas.

La incorporación de la ética a la gestión de recursos humanos, tanto a nivel organizativo como personal, implica que los deberes éticos de los profesionales de los RRHH deben ser inherentes al liderazgo que deben ejercer para lograr el éxito de la organización. Esta manera de entender el liderazgo en la Dirección de Recursos Humanos facilitaría enormemente los resultados económicos y también los sociales, los de la propia organización y especialmente los inherentes a la función de los recursos humanos.

Actualmente son muchas las empresas que se hacen la siguiente pregunta:

✚ *¿Es imprescindible la ética empresarial como la clave del éxito?*

Son muchos los factores que determinan el éxito o el fracaso de una empresa, pero ninguno es tan determinante como la situación de los trabajadores. Una plantilla afín a los objetivos de una empresa y satisfecha con sus condiciones resulta muy beneficiosa para cualquier negocio.

El buen funcionamiento de cada departamento, la existencia de una buena comunicación entre personal y directiva así como una buena política comercial son factores importantes. Pero hay un factor por encima de todos que sobresale por su importancia, por su complicada gestión y porque es el verdadero motor del negocio, éste factor no es otro que los propios trabajadores. Está demostrado que una empresa que cuente con una plantilla motivada y con un objetivo común tiene muchas más posibilidades de triunfar. Tanto es así que en empresas medianas y grandes es común que exista un departamento de personal o de recursos humanos cuya función es servir de enlace entre la empresa y los trabajadores. Para ello es imprescindible la ética empresarial, la cual ayuda a una organización a lograr el éxito.

La mayoría de las organizaciones esperan que los empleados sigan un código de ética, al que a veces se refieren como "reglas". Este código abarca diversos niveles de integridad con respecto a las relaciones con los clientes, otros empleados y otras personas relacionadas con la organización. Seguir las prácticas éticas puede generar confianza para la organización que se traduce en beneficios a largo plazo.

Con elementos de carácter ético se genera automáticamente un tipo de cultura organizacional orientado a la excelencia, la cual genera confianza ante los públicos de interés y desarrolla una sólida reputación corporativa, activos intangibles que impactan positivamente en el éxito empresarial y la competitividad, además de, otorgar un aporte significativo al bien común de la sociedad, constituyéndose en empresas excelentes.

Y para concluir a continuación se presentan cinco premisas imprescindibles en la gestión ética de cualquier empresa:

✚ “El uso de prácticas éticas aumenta la salud corporativa, la productividad y las relaciones entre equipos de trabajo y miembros de la organización fundamentalmente”

✚ “Una imagen pública ética fortalece el compromiso, el deseo de trabajar, la unión y la cooperación entre los trabajadores”

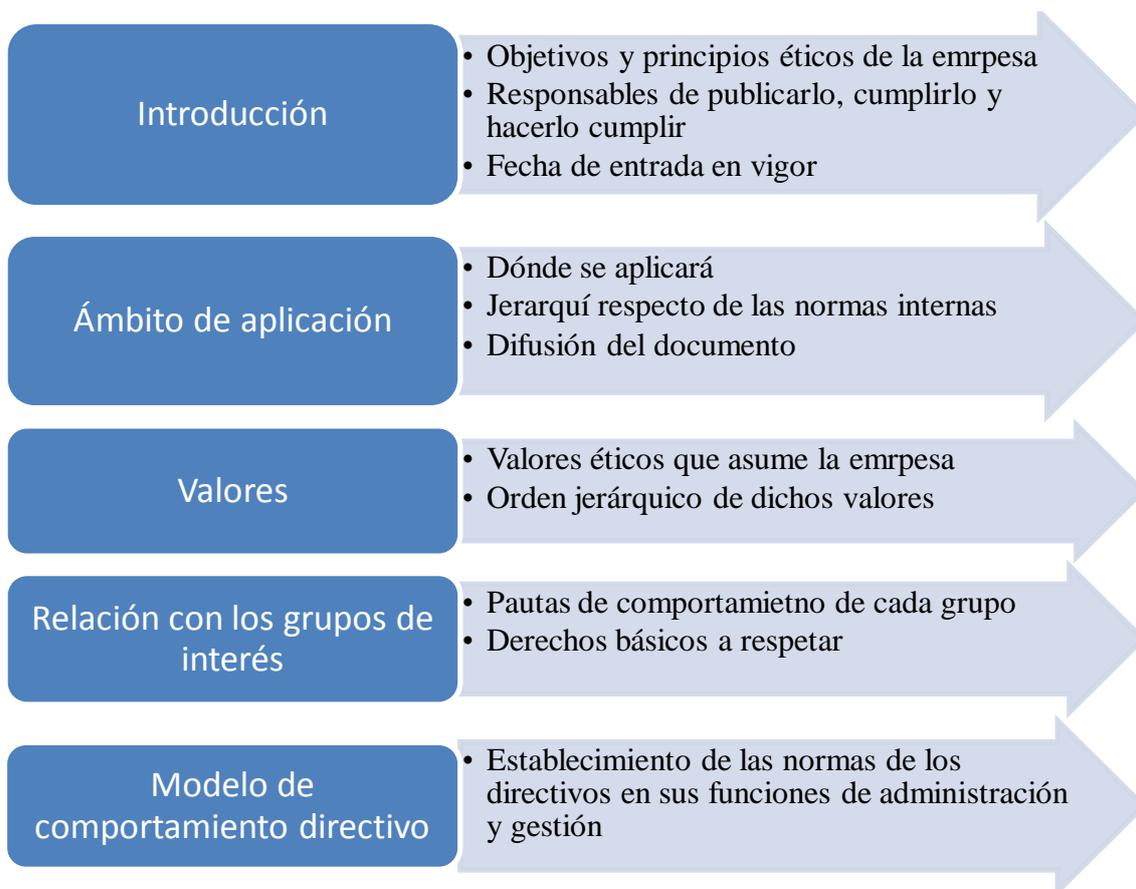
- ✚ “Siendo la ética la ciencia aplicada al arte de vivir y la moral el conjunto de hechos psicológicos que dignifican la vida, debemos aplicar conjuntamente la moral y la ética laboral”
- ✚ “La meta de cualquier empresa debiera ser conseguir el éxito éticamente para tener un buen presente y asegurar un mejor futuro”
- ✚ “Un directivo no puede permitir en sus trabajadores actos poco éticos en contra de clientes, proveedores, colaboradores, socios o del entorno en general”.

3.4. Definición de código ético

Una de las herramientas éticas más utilizadas por las empresas y necesarias para implementar un sistema de gestión ética es el código ético.

Podemos definir el código ético como el documento donde la empresa formaliza y pone de manifiesto los valores y normas de conducta de la empresa con los grupos de interés. Cada empresa lo puede diseñar libremente pero el índice habitual de un código ético es el que se muestra a continuación:

Figura 3.1. Índice de un código ético



Fuente: Elaboración propia

Existen unos organismos que velan por la integración de los comportamientos éticos en la empresa, son los **comités de ética**, también denominados **comisiones éticas**. Sus principales funciones son las siguientes:

- ✚ Redactar el código ético
- ✚ Tomar decisiones en caso de que el código ético se incumpla
- ✚ Comprobar la aplicación y el respeto al código ético a través de mecanismo de control y evaluación.
- ✚ Revisar periódicamente el código ético
- ✚ Resolver los conflictos éticos que se puedan generar entre empresa y grupos de interés.
- ✚ Comprobar la fiabilidad de las herramientas éticas que se utilizan en la empresa

Actualmente, más de 140 organizaciones y más de 100 socios personales forman parte de Forética⁶. Dentro de la asociación conviven empresas de todos los tamaños y sectores de actividad, además de asociaciones profesionales, organizaciones del tercer sector o académicos de reconocido prestigio, entre otros.

Existe una herramienta de gestión ética creada en el año 2000 por la asociación denominada Forética, es la norma SGE 21⁷.

3.5. Contenido de un código ético en relación con los empleados

Tras el análisis y estudio de diversos códigos éticos de empresas de distintos sectores y de diferentes tamaños, tanto pequeñas y medianas empresas (Pymes), como grandes empresas, se puede establecer que el contenido de un código ético en relación con los trabajadores, y para cualquier empresa, debería contener la siguiente información:

- ✚ Considerar a las personas como factor clave empresarial.
- ✚ Tratar con dignidad, respeto y justicia a los empleados, teniendo en cuenta su diferente sensibilidad cultural.
- ✚ El trato entre los empleados debe basarse en la confianza mutua y la dedicación.
- ✚ No discriminar a los empleados por razón de raza, religión, edad, nacionalidad, sexo o cualquier otra condición personal o social ajena a sus condiciones de mérito y capacidad.
- ✚ Mantener un entorno de trabajo global, y atraer y retener personas de todo tipo de origen y formación para lograr la excelencia.
- ✚ Los trabajadores tienen derecho a permanecer en un entorno en el que puedan expresar libremente sus expresiones.

