



UNIVERSIDAD DE JAÉN
Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas

Trabajo Fin de Grado

OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA: CASO GOOGLE

Alumno: Miriam de la Torre Martínez

Octubre, 2017



*“Queda prohibido no sonreír a los problemas,
no luchar por lo que quieres,
abandonarlo todo por miedo,
no convertir en realidad tus sueños”*





AGRADECIMIENTOS:

En primer lugar, a mis padres los cuales me han apoyado a lo largo de mi andadura por esta etapa universitaria, me han facilitado el estudiar lo que me apasionaba, un gran esfuerzo que en el día de mañana se verá recompensado. A mis familiares y amigos, por su ayuda en todo momento y comprensión, aguantarme en los momentos más difíciles y por sus palabras para animarme. A todos mis profesores que se han preocupado por la comprensión de los distintos aspectos impartidos. Y por último, agradecida profundamente a mis compañeros de clase, muchos de ellos ya considerados como grandes amigos, con ellos se ha pasado volando estos años.





ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN	I
ABSTRACT	II
1 INTRODUCCIÓN	1
2 LA IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA	3
2.1 El capital humano como objetivo estratégico: obtención de ventaja competitiva	4
2.2 Planificación y dirección de la plantilla	7
3 PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS	9
3.1 Prácticas de alto rendimiento	10
3.1.1 Estabilidad en el empleo	12
3.1.2 Captación y contratación de personal.....	12
3.1.3 Formación y desarrollo profesional.....	12
3.1.4 Información	12
3.1.5 Retribución	12
3.1.6 Trabajo en equipo	13
3.1.7 Disminución de diferencias de jerarquía y estatus	13
4 LA ÉTICA	14
4.1 La ética en la empresa	15
4.1.1 Dimensión interna	17
4.2 La gestión ética como ventaja competitiva.....	18
4.2.1 Aprovechar el valor profesional: la motivación de los empleados	18
4.2.2 La gestión ética como filosofía de liderazgo	20
4.3 Código ético.....	21
4.3.1 Contenido de un código ético	22
5 CASO DE ESTUDIO: OPTIMIZACIÓN DE LOS RRHH EN GOOGLE	23
5.1 Importancia de los recursos humanos en Google.....	26
5.2 Análisis de la optimización en las prácticas de recursos humanos	27
5.2.1 Estabilidad en el empleo	28
5.2.2 Captación y contratación de personal.....	28
5.2.3 Formación y desarrollo profesional.....	29
5.2.4 Información	30
5.2.5 Retribución	30



5.2.6	Otras prácticas.....	31
5.3	Desventajas de trabajar en Google	32
5.4	La ética empresarial de Google	33
6	CONCLUSIONES.....	37
7	BIBLIOGRAFÍA.....	39
8	WEBGRAFIA	41
9	ANEXOS.....	43



ÍNDICE DE FIGURAS:

Figura 1: Gestión del talento humano	3
Figura 2: Recursos tangibles e intangibles.....	4
Figura 3: Criterio de evaluación estratégica de los recursos y capacidades.	6
Figura 4: Áreas de las prácticas de alto rendimiento en departamento de recursos humanos.	11
Figura 5: Oficina Google	23
Figura 6: Rankings donde aparece Google como una de las mejores empresas.....	25
Figura 7: Ejemplos de oficinas de Google	32

ÍNDICE DE TABLAS:

Tabla 1: Índice para establecer un código ético en la empresa.	21
--	----





RESUMEN

En este trabajo se analiza un tema muy relevante común a todas las organizaciones: la optimización de los recursos humanos, lo que supone el estudio de cómo hacer que éstos sean más eficaces. Las principales razones por lo que las empresas han de tener en cuenta este factor son el aumento de la eficiencia, que supondrá una reducción de costes por parte de la empresa; consideración de éstos como un objetivo estratégico para la consecución de ventaja competitiva, ya que se son una fuente de ventaja difícil de imitar por la competencia; y, por último, porque generan valor añadido. El análisis del trabajo se centra en el caso de Google por su alta implicación en sus recursos humanos.

Palabras clave: recursos humanos, eficiencia, objetivo estratégico, ventaja competitiva, ética, código ético, grupo Google, caso práctico.



ABSTRACT

This paper analyzes a very relevant issue common to all organizations: the optimization of human resources, which involves the study of how to make them more effective. The main reasons why companies have to take into account this factor is increased efficiency, which will mean a reduction of costs by the company; Consideration of these as a strategic objective for the achievement of competitive advantage, since they are a source of advantage difficult to imitate by the competition; And, lastly, because they generate added value. The analysis of the work focuses on the case of Google for its high involvement in its human resources.



1 INTRODUCCIÓN

El presente Trabajo Fin de Grado tiene como objetivo alcanzar las competencias del título de Grado en Administración y Dirección de Empresas, tanto las generales como las transversales. Se pretende estudiar la importancia de los recursos humanos dentro de la organización y profundizar ésto mediante un caso real.

Para comenzar, este trabajo pretende asociar los recursos humanos y la capacidad de gestionarlos con la obtención de una mayor eficiencia en la empresa, analizando la evolución que han tenido éstos al pasar de ser considerados en sus comienzos como un simple instrumento para la producción a ser un factor clave, tanto que se han llegado a considerar como una fuente de ventaja competitiva, convirtiéndose así en un objetivo estratégico de la misma y teniendo, por tanto, que planificarlos.

A su vez, se estudiará los modelos y las prácticas de dirección de recursos humanos que se han de implementar en la empresa para poder conseguir una optimización empresarial y, con ello, obtener unas rentas económicas mayores que las de la competencia. Un elemento fundamental que se ha de aplicar en toda organización es la ética empresarial, que aplican en ésta unos principios éticos en la actuación de los recursos humanos implicados en la organización y consigue con ello una alta motivación y compromiso por parte de éstos con los objetivos establecidos. Ésto ayudará a que los trabajadores estén más satisfechos y, por tanto, que la organización tenga un mayor éxito.

Se expondrá un caso práctico para el estudio en profundidad de la metodología expuesta, el cual está centrado en el grupo Google. La elección de esta empresa radica en que es un referente a nivel mundial en eficiencia empresarial gracias, en mayor parte, por sus recursos humanos. Se analizará con detenimiento las prácticas de alto rendimiento que lleva a cabo esta empresa así como su valoración global.

El principal motivo por el que se ha decidido realizar este trabajo sobre la optimización de los recursos humanos y su posterior elaboración de un caso de estudio, radica en que es un tema de gran importancia para conseguir que una empresa sea eficaz y, sobre todo, eficiente. La globalización existente en estos tiempos ha puesto a disposición de toda empresa los mismos recursos para competir, por lo que es necesario destacar en unos recursos difíciles de imitar por otros para conseguir el éxito de la organización. Dentro de este grupo se encuentran los recursos humanos, por lo que es fundamental su estudio y poder obtener así una ventaja competitiva.



Por otra parte, nos permite poner en práctica muchos de los conocimientos adquiridos en las asignaturas cursadas en estos cuatro años en la Universidad de Jaén. Además de dichos conocimientos, se han consultado diversas fuentes bibliográficas y páginas web de internet para la realización de este trabajo.

Decir que dicho trabajo consta de cuatro partes claramente diferenciadas. La primera de ellas establece la relación que existe entre los recursos humanos y la eficiencia de la organización desde dos puntos de vista, como objetivo estratégico y como ventaja competitiva. En ésta también se podrá observar la importancia que se le otorga a la planificación y dirección de estos recursos humanos. En una segunda parte, se analiza las prácticas de recursos humanos que hacen que se genere un valor añadido y que contribuyen a que los recursos humanos de la empresa se optimicen. En el siguiente apartado se estudiará la relación entre los recursos humanos y la ética, abarcando tanto su dimensión interna como su importancia como factor motivador. En éste también se profundizará en el código ético que se ha de establecer en una organización. Por último, se desarrollará un caso práctico de optimización de recursos humanos, de la empresa Google, debido a la importancia que otorga ésta a sus empleados.

Para finalizar, se plantean las conclusiones personales que se han obtenido al realizar este trabajo así como los anexos complementarios que proporcionan información sobre el caso estudiado.



Con ello podemos afirmar que, aunque la empresa disponga de medios para la realización de sus tareas, son las personas que la integran las que utilizan, organizan y distribuyen dichos recursos. Esto supone que el éxito de la empresa es, en buena medida, de estos recursos humanos, por lo que la empresa ha de ser capaz de atraer, retener y motivar a las personas que sean más adecuadas para la consecución de dichas tareas.

[illegible]

Fuente: <https://gestiondeltalentohumano.files.wordpress.com> (2015)

3



2.1 EL CAPITAL HUMANO COMO OBJETIVO ESTRATÉGICO: OBTENCIÓN DE VENTAJA COMPETITIVA

Toda empresa tiene como objetivo la obtención de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo que le suponga poseer una mayor rentabilidad que la que tienen sus competidores. Para su consecución, las empresas utilizan recursos tangibles e intangibles, siendo mejores éstos últimos, ya que son complejos de imitar.

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*”. Estudiemos por tanto a qué se refiere cada una de ellas.

Las capacidades son las cualidades o aptitudes para llevar a cabo una actividad concreta. Permiten desarrollar esta actividad a partir de la combinación y coordinación de recursos individuales disponibles.

Los recursos, en cambio, son cualquier factor o activo que esté disponible en la organización o que ésta pueda asegurar de forma estable. Se pueden distinguir dos categorías:

- Recursos tangibles: son los recursos identificables y se pueden observar en los estados contables de la organización, siendo estos activos físicos y financieros, como lo son las máquinas, mobiliario, dinero, derechos de cobro, etc.
- Recursos intangibles: estos, por el contrario, no tienen una existencia física y se agrupan en tecnológicos, organizativos y capital humano. Ejemplos de ellos pueden ser las patentes, la marca y el conocimiento, respectivamente.

LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA

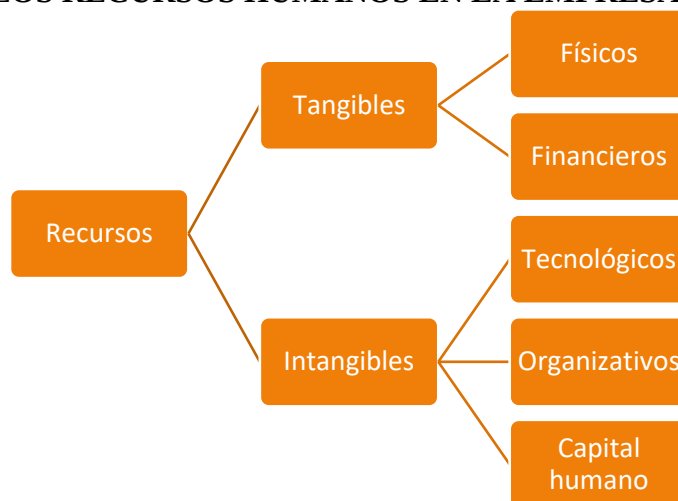


Figura 2: Recursos tangibles e intangibles

Fuente: Elaboración propia.



Mientras que los recursos son activos que la empresa tiene en su poder, las capacidades son algo que ésta puede conseguir a través del empleo de dichos activos. Con la creación de estas capacidades se puede conseguir una ventaja competitiva, es decir, una característica de la empresa que la diferencie de las demás colocándola en una posición relativamente superior a la hora de competir.

Por tanto, habrá que hacer un estudio sobre los recursos y capacidades para observar si realmente pueden llegar a generar y/o mantener esa ventaja competitiva. Mediante los modelos de evaluación estratégica de los recursos y capacidades de Amit y Schoemaker (1993), se someterán a evaluación dichos recursos y capacidades a través de los siguientes criterios:

- Escasez: si los recursos valiosos los poseen también los competidores, éstos no serán de por sí una fuente de ventaja competitiva.
- Relevancia: factores clave de éxito que son de gran utilidad para competir mejor en una determinada industria.
- Durabilidad: los recursos y capacidades sobre los que se basa la ventaja competitiva no se deben de depreciar con el paso del tiempo.
- Transferibilidad: existencia de mercado para que esto se pueda producir entre empresas.
- Imitabilidad: es necesario que los recursos y capacidades sean imposibles de ser reproducidos por parte de la competencia.
- Sustituibilidad: recursos y capacidades similares que produzcan los mismos efectos o resultados.
- Complementariedad: capacidades y recursos que se complementan entre sí creando un valor superior al que tendrían por separado.
- Apropiabilidad: grado en el que estén definidos los derechos de propiedad.

En el siguiente gráfico se expondrá los criterios anteriormente mencionados, clasificándolos en su poder de generación de ventaja competitiva, de apropiación de rentas y, por último, de mantenimiento de dicha ventaja.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