⁶ La Forética es la asociación de empresas y profesionales que tiene como misión fomentar la cultura de la gestión ética y la responsabilidad social dotando a las organizaciones de conocimiento y herramientas útiles para desarrollar con éxito un modelo de negocio competitivo y sostenible.

⁷ Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable, es la primera norma europea que establece los requisitos que debe cumplir una organización para integrar en su estrategia y gestión la Responsabilidad Social.

- ✚ No permitir ninguna forma de violencia, acoso o abuso en el trabajo.
- ✚ Reconocer los derechos de asociación, sindicación y negociación colectiva.
- ✚ Fomentar el crecimiento y desarrollo tanto personal como profesional, de los integrantes de la organización garantizando la formación y promoción profesional de los empleados.
- ✚ Vincular la retribución y promoción de los empleados a sus condiciones de mérito y capacidad.
- ✚ Realizar evaluaciones del desempeño a través de las cuales se obtengan opiniones claras y precisas. Estimular los comentarios y análisis bidireccionales, y asignar la revisión de las evaluaciones a los niveles más altos de la gerencia.
- ✚ Establecer y comunicar criterios y reglas claras que mantengan equilibrados los derechos de la empresa y de los empleados en los procesos de contratación.
- ✚ Garantizar la seguridad e higiene en el trabajo, adoptando medidas de prevención de riesgos laborales.
- ✚ Facilitar la conciliación del trabajo en la empresa con la vida personal y familiar.
- ✚ Esforzarse por encontrar un justo equilibrio para satisfacer las necesidades de la organización y sus empleados.
- ✚ Procurar la integración laboral de las personas con discapacidad o minusvalías, eliminando todo tipo de barreras en el ámbito de la empresa para su inserción.
- ✚ Facilitar la participación de los empleados en los programas de acción social de la empresa.

Después de contrastar la aplicación práctica de las empresas más cercanas con respecto al Código Ético y los contenidos que en él se plasman, se puede decir que lo más fácil para garantizar el cumplimiento del Código es utilizar un criterio sensato y buscar orientación cuando surjan dudas.

Si no está seguro de algo, antes de tomar una medida específica, el trabajador debería hacerse las siguientes preguntas:

Figura 3.2. Formulación de preguntas por parte del trabajador

¿Tengo autorización para hacer esto?

¿La medida que pienso tomar es lo que se debe hacer?

¿La medida que pienso tomar es legal y compatible con el Código Ético o con otras políticas?

¿Estaría orgulloso de contarle a alguien que merece mi respeto que tomo esta medida?

¿La medida que pienso tomar incrementaría aun más el prestigio de la empresa como una empresa ética?

Fuente: Elaboración propia.

**CAPITULO 4. ANÁLISIS DE UN
CASO REAL DE EFICACIA
EMPRESARIAL BASADA EN LOS
RECURSOS HUMANOS:
GOOGLE**

Una de las empresas mejor valoradas en todo el mundo para trabajar por sus empleados es la internacionalmente conocida Google, un claro ejemplo de eficacia empresarial basada en los recursos humanos y que aplica la ética como ventaja competitiva.

Google no es solo un potente motor de búsqueda, es una gran empresa, conocida por todos y que destaca por sus particulares maneras de contratar e incentivar a los trabajadores, siendo un gran ejemplo de empresa que se preocupa en cuidar los recursos humanos, sabiendo que de ellos depende el éxito de la misma.

Según la tercera edición del ranking mundial 'Best Multinational Workplaces' elaborada por la consultora Great Place to Work, la empresa Google se encuentra entre las 25 mejores empresas para trabajar a nivel mundial.

Este estudio mide fundamentalmente la excelencia laboral. Entre las 6.200 compañías de 45 países que han participado en este estudio elaborado entre finales de 2012 y la primera mitad de 2013, 'Great Place to Work' ha elegido a las 25 mejores empresas para trabajar del mundo que, en conjunto, emplean a más de 11.9 millones de personas. Para elegir a los ganadores, los empleados fueron encuestados sobre su forma y lugar de trabajo y cada empresa presentó los datos recabados en al menos 5 países.

Según Robert Levering, cofundador de Great Place to Work, a la pregunta de si existe una fórmula universal para conseguir estar entre las mejores empresas, respondió lo siguiente: "Lo que hemos descubierto es que la confianza es el principal elemento, confianza entre jefes y empleados es lo más importante y eso es parte de nuestra definición de un gran lugar de trabajo, un lugar donde confías en tus compañeros de trabajo y estas orgulloso de lo que haces", explicó.

Para calificar la cultura organizacional, se realiza una encuesta a los empleados para conformar el Índice de Confianza y se analiza el lugar de trabajo a través de una Auditoría Cultural, que incluye nueve áreas de estudio. Esta encuesta mide precisamente los comportamientos y el medio ambiente que forman la base de los lugares de trabajo más deseables y de los negocios más exitosos.

Según el estudio Global Reputation Pulse 2010, el buscador Google es la corporación con mejor reputación en el mundo. Así también, el ranking Brands Top 100 ubicó a Google como la marca global más valorada. Además la encuesta Top 100 Ideal Employer Student Survey, realizada a más de cinco mil estudiantes de MBA en Estados Unidos, la ubicó como la mejor empresa para trabajar. ¿Pero, en qué se sustenta este enorme valor? Una de las claves del éxito de esta empresa digital ha sido la creatividad en la gestión de su capital humano y la importancia que le da al mismo.

Los empleados de Google tienen en cuenta no sólo el sueldo, los beneficios sociales o el hecho de sentirse parte importante de la empresa; también tienen en cuenta el reconocimiento que les ofrecen por su trabajo, es decir, la recompensa emocional o el reconocimiento del trabajo bien hecho.

Algo que aparentemente parece tan sencillo de conseguir y de fomentar entre los trabajadores no se realiza en todas las empresas. Sin embargo, Google va incluso un paso más allá y permite a sus empleados trabajar en sus propios proyectos, para lo cual

tienen asignadas un número de horas concretas al mes. Estos proyectos son independientes del trabajo que desarrollan para la compañía.

Además llegado el momento, Google puede decidir integrar estos proyectos en algunos que tenga la propia compañía o financiarlos como proyectos independientes. Se trata de aprovechar el capital humano, valorar los trabajadores y el talento que hay dentro de la compañía. Para los empleados, el hecho de ser responsables de sus propios proyectos muchas veces es tan importante como su sueldo.

Por otra parte las instalaciones de Google, donde pasan mucho tiempo los empleados no son como una oficina habitual. Tirarse por un tobogán, tomar una siesta en la sala de relajación, jugar una partida de billar e incluso poder acudir al gimnasio son algunas de las actividades que pueden realizar sus empleados mientras trabajan. Google en todo momento aplica su premisa: *el empleado feliz trabaja mejor*.

4.1 Antecedentes

La multinacional Google fue creada por Larry Page y Sergey Brin que se conocieron en 1995, cuando tenían 24 y 23 años respectivamente, en un acto organizado por la Universidad de Stanford. Ambos tenían un objetivo en común: conseguir información relevante a partir de una importante cantidad de datos. Fue en enero de 1996 cuando iniciaron su colaboración en un buscador llamado BackRub. Larry empezó a trabajar en la forma de conseguir un entorno para los servidores que funcionara con PCs de gama baja y que no necesitará de potentes máquinas para funcionar.

Un año después, la tecnología utilizada por BackRub para analizar los links empezaba ser conocida en todo el Campus universitario, obteniendo una gran reputación, siendo esta la base sobre la que se construiría Google.

Google se fundó en California en 1998, pero la misión de la empresa es facilitar el acceso a la información a todo el mundo y en todos los idiomas. Con ese fin, cuenta con oficinas en más de 60 países, mantiene más de 180 dominios de Internet y muestra más de la mitad de nuestros resultados a usuarios de fuera de EE.UU. La interfaz de búsqueda de Google está disponible en más de 130 idiomas y ofrece la posibilidad de restringir los resultados a contenido escrito en un idioma específico.

Actualmente el objetivo de Google consiste en “organizar la información del mundo y hacerla accesible y útil de manera universal.”

El nombre proviene de un juego de palabras con el término "googol", acuñado por Milton Sirota, sobrino del matemático norteamericano Edward Kasner, para referirse al número representado por un 1 seguido de 100 ceros. El uso del término refleja la misión de la compañía de organizar la inmensa cantidad de información disponible en la web y en el mundo.

Por todo ello, Google comenzó siendo un buscador revolucionario pero eso solamente eran los cimientos de lo que es hoy día, una de las empresas más grandes y fructíferas del mundo. Para conseguirlo han sido necesarios muchos factores. Pero lo más importante de entre todas las actitudes características de Google hay que destacar la

relación que tienen con los empleados, comenzando con los procesos de selección del personal, los cuales suelen ser bastante especiales y todos los trabajadores de Google cuentan con ventajas que otras empresas no ofrecen a sus empleados.