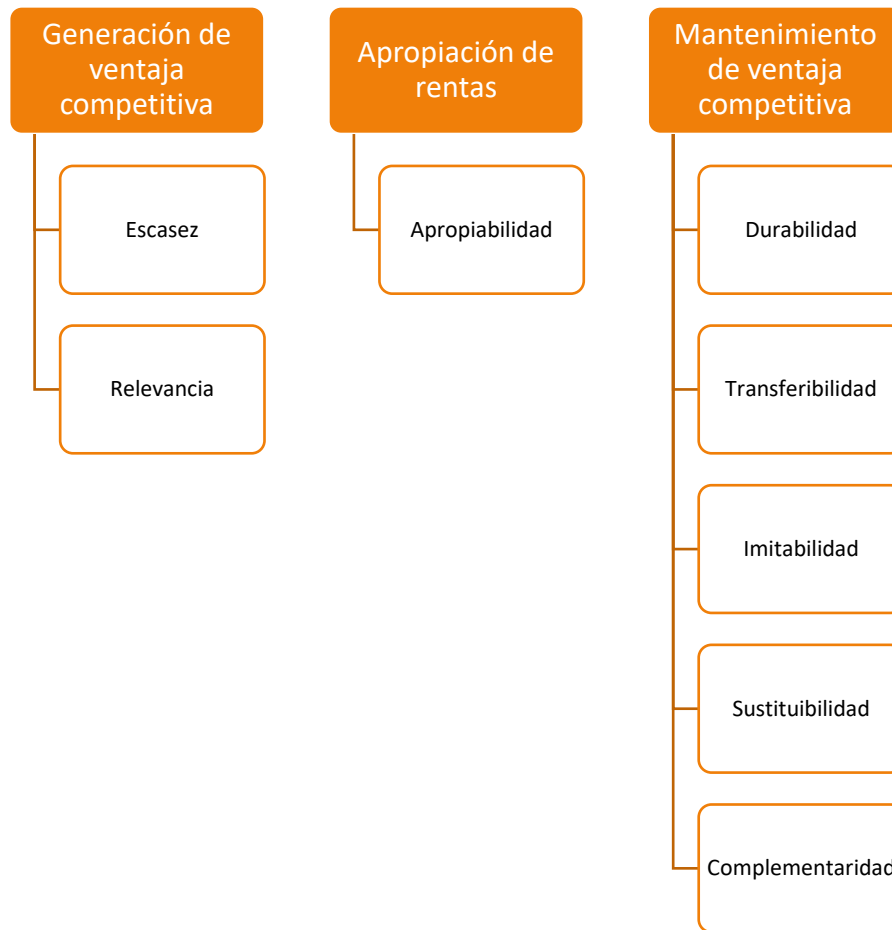


Figura 3: Criterio de evaluación estratégica de los recursos y capacidades.

Fuente: Elaboración propia.

“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 Meija, Balkin & Cardy, 1997).

Por tanto, el objetivo es obtener esta eficiencia a través de una mejor y exhaustiva realización de las actividades por los trabajadores, proporcionándoles para ello los recursos que sean necesarios y la confianza por parte de la dirección. La organización ha de conseguir que sus empleados deseen formar parte de la organización, por lo que deben generar un ambiente y circunstancias óptimas para conseguir que éstos den lo mejor de sí. Entonces podrán ser dotados de una ventaja competitiva.



Mediante el cambio en el pensamiento con respecto a los trabajadores y la relación laboral, se podrá conseguir el éxito competitivo a través del personal. Esto exige que se observe como objetivo estratégico de la organización a los recursos humanos y no considerarlos como un coste a evitar o minimizar. Las organizaciones que siguen esta perspectiva estratégica están posicionadas por encima de sus rivales para obtener mejores resultados.

Hay que señalar que los empleados de una organización y la forma en que éstos trabajan permanecen siendo un factor diferenciador, a pesar de que otras fuentes de ventaja competitiva, por lo contrario, si se han ido convirtiendo en prescindibles.

Por último, la dirección de recursos humanos se ha de convertir en un apoyo fundamental para la construcción de una ventaja competitiva para la organización, puesto que el éxito no está en tener los mejores trabajadores, sino en utilizar mejor las competencias y los recursos de la empresa con respecto a los competidores a través de llevar a cabo una adecuada política de recursos humanos. El trabajo desempeñado por el departamento de recursos humanos es por tanto considerado como parte de la estrategia empresarial, desempeñando un rol estratégico en el que diseñar estrategias que fomenten de manera continua y constante el talento, la creatividad, el aprendizaje y la innovación en la empresa, promoviendo el liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo con el objetivo de maximizar el efecto de obtener ventajas competitivas gracias a los empleados.

2.2 PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN DE LA PLANTILLA

Una planificación de recursos humanos desde el punto de vista estratégico es el proceso por el cual se asegura una empresa que tiene a disposición el número y tipo adecuado de personal para generar un nivel de bienes o servicios deseados. Para ello se elabora un plan, el cual es dinámico, por lo que se tiene que revisar y actualizar con regularidad en función de los objetivos y necesidades de la organización. Su realización, ejecución y revisión es llevada a cabo por la dirección de recursos humanos.

La estructura de la organización debe ser acorde a su misión y visión, así como a su planificación para conseguir los objetivos, la satisfacción de sus clientes y trabajadores, etc. La misión que ha de llevar a cabo el departamento referente a recursos humanos se tiene que centrar en asegurar según el marco organizativo y jurídico de la empresa, una política y unas prácticas de recursos humanos eficaces, innovadoras y profesionales que garanticen poseer el número de



personal adecuado, así como la eficiencia de la empresa y el desarrollo continuo y mejora de sus trabajadores. Por el contrario, la visión de este departamento consiste en llevar a cabo una gestión de los empleados que permita a la organización incorporar, retribuir a los trabajadores, desarrollar objetivos, etc., para que éstos se sientan motivados y comprometidos con la causa mejorando así su rendimiento.

Se destacan los siguientes objetivos que persigue la planificación estratégica de recursos humanos:

- Motivar y mejorar a los empleados de la empresa.
- Prever que la cualificación del personal en un futuro sea óptima.
- Formar, desarrollar y promocionar a los empleados de acuerdo con las necesidades de la organización.
- Optimizar el clima laboral.
- Hacer posible que se maximice el beneficio de la organización.
- Desarrollar sistemas de comunicación e información interna.
- Implantar planes de salud y seguridad en el trabajo.
- Instaurar herramientas y técnicas de calidad dedicada a los recursos humanos.

Al conseguir dichos objetivos, la organización se puede beneficiar de varias ventajas, como pueden ser:

- Predecir problemas con antelación.
- Detectar tanto oportunidades como amenazas del entorno.
- Minimizar las desviaciones y errores en los objetivos previstos.
- Prever las oportunidades y limitaciones de recursos humanos.
- Instaurar la comunicación explícita de los objetivos de la organización.

Por otro lado, a día de hoy se pueden observar tres enfoques de dirección de recursos humanos a nivel estratégico. Estos son los siguientes:

Enfoque universalista: denominado también como “la mejor práctica” o “sistemas de alto rendimiento”. Propone que hay un conjunto de prácticas para dirigir recursos humanos que son igualmente efectivas en varios contextos organizativos y que tienen un impacto positivo sobre el rendimiento de la empresa independientemente de la estrategia empresarial seguida.



Enfoque contingente: plantea que no hay una forma de organizar más óptima que las demás, sino que depende del entorno con el que interactúa la empresa. Por ello, las organizaciones que adaptan su estructura conforme a las características de tamaño, tecnología y entorno tienen mayores oportunidades de alcanzar mejores resultados.

Enfoque configuracional: mantiene que, para conseguir una mayor optimización, las prácticas de los recursos humanos han de coincidir con las estrategias de la empresa.

Debido a que los tres modelos tienen ventajas e inconvenientes, se ha de adoptar un enfoque integrador, por el cual aprovechar esas ventajas de cada una de ellas rehuendo de los inconvenientes.

Pero no hay que olvidar que no es lo mismo dirección que liderazgo. La dirección es un cargo que incluye a toda persona de una empresa que tenga autoridad formal. Su función es la de coordinar e integrar a los miembros de la empresa para que lleven a cabo unas determinadas actividades para la consecución de los objetivos de ésta, teniendo para ello una autoridad formal. Sin embargo, el liderazgo es una autoridad formal que hace posible influir en las personas para que éstas colaboren voluntariamente en la consecución de los objetivos. Se concluye que ha de existir un ápice estratégico en el que confluyan mutuamente el liderazgo y la dirección, ya que una dirección fuerte sin liderazgo fuerte da lugar a una empresa burocrática y agobiante y, por el contrario, con un liderazgo fuerte sin una dirección fuerte habrá un seguimiento al líder de forma acrítica.

3 PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS

La valoración de los recursos humanos como objetivo estratégico de la organización pone en evidencia la importancia de las prácticas adecuadas en la empresa como un medio imprescindible para optimizar los resultados tanto financieros como sociales de ésta.

No existe un grupo de prácticas de recursos humanos reconocidas universalmente como superior para cada empresa y tampoco un único mejor grupo de prácticas para todos los empleados de una empresa, pero si hay una serie de prácticas que llegan a ser una fuente de ventaja competitiva y resultan muy difíciles de imitar por otras organizaciones. Ejemplos de ellas pueden ser las prácticas de alto rendimiento, que buscan una optimización en la empresa desde una perspectiva estratégica, o las técnicas aplicadas a la empresa, que tienen como fin cubrir la necesidad de dotarlas de la plantilla de personal requerida. Estas prácticas representan, situadas en un modelo de



dirección estratégica de los recursos humanos, un progreso en la gestión de los recursos humanos, incorporando herramientas como la planificación de los empleados, la selección de éstos por sus competencias, su desarrollo y su formación. A continuación, se desarrollará ejemplos de una de estas prácticas, las prácticas de alto rendimiento basándonos en el documento “La importancia de los recursos humanos en la eficacia de la empresa”.

3.1 PRÁCTICAS DE ALTO RENDIMIENTO

“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, 2009). Así, el éxito de las mismas pende, entre otros factores, del tamaño y la cultura de la organización.

Estas prácticas de alto rendimiento en recursos humanos se consideran un conjunto visible de mejores prácticas para regir a personas y tienen consecuencias positivas y universales en el rendimiento de la empresa. Se pueden explicar como un conjunto de prácticas encaminadas a conseguir empleados que posean las habilidades, responsabilidades, información e incentivos en la toma de decisiones y que su objetivo es optimizar la eficiencia de la organización. Han de cumplir tres requisitos imprescindibles:

- Posibilitar que los empleados tengan oportunidades de participar en la toma de decisiones.
- Permitir que los empleados tengan una serie de habilidades y cualidades adecuadas al trabajo que vayan a desempeñar, además de aquellas que les favorecen en la resolución de conflictos con otros trabajadores.
- Conceder unos incentivos y un entorno óptimo para que los empleados adquieran y desarrollen sus habilidades.

La efectividad de estas prácticas de alto rendimiento exige que los empleados participen de algún modo en la toma de decisiones, que haya una cierta flexibilidad en la asignación del trabajo a realizar por éstos, una compensación en relación al desempeño y una gran formación del personal de la organización.

Para finalizar, se establecen las distintas áreas de trabajo sobre las que es posible diseñar y aplicar las prácticas de alto rendimiento por parte del departamento de recursos humanos. Éstas son la selección y reclutamiento, participación, comunicación, formación, quejas, estabilidad laboral, promoción, rotación de puestos, reducción de niveles jerárquicos, equipos de trabajo, retribución, información, gestión de la calidad total y, por último, seguridad laboral.

Las prácticas de alto rendimiento se redujeron en 1998 a siete grandes áreas que figuran a continuación:

ÁREAS DE LAS PRÁCTICAS DE ALTO RENDIMIENTO



Figura 4: Áreas de las prácticas de alto rendimiento en departamento de recursos humanos.

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se desarrollan cada una de ellas por separado.



3.1.1 Estabilidad en el empleo

A través de distintos estudios se ha podido observar que una de las prácticas más valoradas entre los empleados es la estabilidad laboral debido que éstos sopesan que es muy importante la posibilidad de organizar y planificar su vida tanto familiar como personal.

3.1.2 Captación y contratación de personal

Éstos deben de permitir la idoneidad de adecuación puesto-individuo. Pero esta adaptación ya no está capacitada para garantizar niveles de compromiso y satisfacción laboral, hechos que se ligan con la cooperación y el rendimiento. Ha de existir por tanto una adaptación entre los valores del empleado y los de la organización para conseguir que esta práctica tenga el efecto que se espera sobre el rendimiento.

3.1.3 Formación y desarrollo profesional

La inversión de la empresa en este acto de apoyo ayuda a mejorar la situación de los trabajadores tanto interna como externamente, observándose un compromiso mayor por parte de éstos con los objetivos de la empresa.

3.1.4 Información

Algunas organizaciones son propensas a negar dar información a sus empleados en lo referente a promociones, evaluaciones del rendimiento, etc., lo que da lugar a un problema de transparencia, que conlleva una desconfianza por parte de los trabajadores y una desvinculación por parte de éstos con la empresa. La información es por tanto un sistema fundamental en los sistemas de trabajo ya que proporciona una relación de confianza y, con ello, un rendimiento mayor debido a que los empleados usan e interpretan dicha información ayudando a mejorar los resultados de la empresa.

3.1.5 Retribución

El método de retribución y compensación debe estar vinculado con los resultados obtenidos y las metas que se propusieron. Varias investigaciones proponen que los recientes métodos de retribución variable o basada en habilidades están vinculados con la mejora del rendimiento. Otros métodos como el que se basa en la gratificación de la retribución a partir de las contribuciones de



las personas también influyen en la motivación del empleado. Como prevalece las características de las personas a la hora de asignar la retribución, los empleados e incluso los directivos se esfuerzan en buscar distintos métodos de contribuir mejor en la organización. En todas ellas es necesario que la organización justifique y exponga el porqué del otorgamiento de dichos incentivos y qué normas de rendimiento y reglas laborales van a predominar para que se produzca el éxito deseado.

3.1.6 Trabajo en equipo

Esta práctica se considera cada vez más como uno de los pilares fundamentales de las empresas con mayor éxito y, por consiguiente, la inversión en ello es cada vez mayor en las organizaciones. Varios estudios desvelan que gracias al trabajo en equipo la productividad y creatividad de sus miembros aumenta y mejora así el desarrollo de sus funciones.

Esta gestión del trabajo en equipo está muy relacionada con la información y/o la retribución, ya que a la hora de incluir un mayor nivel de trabajo en equipo es apropiado escoger los miembros del mismo, así como las retribuciones que van a recibir y, también, como van a ser promocionados, dado que el rendimiento del grupo pende de dichos miembros, de sus motivaciones y de las interrelaciones que se fijen, así como de la posible gestión de los conflictos que puedan surgir.

3.1.7 Disminución de diferencias de jerarquía y estatus

Es importante reducir las barreras que existan dentro de la organización y el número de niveles jerárquicos para hacer que todos los componentes de la organización se sientan importantes y se comprometan en la optimización de la misma.