Con todo ello han conseguido lo que puede considerarse el mayor éxito de Google:

✚ *La mayoría de sus empleados están orgullosos y contentos de trabajar donde lo hacen.*

Eso se traduce en ganas y pasión que a su vez desemboca en innovación, ventaja competitiva y finalmente en una empresa con eficacia empresarial basada en los recursos humanos

4.2 Importancia del capital humano en Google

Actualmente se habla de estrategia de recursos humanos como el uso deliberado de las personas para ayudar a ganar o mantener la ventaja de la organización frente a la competencia. Una ventaja que para ser sostenida debe hacer énfasis en el enfoque de gestión de Capital Humano, ya que el mismo implica el uso deliberado de las personas con mayor capacidad o talento para ayudar a los objetivos de la empresa.

Con estos planteamientos es importante destacar la visión de la gestión de Capital Humano y establecer una diferenciación sobre la clásica gestión de los recursos humanos y así poner en perspectiva el caso de Google, que en la práctica constituye un modelo de gestión muy comentado y difundido por las innovaciones que plantea.

Esta empresa ha fomentado más que un modelo de gestión, una cultura en el tratamiento de sus empleados, algo muy valorado por todos los miembros de la organización.

Se puede relacionar directamente el concepto de Capital Humano y el modelo de Google, basándonos en las prácticas que la empresa realiza sobre sus recursos, primero estableciendo el nivel de las personas que desean contratar y después creando un ambiente laboral para poder conseguir la mayor eficacia.

Las personas son lo que realmente hacen de Google una de las empresas más importantes. Google contrata a personas inteligentes y con determinación, y antepone la capacidad para el trabajo a la experiencia. Aunque los Googlers⁸ comparten los objetivos y expectativas sobre la empresa, proceden de diversos campos profesionales y representan a la audiencia global para la que trabajan.

Los trabajadores se esfuerzan por mantener la cultura abierta que se suele dar en los inicios de una empresa, cuando todo el mundo contribuye de forma práctica y se siente cómodo al compartir ideas y opiniones. Los Googlers no dudan en plantear sus preguntas sobre cualquier asunto de la empresa directamente a los superiores y a otros ejecutivos tanto en las reuniones de los viernes, como por correo electrónico o en la cafetería. Las oficinas y cafeterías están diseñadas para promover la interacción entre los Googlers y favorecer las conversaciones de trabajo y los juegos.

⁸ Nombre con el que se conoce a los empleados de Google

El modelo de gestión del capital humano de esta empresa le sitúa en el primer puesto sobre los mejores lugares para trabajar en el mundo.

Según el artículo de Perk Place: The Benefits Offered by Google and Other May Be Grand, de la escuela de negocios de Wharton, no se trata de puro altruismo corporativo. Google se mueve en un mercado ultra competitivo donde la clave del éxito radica en la capacidad de atraer, motivar y fidelizar talentos. Por lo tanto, es perfectamente racional para la empresa ofrecer a sus miembros todas las comodidades para maximizar la experiencia laboral y lograr que se concentren exclusivamente en su trabajo. De hecho, este modelo no se limita a ser el líder de los buscadores sino que es relativamente común entre empresas que encuentran en el capital humano su principal ventaja competitiva.

Muchos expertos en recursos humanos afirman que en Google han encontrado la clave definitiva para maximizar el rendimiento de los trabajadores. Cuando la empresa se preocupa por mejorar la calidad de vida de sus empleados, éstos responden con el máximo compromiso. A cambio de todas las ventajas que tienen los trabajadores, la empresa exige una dedicación absoluta, así se ve reflejado por ejemplo en el minibús con wi-fi para que los empleados sigan conectados en el viaje a sus casas.

Foto 4.1. Centro de trabajo de Google



Fuente: Google imagenes

Es importante tener en cuenta, en esta empresa como ejemplo de modelo a seguir en la gestión eficaz una organización, los postulados que publican los responsables como *“las diez cosas que sabemos que son ciertas”*:

✚ Piensa en el usuario y lo demás vendrá solo

Desde el principio, los esfuerzos de Google se han centrado en proporcionar la mejor experiencia posible a los usuarios. Lo más importante es asegurarse de que todo el trabajo sea útil para los usuarios, por encima de los beneficios u objetivos internos.

✚ No hay nada mejor que el afán de superación

La empresa dispone de uno de los grupos de investigación más grandes del mundo que se dedica exclusivamente a resolver problemas de búsqueda, así que la empresa sabe lo que hace bien y cómo puede mejorarlo.

✚ Es mejor ser rápido que lento

Probablemente sea la única empresa en situación de afirmar que su objetivo es que los usuarios se marchen de su página principal lo más rápido posible. El incremento de la eficacia de su entorno de servicio le ha permitido superar varias veces sus propios récords de velocidad. Por ello, no dejan de trabajar para que los procesos sean cada vez más rápidos.

✚ La democracia es una buena forma de gobierno para la Web

La búsqueda de Google funciona porque utiliza los enlaces en sitios web publicados por millones de usuarios para poder determinar qué otros sitios ofrecen contenido relevante. Del mismo modo, desempeña un papel activo en el desarrollo de software libre, que se innova gracias al esfuerzo colectivo de muchos programadores.

✚ Las respuestas pueden llegar a cualquier lugar

El mundo es cada vez más móvil: los usuarios quieren tener acceso a la información en cualquier lugar y en cualquier momento.

✚ Se pueden conseguir beneficios siendo honesto

Google es una empresa y los ingresos que obtienen provienen de la oferta de tecnología de búsqueda que ofrece a las empresas y de la venta de publicidad que se muestra en su buscador y en otros sitios de la Web. Google ha establecido un conjunto de principios que rigen sus prácticas y programas de publicidad.

✚ Siempre hay más información por descubrir

Los investigadores de Google siguen buscando formas de ofrecer toda la información del mundo a las personas que buscan respuestas.

✚ La necesidad de información traspasa todas las fronteras

Mediante sus herramientas de traducción, los usuarios pueden descubrir contenido que se haya escrito en el otro extremo del mundo en un idioma que desconocen. Gracias a estas herramientas y a lingüistas profesionales y voluntarios, ha podido aumentar considerablemente la variedad y la calidad de los servicios que ofrece, incluso en los lugares más remotos del mundo.

✚ No hay que llevar traje para ser formal

Los fundadores crearon Google con la idea de que el trabajo debía ser un desafío y de que afrontarlo debía ser divertido. Una cultura empresarial adecuada promueve el talento y la creatividad. La empresa hace especial hincapié en los logros del equipo, y

los éxitos individuales que contribuyen al éxito global son un motivo de orgullo. La organización deposita una gran dosis de confianza en sus empleados, que son personas energéticas y apasionadas con trayectorias profesionales muy diferentes y con una visión creativa del trabajo, de la diversión y de la vida. Aunque el entorno de trabajo sea informal, todas las ideas que surgen en la cola de la cafetería, en una reunión de equipo o en el gimnasio se comentan, se analizan y se ponen en práctica, tan rápido como es posible.

Ser muy bueno no basta

Ser muy bueno en algo es solo el punto de partida, pero no la meta. La empresa fija objetivos que sabe que aún no puede alcanzar, porque los responsables están convencidos de que los esfuerzos por cumplirlos pueden llevarnos a obtener mejores resultados que los esperados. A través de la innovación y de la perseverancia, consideran que partiendo de lo que funciona bien hay que mejorarlo de forma inesperada. Por ejemplo, cuando uno de los ingenieros detectó que la búsqueda se realizaba correctamente al introducir palabras bien escritas, se planteó cómo se debían procesar las palabras mal escritas. Eso le llevó a crear un corrector ortográfico intuitivo y más útil.

Los trabajadores siempre están buscando nuevos ámbitos en los que poder marcar la diferencia. En última instancia, el descontento con cómo son las cosas se convierte en el motor que impulsa todo su trabajo.

4.3 Análisis de las prácticas de recursos humanos que contribuyen a la eficacia de la empresa Google.

Las principales prácticas de gestión de recursos humanos que lleva a cabo Google, y con las que contribuye a la eficacia empresarial, son las siguientes:

4.3.1 Reclutamiento y selección de personal

Una de las conclusiones a la que llega Laszlo Bock, vicepresidente de Recursos Humanos de Google, y que ha explicado en una entrevista en el *New York Times*, es que tras analizar todos los datos del proceso de selección, “el expediente académico y la puntuación de los candidatos en los test son inútiles como criterio de contratación”.

La compañía estadounidense era famosa por pedir a todos sus candidatos un brillante expediente académico y una puntuación elevada en determinadas pruebas. Pero los tiempos han cambiado. Ahora, excepto si el candidato acaba de salir de la universidad, Google no pedirá ningún certificado. “Hemos llegado a la conclusión de que no predicen nada”, asegura Bock. Y es algo que se está empezando a notar en las oficinas que la compañía tiene por todo el mundo. La proporción de trabajadores de Google sin título universitario no para de crecer. “Hay equipos en los que el 14% de los miembros nunca han ido a la universidad”, ha reconocido Bock.

Las razones que han llevado a Google a dejar de valorar el expediente académico como criterio de contratación tienen que ver con la desconexión existente entre lo que se enseña en la universidad y el trabajo que se realiza en la compañía.

“Después de dos o tres años”, asegura Bock, “tu habilidad para desempeñar tareas en Google no tiene ninguna relación con lo bueno que eras en la escuela, porque las habilidades que se piden en la universidad son muy diferentes”.

El vicepresidente de Google considera que su empresa necesita a gente a la que le guste averiguar cosas para las que no hay una respuesta obvia, algo que no se entrena en la universidad. Esta frase dicha por Bock, es necesario analizarla. En su opinión, la universidad sigue siendo un entorno artificial, una burbuja que premia a unos u otros en función de unos criterios que nada tienen que ver con lo que se pide en el entorno laboral. “La gente que tiene éxito en la universidad”, explica el responsable de RRHH de Google, “es un tipo de gente específicamente entrenada para tener éxito en ese ambiente. Precisamente una de las frustraciones de Bock y según sus palabras, era que “cuando estaba en la universidad sabía que el profesor estaba buscando una respuesta específica. Puedes limitarte a averiguarla, pero es mucho más interesante resolver problemas para los que no hay una respuesta obvia. Necesitas a gente a la que le guste averiguar cosas para las que no hay una respuesta obvia”. Y ese tipo de gente, asegura Bock, no es la que suele tener éxito en la universidad, donde la mejor estrategia para sacar buenas notas es saber que suele preguntar el profesor en cuestión, y qué tipo de respuestas está esperando encontrar en un examen.

Para trabajar en Google hace falta ser de los mejores, sobretodo buscan personas que:

- ✚ Tengan un amplio conocimiento y experiencia en diferentes áreas de ciencias como la computación y las matemáticas
- ✚ Posean grandes habilidades de programación
- ✚ Tengan excelente capacidad comunicativa y de organización
- ✚ Sean apasionadas en su trabajo y también grandes compañeros
- ✚ Disfruten trabajar en un ambiente con mucha energía y desestructurado, en equipos de trabajo muy pequeños
- ✚ Tengan diferentes intereses y capacidades

Google determinó que el número ideal de entrevistas que hay que hacer a un candidato es cuatro, número a partir del cual los resultados medios de la evaluación coinciden con la media final.

Dado que Google no se fía solo del expediente académico de sus candidatos, parece que debe limitarse a valorar el desempeño de estos en las entrevistas. Pero Bock tampoco tiene claro que las entrevistas sean una herramienta adecuada, así se desprende tras el estudio realizado por la empresa hace unos años para determinar si alguien en Google era particularmente bueno a la hora de contratar a gente. Se analizaron decenas de miles de entrevistas, a todos los que las habían realizado, la puntuación que había obtenido cada candidato y cómo realmente esa persona había realizado su trabajo. Se encontró que no existía ninguna relación.

Es mejor valorar a los candidatos en función de su comportamiento objetivo a la hora de contestar determinadas preguntas. Bock cree que tenemos que darnos cuenta

que, por mucho que alguien se crea muy bueno para encontrar a la gente adecuada para uno u otro trabajo, la realidad es que el instinto de los empleadores no suele funcionar. Pero no todas las preguntas funcionan. El responsable de RRHH de Google asegura que las únicas cuestiones que realmente pueden hacernos entrever el potencial que puede tener un candidato son aquellas relativas a su comportamiento.

Una de las entrevistas que mejor funciona es la entrevista conductual estructurada, donde se tienen unos criterios establecidos de antemano para evaluar a las personas, sin dejar que el entrevistador saque su propia conclusión. Para el responsable de RRHH, el tipo de preguntas que funcionan son aquellas que permiten valorar la manera en que el candidato ha resuelto determinados problemas en el pasado. Una pregunta como “Dame un ejemplo de una ocasión en la que hayas tenido que resolver un problema analítico difícil” nos permite evaluar al mismo tiempo dos cuestiones: a qué tipo de situaciones se ha enfrentado ya el candidato, y cómo lo hizo, y qué es lo que considera difícil.

Evaluar las habilidades de liderazgo es mucho más difícil, y es algo que es casi imposible averiguar en una entrevista. Por eso es necesario establecer evaluaciones internas con frecuencia para que sean los subordinados los que valoren las habilidades de los jefes. Esta información es muy valiosa, principalmente para los afectados, cuya conducta cambia en cuanto tienen acceso a la información.

Google como el resto de las empresas tech⁹ sabe que ingenieros y programadores principalmente, son un recurso escaso y además sujeto a una tentación constante por los competidores, por eso no es extraño que el POPS¹⁰ sea muy importante para ellos.

Lo curioso es la propia filosofía del departamento de RRHH de Google, se trata de analizar miles de datos de la vida laboral de sus más de 34.000 empleados para lograr una mayor satisfacción de estos y a la vez ahorrar costes. Es decir, el departamento de RRHH de Google está formando por ingenieros y funciona por tanto como cualquier unidad de desarrollo de producto.

Lo más importante a tener en cuenta en el reclutamiento y selección de personal de Google es buscar la clave de su éxito como empresa eficaz: un capital humano bien preparado.

Google tiene dos importantes principios que se convierten en ventajas como empresa: premiar y cuidar a sus empleados ofreciéndoles todo tipo de facilidades en la vida diaria y contratando a personal muy cualificado.

Daniel Helft, senior manager de comunicaciones corporativas de Google Latinoamérica, reconoce que el capital humano juega un papel fundamental en las decisiones que se toman dentro de la empresa. De hecho, no hay otro recurso que pueda acercarse en importancia. Diariamente la empresa depende de la innovación y la creatividad de los trabajadores para mantener el liderazgo tecnológico. Pero para conseguir esto es clave un exhaustivo proceso de contratación, por ello Google contrata solo a las personas con mejores promedios de las mejores universidades y con probada capacidad de innovación y creatividad.

⁹ Empresas tecnológicas

¹⁰ Google llama a su departamento de recursos humanos “operadores de personas”, aunque la mayoría de la gente en la firma usa la sigla en inglés POPS.

En este sentido, Victoria Campetella, manager de comunicaciones corporativas y relaciones públicas de Google Argentina, manatiene que hay que tener en cuenta que las empresas están hechas de gente, eso Google lo pensó desde el principio y ha sido muy cuidadosa al respecto. El denominador común de la compañía es la gente, la que está muy bien formada y debe tener habilidades en equipo, intereses en común, experiencias de vida o ser destacados en algún ámbito como el deporte.

En la actualidad, la empresa cuenta con más de diez mil "googlers" por todo el mundo. Google está en planes de expansión en América Latina, por lo que está en busca de gente creativa. Sin embargo no es fácil llegar a trabajar en Google, la empresa recibe más de un millón de currículos al año, contratando entre 4.000 y 6.000 empleados, lo que supone una tasa de aceptación de entre un 0,01 y 0,04% de los candidatos.

4.3.2. Motivación

El secreto de la felicidad de los empleados de Google se basa fundamentalmente en la motivación. Muchas empresas deberían seguir el ejemplo de Google en algunos aspectos, aunque en algunos casos no es posible, pero lo cierto es que es una de las compañías más atractivas para sus empleados, y para los que desean formar parte de la misma.

Aunque todo trabajo supone un esfuerzo, lo cierto es que muchas personas ven en trabajar en Google un sueño, por ello es necesario analizar cuál es el secreto de Google, es decir, qué hace esta empresa que no haga el resto.

Para Eric Schmidt, Director Ejecutivo de Google la meta es dejar a un lado todo lo que se pone en el camino de los empleados.

Algunos elementos de motivación de los trabajadores que destacan en esta empresa son los siguientes:

- ✚ **Flexibilidad en el trabajo:** Los trabajadores de Google dedican 20% de su tiempo laboral a participar en algún proyecto de su propia elección, lo cual también supone una estrategia para la retención de cerebros. Los empleados eligen por la mañana en qué proyectos implicarse y cómo lo pueden hacer teniendo en cuenta sus aptitudes y cualidades, e incluso si no hay alguno que les satisfaga lo suficiente pueden proponer uno. Su forma de administrarse es a su propio gusto, sin ser limitados en sus capacidades, horarios, falta de motivación o cualquier otra cosa. Los trabajadores se implican, se sienten comprometidos, y esto hace que puedan dar lo mejor de sí. Por supuesto, los plazos de entrega y desarrollo hay que cumplirlos. Realmente, aunque muchas empresas piensan que hay que ser estrictos con los empleados, dejar en libertad, confiar y motivar a los trabajadores es clave para la mayor eficacia de la empresa. Las cifras de Google son bastante buenas así que parece que su estrategia de motivación es mejor de lo que otras empresas con otras metodologías podrían pensar.
- ✚ **Incentivo a la innovación y desarrollo:** desde el primer momento en que alguien nuevo entra a trabajar en la empresa se le incentiva a proponer mejoras.