Este sistema de práctica de alto rendimiento trata de disminuir las distinciones existentes entre categorías que dividen a individuos y grupos a la vez que hacen que algunos de ellos se perciban más valorados o, por el contrario, infravalorados. Estas prácticas son acordes con las retribuciones que penden de los resultados obtenidos y del trabajo realizado, así como la disminución de las desigualdades en la retribución, evitando que los empleados, sobre todo los de niveles inferiores, se perciban como menos valiosos que los de niveles superiores.



4 LA ÉTICA

Los recursos humanos dentro de la organización simbolizan el grupo de interés más destacable y, además, el más difícil de gestionar. El compromiso con los empleados es vital a lo largo de toda su trayectoria laboral ya que así se conseguirá un compromiso también por parte de éstos con la empresa. Es así por lo que las personas buscan los mejores emplazamientos para trabajar, no sólo donde se obtiene un mayor beneficio, sino principalmente donde la relación entre empresa y empleado se base en la ética.

El hecho de contratar a personas para cada uno de los puestos de trabajo es una determinación relevante ya que éstas serán las encargadas de desarrollar y ejecutar las acciones, tareas laborales y actividades, que se deben realizar, aportando para ello sus conocimientos. Por tanto, todo ello está vinculado de una forma u otra al éxito de la organización. Toda empresa es conocedora de que sus beneficios no penden sólo de la posición que tengan en el mercado, sino que derivan en su mayoría del esfuerzo del capital humano, considerado el activo más importante. Por ello, para poder disponer de una plantilla de trabajadores competentes el empresario ha de ofrecer unas buenas condiciones laborales, no sólo referentes a retribuciones salariales, sino poseer unos principios éticos consistentes, como puede ser las buenas relaciones equilibradas en el trabajo, buenas condiciones laborales, el buen respeto por parte del resto de compañeros y, principalmente, la valoración por parte de los superiores.

Entre las competencias más destacables en el área que se ocupa de gestionar los recursos humanos en una organización, se encuentran:

- Mantener un bajo índice de rotación de los trabajadores.
- Atraer nuevos trabajadores.
- Colaborar en el desarrollo de los trabajadores.

Esto se conseguirá al motivar a los empleados por medio de la comunicación de políticas de ética y por el comportamiento responsable en manos del empresario, el cual tiene un papel destacable en clarificar los posibles problemas que puedan surgir y dar soluciones para que los trabajadores hagan su trabajo de forma más eficiente.

Sin embargo, existen empresas que aún no aprecian la importancia del capital humano como un activo imprescindible en el éxito de la misma. Es cierto que es difícil darse cuenta de cada uno de los aspectos que involucran la eficiente de gestión del capital humano, ya sea por los constantes cambios que presenta el mundo empresarial, en los negocios, en la empresa, etc. Por ello se hace



más necesario un uso correcto de técnicas de gestión de recursos humanos para poder soportar estos cambios y mejorar, no sólo los objetivos cuantitativos de la organización, sino la cultura organizacional y sus aspectos cualitativos, teniendo en cuenta la ética como elemento esencial.

La palabra ética deriva del griego *êthikos* (carácter). Ésta estudia la moral y la manera de actuar del ser humano para promover unos comportamientos deseables. Es decir, tiene como propósito el estudio de los actos que el ser humano hace de modo consciente y libre, de forma racional, y además emite un juicio sobre éstos, permitiendo acordar si un acto ha sido éticamente bueno o malo. Cabe señalar que la ética, a nivel general, no es normativa. Sin embargo, la ética empresarial que estudiaremos en el siguiente apartado, puede estar dentro de la ética normativa y que presente una serie de reglas de cumplimiento obligatorio.

4.1 LA ÉTICA EN LA EMPRESA

Ésta se considera como el cúmulo de normas, valores y principios manifestados en la cultura de la organización para lograr una mayor sintonía con la sociedad y alcanzar una mayor y mejor adecuación con el entorno respetando los valores y derechos que la sociedad comparte. Trata, por tanto, del estudio de las diferentes normativas de índole moral que se cuestionan en el mundo empresarial.

Mientras que la ética en sí se refiere a la razón o conciencia de cada una de las personas, la ética empresarial ha de referirse al equivalente organizativo, que es el proceso que determina los comportamientos y decisiones de las empresas.

La ética es un principio que proporciona innovación, eficiencia, transparencia, eficacia, rentabilidad, reputación, confianza y legitimidad que implica una mayor competitividad tanto de las personas como de la organización en general. Promover estos valores éticos dentro de la organización permite que los empleados actúen de forma transparente y honesta evitando engaños y corrupción.

Los comportamientos éticos de forma continuada provocan la propagación de decisiones óptimas, permanencia en el puesto, mejores comportamientos y motivación en el trabajo. Cuando la organización necesita llevar un control sobre sus trabajadores, lo mejor es adaptar dicho control sobre los compañeros. Algunas adoptan un sistema de incentivos salariales por comportamiento óptimo a la hora de trabajar en equipo, así que cuanto más amable y mejor se trabaje en equipo mayor beneficio obtendrán y la empresa será más eficaz.



La gestión de los recursos humanos es una herramienta fundamental para poder implantar la ética empresarial y para asentarla dentro de la gestión diaria. Esto se puede observar en estos aspectos principalmente:

- Reclutamiento y selección. Se ha de seleccionar a esas personas cuyos valores y principios correspondan en gran medida con los de la organización. Ésta también tiene que ofrecer al entrevistado algo más que una retribución competitiva y hacer valer tanto a la propia empresa como al puesto de trabajo. Asimismo, se ha de llevar a cabo medidas que impulsen la diversidad, crear entornos de trabajo que emita a los trabajadores que serán valorados por lo que aportan, entre otras.
- Evaluación del rendimiento. Esto se ha de llevar a cabo como un reconocimiento para poder motivar a los trabajadores más que como un estilo de control. Con ello se conseguirá crear cohesión y la dirección podrá evaluar a los trabajadores a partir del empleo de los valores de éstos en el día a día.
- Formación y desarrollo. Todos los empleados han de adaptar su comportamiento en el desempeño de sus funciones a las normas y valores éticos de la organización. Para ello existe una formación ética en la que los trabajadores examinan sus valores y conciben los de la empresa.

La ética empresarial se basa en la gestión y dirección a partir de los valores de su trabajo, la cual influye decisivamente en algunos de los grupos de interés. Los problemas éticos que se pueden generar en la gestión de las empresas se observan en el desarrollo diario de la actividad de ésta y se vinculan tanto con las relaciones que tienen los miembros de la propia empresa (dimensión interna) como con los problemas generales que afectan a las relaciones externas (dimensión externa).

En el siguiente apartado se estudiará la ética sobre la dimensión interna en relación con los empleados como un componente necesario y diferenciador para muchas organizaciones con el objetivo de alcanzar una imagen de empresa responsable y respetuosa.