Google además exige que el trabajador no dedique todo su tiempo a su trabajo, sino que dedique el 15% de su tiempo a crear sus propios proyectos, los cuales son evaluados, y si llegan a construirse y son exitosos, Google da al trabajador un bono y hasta un porcentaje del proyecto.

- ✚ **Estatus profesional:** Google ha logrado derribar en parte la máxima que ha imperado en la mayoría de las empresas que sostiene que la remuneración es el mejor de los incentivos, hasta el punto de que trabajar en Google da en sí mismo un estatus profesional que destaca de forma importante en relación a sus competidores.
- ✚ **Clima laboral:** Quieren que el trabajador se sienta cómodo en la oficina, con la sensación de que tiene todo lo que necesita, incluso hay comida y bebida gratis para todo el que lo desee. Esto hace que alguien con la mente despejada, en un ambiente de trabajo relajado rinda mucho más. Así por ejemplo en las oficinas de Nueva York los empleados pueden dar rienda suelta a su creatividad infantil con miles de piezas Lego. Uno de los elementos más importantes con los que Google pretende motivar es la decoración. Los espacios están decorados de forma muy original, con mucho color. Hay una cafetería, salas para reflexionar y elementos recreativos para los trabajadores. Aunque no hay dos oficinas de Google iguales, las personas que visiten cualquier oficina podrán encontrar algunas características comunes, tales como murales y decoraciones que expresan la personalidad local, Googlers que comparten cubículos, tiendas de campaña gigantes y salas de reuniones, videojuegos, mesas de billar y pianos, cafeterías y cocinas llenas de comida saludable, y las clásicas pizarras para las sesiones improvisadas de lluvias de ideas.

En una investigación realizada por la consultora británica Chiumento, el factor más importante en la satisfacción laboral, es el entretenimiento. Google ha basado su política de recursos humanos sobre esta filosofía, lo que la ha convertido en todo un objeto de estudio.

Imagen 4.2. Espacio recreativo de Google



Fuente: Google imágenes

El modelo laboral de Google se está convirtiendo en un clásico en muchas escuelas de negocios. Ha roto algunos tópicos importantes y ha confirmado otros. Algunos logros de la compañía y por los que destaca son su capacidad para identificar y seleccionar el talento joven, los cuales en un entorno donde la motivación desempeña un papel muy importante hacen de la empresa una de las más eficaces del mundo.

Un elemento de motivación importante es el hecho de que en esta empresa existan muchos alumnos doctorados. Así, se considera que los alumnos de doctorado son más creativos y están más motivados a crear innovaciones continuas. Los titulados con máster investigan lo que otros han hecho, mientras que los doctorados estudian lo que nadie ha hecho antes. Además está demostrado que en los despidos de las empresas hay mayor número de personas que se marchan de las mismas con una licenciatura que con un doctorado.

Por último hay que tener en cuenta que una clave importante de la motivación de sus trabajadores son los beneficios, tanto económicos como sociales, que reciben a diario, aspectos que a continuación se analizan.

4.3.3. Beneficios económicos y sociales

El departamento de recursos humanos del gigante de internet analiza el bienestar de los googlers con un riguroso criterio científico que lo ha llevado a ser uno de los mejores empleadores del mundo.

En Google se trabaja con objetivos trimestrales, cada empleado tiene una serie de metas que alcanzar al final de cada trimestre: el foco está en estos objetivos, no en el horario laboral.

Todas estas prácticas y los beneficios que estas suponen a los empleados se devuelven a la empresa en forma de logros, pues trabajando en un ambiente así, el potencial de creatividad y de productividad es importante.

Los principales beneficios que obtienen los trabajadores son los siguientes:

- ✚ Google pone a disposición del 99% de sus empleados la adquisición de sus acciones.
- ✚ Ha aumentado el salario promedio de sus trabajadores en un 50%. Dependiendo de cuál sea la oficina en la que está destinado, el salario promedio está entre 174.000 y 242.000 dólares al año.
- ✚ Ofrece 8.000 dólares anuales para que el trabajador mejore su educación, con la única condición de que tu promedio de calificaciones debe ser una Notable.
- ✚ Por cada empleado que un trabajador integre a la empresa, ésta le paga 2.000 dólares.
- ✚ Dependiendo de cuánto tiempo lleve el empleado trabajando en Google, las vacaciones pueden sumar hasta 25 días.

- ✚ Guarderías infantiles en los campus Google, donde los empleados pueden llevar sus niños sin ningún tipo de coste.

- ✚ La empresa tiene diversos tipos de cafeterías y restaurantes donde sus empleados pueden consumir su comida preferida, desde la cultivada orgánicamente en las instalaciones de la empresa hasta comida gourmet totalmente gratis.

Hay comidas para todos los gustos, incluso para vegetarianos. Ofrecer comida y bebida gratis en la empresa es bueno porque así los trabajadores no tienen por qué ir a restaurantes de comida rápida de la zona, de hecho se quedan en la empresa disfrutando del momento mientras ganan fuerzas para seguir trabajando.

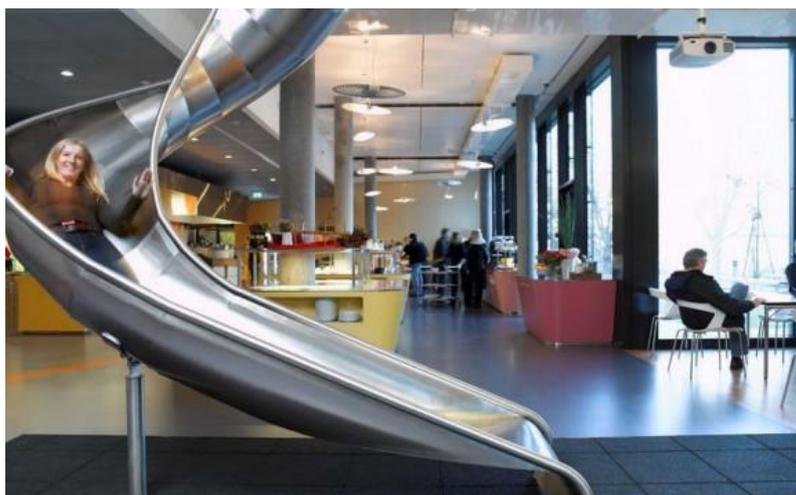
- ✚ Servicios de lavandería gratis, sillas de masaje, taller mecánico, varios tipos de diversión, spa, masajes, gimnasio, piscinas a total disposición, gimnasio, dentista y conocidos cocineros para que elaboren sus comidas y visitas de doctores a sus oficinas.

- ✚ Cuando un empleado muere, la compañía paga a su cónyuge o pareja estable la mitad del sueldo del difunto durante una década.

- ✚ Google ofrece siete semanas libres a los empleados que acababan de ser papás.

- ✚ En las premisas de la empresa, que suponen miles de metros cuadrados de edificaciones, los empleados disponen de transportes personales gratis (bicicletas, patinetas eléctricas, etc.) de forma tal que puedan trasladarse entre edificaciones, sin tener que caminar. El trabajador toma la que esté disponible y la deja en un área destinada para los fines.

Imagen 4.3. Toboganes como alternativa a las escaleras existen en las oficinas de Google en Londres



Fuente: Google imágenes

- ✚ Cada empleado tiene la libertad de trabajar desde su casa y no necesariamente atarse a un horario.

- ✚ Vestimenta de acuerdo al gusto del empleado y hasta pueden llevar sus mascotas al trabajo.
- ✚ Transporte gratis a la compañía, en autobuses que pasan por puestos específicos de la ciudad, llevan y traen a los empleados. Obviamente los mismos están dotados de facilidades de acceso a Internet de alta velocidad, lo que permite al empleado estar conectado todo el tiempo.

4.3.4 Formación

- ✚ Invierten en todo tipo de formación para sus empleados: formación online, formación continua de actualizaciones sobre nuestros productos, formación en habilidades, entre otros.
- ✚ La empresa facilita a sus empleados todos los recursos necesarios para que ellos mismos puedan formarse unos a otros, de forma que se aproveche al máximo el talento interno. Han creado un canal en el que cualquier trabajador de Google experto en una materia propone, por propia iniciativa, cursos de formación para sus compañeros.

4.4 Evaluación global del modelo Google

En conclusión, no hay dudas de que el tipo de recursos y talentos especializados que busca y recluta esta empresa, requiere de un trato diferenciado. Por esto Google hace un esfuerzo en el trato y condiciones de este personal, haciendo del ambiente laboral lo más importante para la empresa.

Con estas prácticas Google apuesta por la inversión en capital humano como elemento de éxito de su estrategia de desarrollo y por supuesto, de crecimiento económico y por supuesto de eficacia empresarial. Aunque hay que reconocer que no todo es perfecto en Google. También es verdad que muchas personas dejan la empresa, algunos porque quieren implicarse en su propio proyecto, crear algo suyo, otros porque consideran que podrían cobrar más, y otros por burocracia, gestión deficiente y el largo proceso de contratación. .

Por otra parte el hecho de que los fundadores de la compañía sean tan jóvenes hace que la gestión de recursos humanos influya positivamente en la compañía, debido a que se crea un ambiente creativo, dinámico, una cultura jovial... teniendo así una mentalidad abierta de la que puede verse favorecida la empresa.

Las fuentes de reclutamiento que utilizan son habitualmente las referencias internas, su lema es **“la mejor gente conoce a la mejor gente”**, otras veces utilizan webs especializadas y otras son ellos mismos los que hacen la búsqueda.

Hay que destacar el hecho de que Google trabaje con objetivos trimestralmente, ya que da la opción a sus empleados a trabajar desde casa, salir antes o entrar más tarde porque cada trabajador dispone de un portátil que pueden llevarse fuera de la oficina para cuando lo necesiten.

Por último, hay que tener en cuenta que para que los empleados no quieran marcharse a otras empresas hay que mantenerlos constantemente estimulados intelectualmente. Esto es posible con la innovación, la libertad que tienen para proponer nuevos proyectos y que se pongan en marcha o que incluso puedan dedicar el 20% de su tiempo a proyectos no ligados directamente con su posición de trabajo, porque deben sentir que trabajar en Google no es solo un trabajo, sino un estímulo al pertenecer a una cultura informal de innovación permanente.

CONCLUSIONES

Con la elaboración de este Trabajo de Fin de Grado se ha conseguido el objetivo fundamental inicialmente propuesto, consistente en asociar los recursos humanos y su capacidad de gestión con la contribución a la obtención de la mejora de la eficacia de la organización.

Además la realización de este TFG ha contribuido a alcanzar las competencias del título inicialmente planteadas, tanto en relación a las competencias generales, como a las específicas y las transversales. También este trabajo ha contribuido a integrar en parte los contenidos del título.

Teniendo en cuenta la fundamentación teórica y los antecedentes detallados al inicio del trabajo, se ha demostrado tras los análisis realizados que los recursos humanos pueden llegar a ser una importante fuente de ventaja competitiva, llegando a ser un elemento estratégico de la empresa. Tras analizar los modelos de dirección de recursos humanos y las prácticas que llevan a cabo se ha conseguido otro de los objetivos planteados con este trabajo, alcanzar la eficacia a través de sus los mismos.

Se ha realizado un análisis del papel fundamental que juega la ética empresarial aplicada a los recursos humanos de la empresa y se ha demostrado cómo contribuye a alcanzar la eficacia de la misma.

Tal y como se propuso al inicio del trabajo se ha profundizado en Google, una empresa que es eficiente gracias a la importancia que le da a sus trabajadores. Esta empresa ha reinventado los métodos y las formas de trabajar y de dirigir a las personas, siendo considerada un modelo de enorme éxito basada en los recursos humanos y en su gestión eficaz.

Reflexionando sobre la situación analizada podemos extraer las siguientes conclusiones:

- ✚ Las empresas que buscan la eficiencia a través de sus trabajadores, pueden adoptar diferentes prácticas de DRH para mejorar las habilidades de los mismos. Por ejemplo, pueden centrar todos sus esfuerzos en mejorar la calidad de los trabajadores contratados, así como en mejorar sus habilidades y capacidades de los actuales. Igualmente, las organizaciones pueden mejorar la calidad de los actuales trabajadores mediante un programa de capacitación y desarrollo tras ser seleccionados e incorporados. Existen numerosas evidencias que confirman que la inversión en formación produce resultados organizativos beneficiosos.
- ✚ Los sistemas de participación de los trabajadores así como los sistemas de reclutamiento interno que permiten a los trabajadores crecer, progresar y promocionarse, dentro de la organización son formas organizativas de trabajo que se ha demostrado que afectan de manera positiva a la eficacia de la empresa.
- ✚ La manera en cómo se estructura un puesto de trabajo afecta al rendimiento organizativo, hasta el punto que los trabajadores capacitados y motivados están directamente implicados en la determinación de qué trabajo se debe realizar y cuándo este trabajo debe cumplirse.

- ✚ El comportamiento de la empresa y fundamentalmente de cada uno de los trabajadores, debe ser ético, siempre, con independencia de las consecuencias que de ello se sigan. Lo que importa es la virtud, el premio de la virtud es ella misma. Hay que ser ético incluso en el supuesto de que, como ahora desgraciadamente contemplamos con demasiada frecuencia, la sociedad aplauda al inmoral y desprecie al virtuoso. Si los trabajadores y la empresa en general, se comportan en contra de la moral, puede ser que obtenga beneficios en ello, pero internamente cada uno de esos trabajadores valdrá menos. Al comportarse y actuar correctamente, el trabajador valdrá más, aunque externamente tengamos menos. La aplicación de esta cultura del ser frente a la cultura del tener conducirá a los recursos humanos y a la empresa hacia la eficacia, que derivará de la conciencia del deber cumplido, y del comportamiento moralmente correcto.
- ✚ La eficacia empresarial no sólo está relacionada con tener o no departamento de recursos humanos, sino que también ésta muy influenciada y relacionada con las prácticas de alto rendimiento, la ética y la planificación estratégica para que la empresa funcione mejor. Las organizaciones que optan por esta modalidad de gestión de los recursos humanos, como es el caso de Google, obtienen mejores resultados, son más eficaces y alcanzan mayor éxito, al tener una mejor estrategia empresarial, un mejor diseño organizativo y una mejor adaptación al entorno. En el caso de Google, la interconexión entre todos estos aspectos y el hecho de que la dirección de la empresa y los trabajadores se sientan parte del mismo equipo de trabajo, lleva a la empresa a un mejor funcionamiento y competitividad en el sector.
- ✚ Aquellas empresas que no poseen departamento de recursos humanos y no llevan a cabo estas prácticas, tienen una estrategia empresarial que no funciona del todo bien, un diseño organizativo nada claro, y una adaptación al entorno negativa y, por tanto, su eficacia no es muy satisfactoria.

Por todo ello, se puede afirmar que la adecuada gestión de los recursos humanos es vital para que la empresa pueda ser eficaz ya que se basa el recurso más importante que tiene toda organización: las personas que la integran.

Finalmente y a modo de reflexión, la empresa en todo momento debe tener en cuenta lo siguiente:

“La organización que es ética se fortalece contra el daño, resultando una empresa eficaz, de modo que una empresa carente de ética estará destinada al conflicto y fracaso en algún momento de su vida”.

BIBLIOGRAFÍA

ABOSCH, K. S. & HAND, J. S. (1994). *Broad banding design, approaches, and practices.* Scottsdale, AZ: American Compensation Association.

AMIT, R., & SCHOEMAKER, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal.*

ANDREWS, K.R. (1971). *The Concept of Corporate Strategy.* Homewood, Illinois: Dow Jones-Irwin.

ANTÓN PÉREZ, J.J. (2011). *Empresa en el aula.* Ed. Macmillan. Madrid.

ANSOFF, H.I. (1984). *Implanting strategic Management.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice/Hall International.

APPELBAUN, E., BAILEY, T., BERG, P., & KALLEBERG, A. (2000). *Manufacturing Advantage: Why High Performance Work Systems Pay Off.* Ithaca, NY: ILR Press.

BARNEY, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1) 99-120.

BELTRÁN-MARTÍN, I., ROCA-PUIG, V., ESCRIG-TENA, A. B. & BULLUSAR, J. C. (2008). Human resource flexibility as a mediating variable between high performance work systems and performance. *Journal of Management*, 5, 1009–1044.

BLACK, J. A. & BOAL, K. B. (1994). Strategic resources: Traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 15(Special Issue) 131-148.

CAMPS, J. & LUNA-AROCAS, R. (2009). High involvement work practices and firm performance. *International Journal of Human Resources Management.*

DELANEY, J., LEWIN, D. & ICHNIOWSKI, C. (1989). *Human resource policies and practices in American firms.* Washington: U.S. Government Printing Office.

DELERY, J. E. & DOTY, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency and configurational predictions. *Academy of Management Journal.*

DRUCKER, P. F. (1954). *The Practice of Management.* New York: Harper & Row.

ELVIRA, M. & DÁVILA, A. (2006). Retos emergentes para la investigación de la administración de recursos humanos en América Latina. *Revista de Empresa*, 15 (Enero-Marzo).