4.1.1 Dimensión interna

Se ha de tener un especial interés en la demanda de ética empresarial por parte de los trabajadores que reclaman la puesta en práctica de unos valores que eludan malas prácticas, ya sea por otorgamiento de oportunidades como por favoritismos fundamentados en intereses personales.

Estos problemas dentro de la empresa son complicados y afectan a toda la organización en sí. Existen problemas éticos en el área financiera, donde la autenticidad de los datos es fundamental; pero también se pueden observar en el ámbito del marketing, como por ejemplo con publicidad engañosa; así como en relación con los proveedores, como puede ser la gestión no honesta con el medioambiente; pero principalmente, se observan problemas éticos entre los propios empleados de la empresa. Algunos de ellos son los siguientes:

- Discriminación. En relación con el tema que abordamos, la discriminación hace referencia al trato recibido por el empleado, más o menos preferente, en base a fundamentos que no tienen nada que ver con su rendimiento y desempeño laboral. La mayoría de países democráticos han puesto en práctica legislaciones contra esta discriminación, pero en el día de hoy siguen existiendo estereotipos y prácticas culturales que respaldan este tipo de comportamiento.
- Mobbing o acoso moral. Las relaciones interpersonales están en práctica día tras día en la vida laboral de cualquier empresa y, como es de esperar, esto puede llevar a una posible fuente de conflictos. El mobbing es definido como una condición en la que una persona desarrolla una violencia psicológica extrema, de manera sistemática y durante un tiempo continuado sobre otra persona en el puesto de trabajo con el fin de arruinar su reputación, perturbar en el ejercicio de sus labores, acabar con la red de comunicación de la persona que está siendo víctima de este acoso y, por último, que ésta termine abandonando su puesto de trabajo. La repercusión sobre la víctima afecta a su salud física y psicológica, a su bienestar y eficiencia, aumentando también el absentismo y las bajas por enfermedad. En España este concepto se tradujo por Acoso Laboral, siendo este acoso producido principalmente en situaciones en los que es imposible despedir a un empleado, bien sea porque es funcionario público o porque posee un prestigio que haría improcedente el despido.



- Retribución justa. La equidad en los sistemas de retribución ha de fundamentarse en el hecho de justicia retributiva y de proporcionalidad entre el esfuerzo por parte del empleado y la retribución obtenida por éste. Pero ha de ir más allá hasta premiar algo tan destacable como es la “intangibilidad” de los empleados, como son su entrega, su generosidad, su lealtad, sus valores, etc. Por ello, es importante organizar con transparencia unos sistemas de retribución que promuevan la motivación.
- Confidencialidad y privacidad de la información. En una empresa la confidencialidad es una imposición, a no ser que haya de por medio una orden de entrega dictada por un juzgado o administración competente. Las tecnologías existentes en la información y la comunicación han agravado y condicionado el problema ético referente a la privacidad. Éstas han posibilitado el entrar, almacenar y distribuir una gran cantidad de información. En ninguno de los casos puede llegar a ser ético el uso de información con propósitos diferentes a los originarios.

4.2 LA GESTIÓN ÉTICA COMO VENTAJA COMPETITIVA

Una organización tiene una ventaja competitiva cuando posee alguna característica que la diferencie de sus competidores, permitiéndole obtener el éxito empresarial cuando lo mantiene de manera sostenible a lo largo del tiempo. Esta ventaja competitiva se puede alcanzar, así pues, por medio de los empleados de la misma.

Las empresas que emplean modelos de gestión ética tienen mejores relaciones entre ésta y los grupos de interés. Centrándonos en los recursos humanos como elemento diferenciador, la gestión ética hace que se sientan más implicados en la causa, por lo que su rendimiento se optimiza y con ello su productividad.

Hay que tener en cuenta los siguientes factores para poder llevar a cabo una gestión ética de los recursos humanos.

4.2.1 Aprovechar el valor profesional: la motivación de los empleados

Dentro de una organización, las personas tienen un valor irrefutable. Son un recurso estratégico imprescindible para afianzar el éxito empresarial, por lo que los profesionales de recursos humanos se han de encargar de hacer un buen uso de éstos.



Estos profesionales han de dar respuesta a las necesidades de los trabajadores autorizándoles, por ejemplo, a participar activamente en la toma de decisiones, proporcionarles los recursos y apoyos organizativos necesarios, entre otros. Pero a su vez, tienen que ayudar a la alta dirección a conseguir la eficacia de la estrategia empresarial, por lo que se convierten en líderes que actúan de modo congruente con esta estrategia sin dejar atrás las necesidades y requerimientos de los trabajadores, lo cual generará una confianza y respeto entre ambos. Con ello, se conseguirá que los empleados estén más comprometidos, los cuales trabajaran más motivados, y reportará una ventaja competitiva a la organización.

En el mundo empresarial, un empleado motivado es aquel que tiene la fuerza interna suficiente como para cumplir las normas que vienen determinadas por parte del empresario y sostenerlas a lo largo del tiempo.

Por otro lado, se puede definir motivación como un motivo que nos impulsa a actuar y llegar a un objetivo concreto. Hay diferentes tipos de motivación que pueden variar dependiendo del entorno en el que se encuentre. Algunos de ellos son:

- **Motivación extrínseca:** El empleado va a trabajar por la recompensa que perciba por ello y no porque le atraiga hacerlo. Esta motivación cubre las necesidades básicas de los empleados, lo cual no posibilita obtener el objetivo de motivación basada en la ética de la empresa.
- **Motivación intrínseca:** Consiste en realizar una actividad por el mero placer que le reporta el hecho de hacerla, como parte de superación personal del empleado, sin obtener a cambio incentivos externos.
- **Motivación trascendente:** Incita al empleado a formar parte de algo, a involucrarse con la misma empresa. En ésta, los intereses individuales pasan a un segundo plano, destacando los intereses del grupo que conllevan la implicación de éstos en lo que más le conviene a la empresa. La base de esta motivación está situada en los valores, creencias y principios de cada individuo.

Las personas satisfechas, felices y apasionadas con su trabajo, que además se les permite ser libres, desarrollar patrones de comportamiento tanto profesionales como personales, etc., pueden llegar a ser una ventaja competitiva para la empresa por su gran implicación con ella y, por tanto, conseguir un mejor y mayor rendimiento.



4.2.2 La gestión ética como filosofía de liderazgo

La ética y la filosofía son las que hacen que los principios de unos y otros converjan. La gestión ética es considerada como una filosofía de gobernanza y liderazgo que colabora con la creación a largo plazo de riqueza.

La integración de la ética en la gestión de los recursos humanos conlleva que los principios éticos que llevan a cabo los profesionales de recursos humanos deben ser inseparables al liderazgo que tienen que ejercer para conseguir el éxito de la empresa. Esta forma de definir el liderazgo facilitará los resultados económicos y también los sociales, tanto de la propia empresa como los relacionados a la función que llevan a cabo los recursos humanos.

Según estudios, una organización que cuenta con un personal motivado y que tiene un objetivo en común tiene muchas más probabilidades de triunfar. Así es que las organizaciones de tamaño mediano y grande cuentan, por regla general, con un departamento de recursos humanos cuyo cometido es el de servir de enlace entre la organización y los empleados.