GAERTNER K. N. & NOLLEN, S. D. (1989). Career experiences, perceptions of employment practices and psychological commitment to the organization. *Human Relations.*

GÓMEZ-MEJÍA, L. R. & BALKIN, D. B. (1992). *Compensation, Organizational Strategy and Firm Performance*. Cincinnati, OH: South-Western Publishing.

GÓMEZ-MEJÍA, L. R., BALKIN, D. Y CARDY, R. L. (1997). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Prentice- Hall. Guest, D. E. (2011). Human resource management and performance: Still searching for some answers.

HENEMAN, R. L. & WERNER, J. M. (2005). *Merit Pay: Linking Pay to Performance in a Changing World*. 2d ed. Greenwich, CT: Information Age.

IBORRA, M., DASÍ, A., DOLZ, C. & FERRER, C. (2006). *Fundamentos de Dirección de Empresas. Conceptos y habilidades directivas*. Ed. Thomson, Madrid.

ITAMI, H. (1987). *Mobilizing Invisible Assets*. Harvard University Press: Cambridge, MA.

JACKSON S. E. & SCHULER, S. R. (1985). A meta-analysis and conceptual critique of research on *role ambiguity* and *role conflict* in work settings. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36, 16-78.

JACKSON, S. E., SCHULER, S. R. & RIVERO, J. C. (1989). Organizational characteristics as predictors of personnel practices. *Personnel Psychology*, 42, 727-786.

KATZENBACH, J. & SMITH, D. (1994). *The Wisdom of Teams*. Boston: Harvard Business School Press.

KOCHAN, T. A. & OSTERMAN, P. (1994). *The mutual gains enterprise*. Boston: Harvard Business School Press.

LADO, A. A. & WILSON, M. C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *Academy of Management Review*.

LEPAK, D. & SNELL, S. (1999). The strategic management of human capital: determinants and implications of different relationships. *Academy of Management Review*.

LÓPEZ-CABRALES, A., PÉREZ-LUÑO, A. & VALLE-CABRERA, R. (2009). Knowledge as a mediator between HRM practices and innovative activity.

LUNA-AROCAS, R. & CAMPS, J. (2008). A model of high performance work practices and turnover intentions. *Personnel Review*.

MARTÍN-ALCÁZAR, F., ROMERO-FERNÁNDEZ, P. M. & SÁNCHEZ-GARDEY, G. (2005). Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*.

MENGUZZATO BOULARD, M. Y RENAU PIQUERAS, J. J. (1992). *La dirección estratégica de la empresa. (Un enfoque innovador del management)*. Barcelona: Ariel Economía.

MINTZBERG, H. & WATERS, J. OF STRATEGIES, DELIBERATE AND EMERGENT. *Strategic Management Journal*, 6, 257-272.

ORDIZ FUERTES, M. (2002). Prácticas de alto rendimiento en recursos humanos: concepto y factores que motivan su adopción. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*.

PAAUWE, J. & BOSELIE, P. (2008). *HRM and performance: What's next?* (CAHRS Working Paper 05-09). Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.

PETERAF, M. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3) 179-191.

PFEFFER, J. (1994). *Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power of the Workforce*. Boston: Harvard Business School Press.

PFEFFER, J. (1997). *New Directions for Organization Theory*. Oxford University Press.

PFEFFER, J. (1998). Seven practices of successful organizations. *California Management Review*, 40, 96- 124.

PFEFFER, J. (1998). *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

PFEFFER, J. & BARON, J. N. (1988). Taking the workers back out: recent trends in the structuring of employment. *Research in Organizational Behaviour*, 10(2) 257-303.

PFEFFER, J. & VEIGA, J. F. (1999). Putting people first for organizational success. *Academy of Management Executive*, 13, 37-48.

PIÑUEL, I. (2001) Mobbing. Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo. Santander. Sal Terrae.

RAO, H. (1994). The social construction of reputation-Certification contests, legitimation, and the survival of organizations in the American automobile industry: 1895-1912. *Strategic Management Journal*, 15, 29-44.

REICH, R. B. (1991). *The work of nations. Preparing ourselves for 21st-century capitalism*. New York: Knopf.

SASTRE CASTILLO, M. A. Y AGUILAR PASTOR, E. M. (2003). *Dirección de recursos humanos: un enfoque estratégico*. Madrid: McGraw Hill.

SCHMIDT, F. L., HUNTER, J. E. & PEARLMAN, K. (1981). Task differences and validity of aptitude tests in selection: A red herring. *Journal of Applied Psychology*.

ULRICH, D. & LAKE, D. (1990). *Organizational capability*. New York, NY: Wiley.

WRIGHT, P. M., DUNFORD, B. B. & SNELL, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6) 701-721.

WRIGHT, P. M. & GARDNER, T. M. (2003). The human resource–firm performance relationship: Methodological and theoretical challenges. In: Holman, D., Wall, T. D., Clegg, C. W., Sparrow, C. W. & Howard, A. (Eds.). *The new workplace: A guide to the human impact of modern working practices*. New York: Wiley, 311-328.

WRIGHT, P. M., GARDNER, T. & MOYNIHAN, L. M. (2003). The impact of HR practices on the performance of business units. *Human Resource Management Journal*, 13, 21-36.

WRIGHT, P. M., GARDNER, T., MOYNIHAN, L. & ALLEN, M. (2005). The relationship between HR practices and firm performance: Examining the causal order. *Personnel Psychology*, 58, 409-446.

YANG, Y. (2005). Developing cultural diversity advantage: the impact of diversity management structures. *Academy of Management Best Conference Paper (GDO) HI-H6*.

YOUNDT, M. A., SNELL, S. A., DEAN, J. W. & LEPAK, D. P. (1996). Human resource management, manufacturing strategy and firm performance. *Academy of Management Journal*, 39(4) 836-866.

PÁGINAS WEB CONSULTADAS:

<http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/17604/6/Fundamentos%20Administracion%20EGallardo.pdf>

http://economia.elpais.com/economia/2012/08/17/actualidad/1345226954_285548.html

http://economia.elpais.com/economia/2014/04/27/agencias/1398584432_927030.html

<http://es.wikipedia.org/wiki/%C3%89tica>

http://hitstoup.com/la-manera-eficaz-de-medir-la-eficiencia-de-recursos-humanos_d38fe.html

http://noticias.lainformacion.com/ciencia-y-tecnologia/electronica/lo-peor-de-trabajar-en-google-segun-sus-propios-empleados_dqrTsqIRd4p5vNSdE3LZh5/

<http://recursos.fundacionsigno.com/>

<http://revistadigital.inesem.es/gestion-empresarial/eres-eficaz-eficiente-o-efectivo/>

<http://rrhhefectivo.blogspot.com.es/2007/12/estamos-en-construccion.html>

<http://www.augere.es/conversations/%E2%80%99Cla-esencia-de-recursos-humanos-clave-del-exito-empresarial%E2%80%99D/>

http://www.conectapyme.com/documentacion/GIF-PRL/recursos/contenidopdf/Nivel_5.pdf

<http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/10/gestion-de-recursos-humanos/>

<http://www.expansion.com/2014/03/25/empresas/digitech/1395775766.html>

<http://www.fayerwayer.com/2009/11/10-preguntas-que-responder-para-trabajar-en-google/>

<http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0923.pdf>

<http://www.iese.edu/research/pdfs/estudio-165.pdf>

<http://www.iese.edu/research/pdfs/op-0181.pdf>

ANEXOS

ANEXO I.- PREGUNTAS REALIZADAS EN UNA ENTREVISTA DE TRABAJO DE GOOGLE.

Son muchos los aspirantes a trabajar en el gigante tecnológico, pero éstos, además de tener grandes habilidades, deben responder extrañas preguntas de sus reclutadores.

El proceso de selección de Google rompe toda barrera convencional, no basta con tener experiencia y ser el mejor en lo que hace, antes tiene que pasar una entrevista en la que las preguntas que se plantean no son las tradicionales.