A través de elementos de carácter ético se origina automáticamente un tipo de cultura organizacional dirigido a la excelencia. Esto produce confianza ante el público de interés y además desarrolla tanto una sólida reputación corporativa como activos intangibles que tienen un impacto positivo en el éxito de la organización.

Para finalizar, se muestran cinco premisas irrefutables en la gestión ética:

- El uso de estas prácticas éticas conlleva un aumento en la salud corporativa, en la productividad y, fundamentalmente, las relaciones entre los equipos de trabajo y los miembros de la empresa.
- Una imagen ética pública refuerza el compromiso, la unión, el deseo de trabajar y la cooperación entre los empleados.
- Se ha de llevar a cabo conjuntamente la ética laboral y la moral, ya que la ética se considera como una ciencia aplicada a la forma de vivir y la moral como un conjunto de hechos psicológicos que ensalza la vida.
- La meta de cualquier organización debe ser obtener el éxito éticamente para asegurar un futuro mejor y conseguir un buen presente.
- Un directivo no puede consentir que sus empleados tengan actos poco éticos en contra, sobre todo, de clientes, socios, proveedores, colaboradores, etc.



4.3 CÓDIGO ÉTICO.

Este código es una de las técnicas éticas más llevadas a cabo por las organizaciones para poner en marcha un sistema de gestión ética. Se define como documento donde la organización formaliza y pone de manifiesto las normas de conducta y valores que se han de seguir en ella. Cada organización es libre del método para diseñarlo, pero el índice que se sigue habitualmente es el que se observa en la siguiente tabla:

ÍNDICE DE UN CÓDIGO ÉTICO

Introducción	Objetivos y principios éticos de la empresa
	Responsables de publicarlo, cumplirlo y hacerlo cumplir
	Fecha de entrada en vigor
Ámbito de aplicación	Dónde se aplicará
	Jerarquía respecto de las normas internas
	Difusión del documento
Valores	Valores éticos que asume la empresa
	Orden jerárquico de dichos valores
Relación con los grupos de interés	Pautas de comportamiento de cada grupo
	Derechos básicos a respetar
Modelo de comportamiento directivo	Establecimiento de las normas de los directivos en sus funciones de administración y gestión

Tabla 1: Índice para establecer un código ético en la empresa.

Fuente: Elaboración propia

Existen unas entidades que velan por el cumplimiento del código ético en la organización, los llamados comités de ética o comisiones éticas. Sus funciones principales son:

- Redactar el código ético.
- En caso de que el código ético no se cumpla tiene que tomar decisiones.



- Controlar y evaluar la aplicación y el respeto sobre el código ético.
- Revisar periódicamente este código ético.
- Resolver los posibles conflictos éticos que surja entre la organización y los grupos de interés.
- Comprobar si son fiables las herramientas éticas que son utilizadas en la organización.

Por último, señalar que existe una asociación de profesionales y empresas, llamada Forética, que tiene como objeto promover la cultura de la gestión ética y la responsabilidad social, dotando así a las empresas de herramientas y conocimiento útiles para poder hacer con éxito un modelo de negocio sostenible y competitivo. Ésta creó una norma denominada Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable (SGE 21), que es la primera norma europea en establecer los requisitos que ha de cumplir una empresa para integrar en su gestión y estrategia la responsabilidad social.

4.3.1 Contenido de un código ético

Tras el estudio de varios códigos éticos existentes dentro de las organizaciones de diferentes sectores y de distintos tamaños, se puede decir que el contenido que éste ha de tener en relación con los empleados debería ser el siguiente:

- Tener en cuenta a las personas como un elemento imprescindible dentro de la empresa.
- Tratar con justicia, respeto y dignidad a los trabajadores, aun si existe diferencia cultural.
- La relación entre los trabajadores debe estar basada en la dedicación y confianza mutua.
- No existir discriminación hacia los trabajadores por razón de religión, raza, nacionalidad, sexo, edad o cualquier otro índole social o personal.
- Establecer un entorno laboral global, y retener y atraer a personas de distinta formación y origen para poder conseguir la excelencia.
- Los empleados han de tener el derecho de expresar sus opiniones libremente.
- No admitir ningún modo de acoso, violencia o abuso en el entorno laboral.
- Permitir los derechos de negociación y sindicación, asociación colectiva.
- Promover el desarrollo y crecimiento de los empleados, tanto profesional como personal, asegurando la promoción y formación profesional.
- Asociar la promoción y la retribución de los trabajadores a sus méritos.
- Asegurar la higiene y seguridad en el trabajo.
- Ayudar a que exista una óptima armonía entre el trabajo y la vida familiar y personal.

- Ejecutar valoraciones de desempeño del trabajo mediante las cuales se consiga obtener opiniones precisas y claras.
- Instaurar y comunicar reglas y principios que conserve el equilibrio de los derechos tanto de la empresa como de los empleados en el procedimiento de contratación.
- Esforzarse por localizar un justo equilibrio que satisfaga las necesidades de la empresa y sus trabajadores.
- Promover la integración laboral a personas con alguna minusvalía o discapacidad.
- Posibilitar la participación de los trabajadores en los planes de acción social.

Tras el estudio de varias empresas sobre la aplicación y contenidos del código ético, se puede llegar a la conclusión de que lo más fácil para avalar su cumplimiento es utilizar un criterio que sea sensato y explorar posibles indicaciones cuando aparezcan dudas.

5 CASO DE ESTUDIO: OPTIMIZACIÓN DE LOS RRHH EN GOOGLE

A continuación, se describe de forma detallada la empresa Google, que será objeto de análisis en nuestro caso de estudio.

Para hacer este análisis, es necesario destacar que estamos hablando de una de las empresas mejor valoradas por sus trabajadores en todo el mundo. Es un ejemplo evidente de optimización empresarial fundamentada en los recursos humanos y adapta la ética como una ventaja competitiva.

GOOGLE



Figura 5: Oficina Google

Fuente: <http://marketingactual.es/apps/apps/google-meets-llevara-los-hangouts-al-entorno-de-la-empresa> (2017)



La multinacional Google fue fundada por Sergey Brin y Larry Page, los cuales se conocieron en un evento que organizó la Universidad de Stanford en 1995. Fue en el año siguiente cuando comenzaron su cooperación en un buscador llamado BackRub. En 1997 la tecnología empleada en este buscador para analizar los links comenzaba a ser conocida en todo el Campus universitario como Google, adquiriendo una gran reputación. Es así como se construyó la base para crear el gran buscador internacional que hoy en día conocemos. Han sido necesarios muchos factores para llegar a ser una de las empresas más grandes y productivas de todo el mundo, siendo uno de los más destacado la relación que mantienen con sus trabajadores, empezando por los procesos de selección, así como las grandes ventajas que tienen los empleados con respecto otros de otras empresas. Gracias a ello han conseguido que la mayoría de los trabajadores se sientan contentos y orgullosos de trabajar allí, siendo esto considerado como el mayor logro de Google. Esto se convierte en ganas y pasión por el trabajo desempeñado, que a su vez converge en ventaja competitiva, innovación y eficiencia empresarial fundamentada en los recursos humanos.