Algunas de las preguntas más curiosas que la empresa realiza en una entrevista son las siguientes:

- ✚ ¿Cuántas veces se cruzan las agujas del reloj?
- ✚ ¿Cuántas pelotas de golf caben en un bus escolar?
- ✚ ¿Cuál es la probabilidad de romper un palo en tres partes y formar un triángulo?
- ✚ ¿Cuánto tiempo llevaría ordenar un billón de números?
- ✚ Necesitas saber si tu amigo Bob tiene bien anotado tu número de teléfono. Pero no puedes preguntarle directamente. Debes escribir la pregunta en una tarjeta y dársela a Eve, quien le llevará la tarjeta a Bob y volverá con su respuesta. ¿Qué debes escribir en el papel, además de la pregunta, para asegurarte que Bob pueda entender el mensaje y Eve no pueda leer tu número de teléfono?
- ✚ Cuatro personas necesitan cruzar un puente colgante de noche para volver a su campamento. Desafortunadamente, sólo tienen una linterna y, solo tiene batería para 17 minutos. El puente es muy peligroso para cruzarlo sin luz y, solo aguanta el peso de dos personas al mismo tiempo. Cada uno de los excursionistas camina a distinta velocidad. El más rápido puede cruzarlo en 1 minuto, el siguiente en 2 minutos, el tercero en 5 minutos y el último en 10 minutos. ¿Cómo pueden cruzarlo todos en 17 minutos?
- ✚ Todos los hombres en una aldea de 100 parejas casadas ha engañado a su mujer. Cada mujer en la aldea sabe instantáneamente cuando un hombre que no es su marido ha cometido adulterio, pero no sabe cuando su propio marido lo ha hecho. La aldea tiene una ley que no permite el adulterio. Cualquier esposa que descubra que su marido le ha sido infiel debe matarlo ese mismo día y las mujeres de la aldea no pueden desobedecer esa ley. Un día, la reina de la aldea hace una visita y anuncia que al menos un hombre ha sido infiel... ¿qué ocurre?
- ✚ Eres el capitán de un barco pirata y, tu tripulación debe votar cómo se dividirá el botín. Si menos de la mitad de los piratas no están de acuerdo contigo, deberás morir. ¿Cómo recomendarías dividir el oro, de forma que mantengas una buena parte del tesoro y sobreviviendo?
- ✚ ¿Cuánto crees que gana Google diariamente con sus anuncios en Gmail?
- ✚ ¿Cuántos afinadores de piano hay en todo el mundo?
- ✚ Diseña un plan de evacuación para la ciudad de San Francisco.
- ✚ ¿Cómo invertir la imagen en una matriz de n por n , donde cada píxel está representado por un bit?

ANEXO II.- LA IMPORTANCIA DE LOS ESPACIOS DE TRABAJO DE GOOGLE EN LA EFICACIA DE LOS TRABAJADORES.

Para Google los trabajadores son el ADN de su existencia. Su filosofía de trabajo se basa en ideas de rapidez, honestidad, democracia y superación.

Esta empresa dice adiós a los monótonos espacios de trabajo, de esta forma la magia de Google va más allá de la web. Teniendo en cuenta que para esta organización lo más importante son sus trabajadores, y consigue ser eficaz partiendo de ellos, da prioridad a los espacios donde trabajan.

Para conseguir lo anterior, esta compañía ha hecho que cada una de sus oficinas alrededor del mundo ofrezca las condiciones idóneas para que los Googlers, se desarrollen al máximo, tanto física como mental y laboralmente.

En sus oficinas se puede realizar casi todo lo que un trabajador pueda imaginar, desde jugar al fútbolín o a la consola en un descanso, tocar la guitarra eléctrica o, sencillamente, darse una ducha. Todo eso es posible en sus instalaciones.

Algunos ejemplos de las diferentes oficinas que tiene en todo el mundo son los siguientes:

- Las oficinas de Google en **Madrid** se encuentran ubicadas en el corazón del distrito financiero de Madrid, en las plantas 16 y 17 de un rascacielos emblemático como es la Torre Picasso, una de las mayores empresas tecnológicas del mundo acoge en su filial a más de un centenar de trabajadores de nacionalidades diversas.

Imagen II.1 Oficinas de Google en Madrid



Fuente: Google imágenes

- Las instalaciones de **Nueva York** son las segundas más grandes del mundo y cuentan con una amplia terraza que ofrece una magnífica vista de “La Gran Manzana”, así como con cuartos para conferencias decorados con motivos

caseros, frigorífico, estufa, televisión, etc. para que así los Googlers se sientan tan cómodos como si trabajaran desde casa.

Imagen II.2 Oficinas de Google en Nueva York



Fuente: Google imágenes

- ✚ En las oficinas ubicadas en **Londres**, uno de los cuartos está decorado como si fuera una réplica de una nave espacial. Además, cuentan con las típicas cabinas telefónicas rojas, para que sus trabajadores puedan hacer llamadas privadas.

Imagen II.3 Oficinas de Google en Londres



Fuente: Google imágenes

- ✚ Por su parte, las instalaciones de **Mountain View** en California, matriz de todo el mundo, se asemejan a un Campus Universitario, pues cuentan con una cancha de voleibol playero, un muro para escalar, bicicletas, patinetes y más de 20 cafeterías.

Imagen II.4 Oficinas de Google en Mountain View



Fuente: Google imágenes

- ✚ **Beijing** no se queda atrás, ya que además de una sala de videojuegos, se organizan competencias de bádminon y Soccer. Como las artes ocupan un lugar preponderante para ellos, también se realizan grupos de pintura y fotografía.

Imagen II.5 Oficinas de Google en Beijing



Fuente: Google imágenes

- ✚ En las oficinas de **Los Ángeles**, se puede encontrar a los Googlers disfrutando de una película en las áreas verdes o bien, divirtiéndose en su celebración de cada jueves por la tarde, llamada TGIAF (Thank Goodness It's Almost Friday).

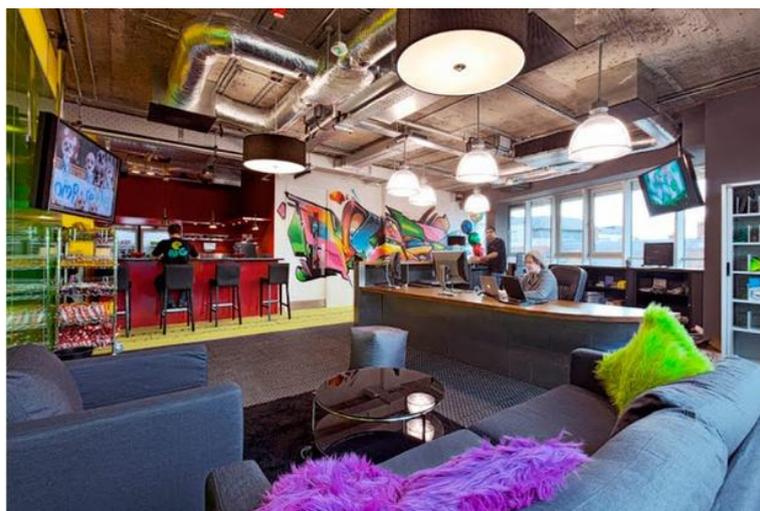
Imagen II.6 Oficinas de Google en Los Ángeles



Fuente: Google imágenes

- ✚ Los muros de las instalaciones de **Dublín** están decorados con arte graffiti y fotos panorámicas en las que se muestra el folklore de dicha nación. Además, los empleados pueden relajarse en sus centros de masaje o en los cuartos de música.

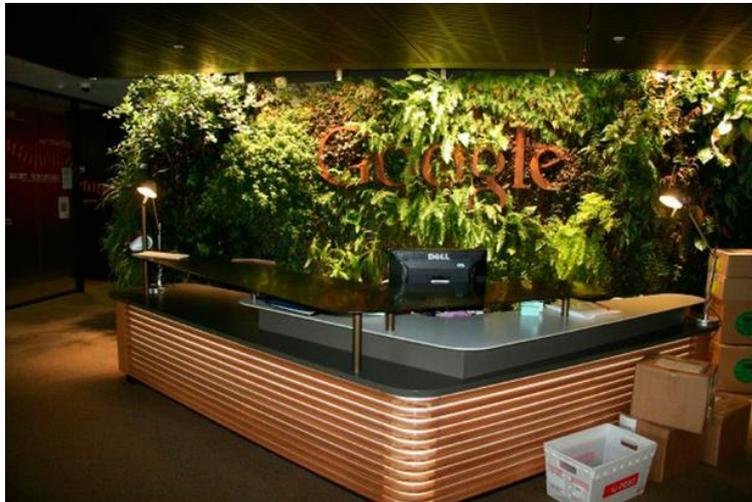
Imagen II.7 Oficinas de Google en Dublín



Fuente: Google imágenes

- ✚ Además de una “Pared viviente”, la cual está recubierta con plantas, los trabajadores de **Sidney** pueden recrearse durante sus breaks con coches eléctricos o alguno de los kayaks con los que se cuenta en el sitio.

Imagen II.8 Oficinas de Google en Sidney



Fuente: Google imágenes

- ✚ Las oficinas de **Haifa, Israel**, tienen un roof provisto con red Wi-Fi y una espectacular vista del Mar Mediterráneo.

Imagen II.9 Oficinas de Google en Haifa



Fuente: Google imágenes

- ✚ Finalmente, los **Zooglers** (Googlers suizos) optaron por conformar un par de bandas de música, con las cuales ensayan después de su horario de trabajo. Cuentan con sala de masajes, sillones vibradores. Hay una cabina

que parece un auténtico teleférico, situada en una planta decorada de fotos y objetos que recuerdan a una estación de esquí de los Alpes. Sus espacios de trabajo son espectaculares, tal y como se muestra en la siguiente imagen.

Imagen II.10 Oficinas de Google en Zurich



Fuente: Google imágenes