Según el ranking mundial “Best Multinational Workplaces” confeccionado por la consultora Great to Work en 2016, la empresa Google se sitúa la primera a nivel mundial entre las 25 mejores empresas para trabajar. Este estudio mide principalmente la excelencia laboral. Para escoger a los ganadores, los trabajadores fueron encuestados con la finalidad de medir el comportamiento y el medio ambiente existente en los lugares de trabajo más deseables y de los negocios que tienen un mayor éxito. Destacar también que, por un lado, Google ha quedado en quinta posición en el estudio “Global Reputation Pulse” en este año 2017, siendo por tanto una de las corporaciones mejores reputadas del mundo, así como quedando como la segunda marca global más valorada en el año 2016 según el ranking “Brands Top 100”. Todo ello ha sido gracias, en su mayor parte, a la creatividad en la gestión de sus recursos humanos y la importancia que le otorga a los mismos. A continuación, se muestra varias gráficas de estos tres rankings donde se puede observar mejor en qué posición se encuentra la empresa Google y quiénes son sus competidores directos.



RANKINGS DE EMPRESAS

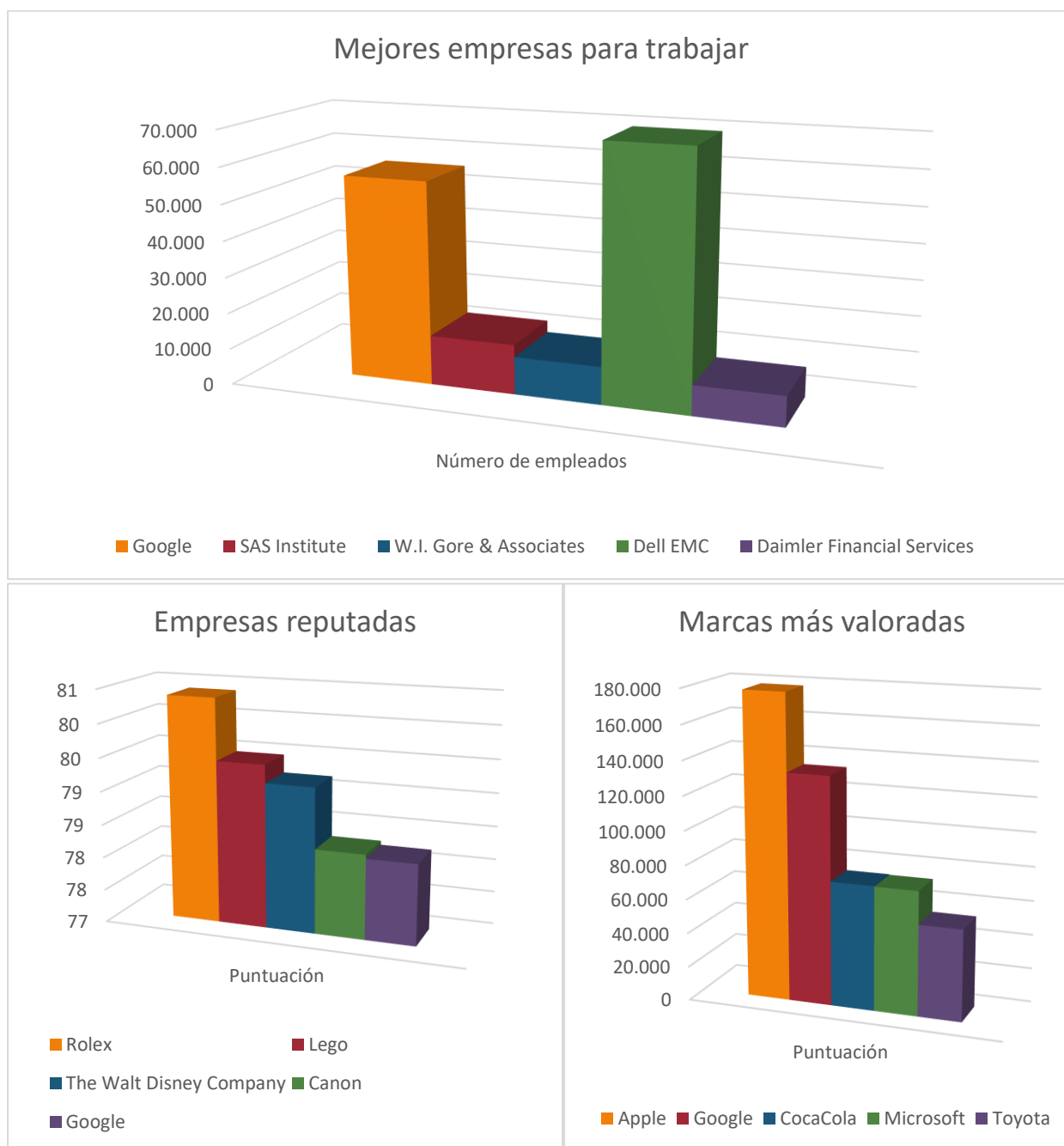


Figura 6: Rankings donde aparece Google como una de las mejores empresas.

Fuente: Elaboración propia.

Los trabajadores de Google tienen más en cuenta el reconocimiento que se les suministra por su trabajo que otros aspectos tales como la retribución dineraria, los beneficios sociales o el hecho de sentirse como una parte importante de la organización. Esto no es llevado a cabo en todas



las empresas y, aun así, Google va incluso más lejos y otorga a sus empleados trabajar en sus proyectos independientemente del trabajo que desempeñan para la compañía, para lo cual tienen designadas un número de horas determinadas al mes. Google puede arriesgarse e integrar estos proyectos en algunos que tenga la propia empresa o financiarlos como planes independientes. En definitiva, su objetivo es el de explotar el capital humano que tiene en su plantilla, valorar a sus empleados y el talento que hay en ellos. Para los trabajadores, el ser responsables de sus proyectos es, la mayoría de veces, tan importante como la retribución salarial.

Por otro lado, los establecimientos de Google no son como una oficina habitual. Tirarse por el tobogán, echarse la siesta en una sala de relajación, poder ir al gimnasio e incluso jugar al billar son algunas de las muchas de las actividades que pueden desempeñar sus trabajadores mientras trabajan. Google se basa en todo momento en la siguiente premisa: el empleado feliz trabaja mejor.

5.1 IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN GOOGLE.

Actualmente se hace referencia a la estrategia de recursos humanos como el uso premeditado de los trabajadores para ayudar a mantener o ganar una ventaja competitiva en la empresa frente a sus competidores. Para que se mantenga esta ventaja en el tiempo se ha de hacer hincapié en el enfoque de gestión del capital humano debido a que este mismo conlleva el uso deliberado con mayor capacidad para ayudar a conseguir los objetivos de la organización.

Dicho esto, es importante realzar la visión de la gestión del capital humano e instaurar una diferencia sobre la postura clásica de esto, pudiendo poner así en perspectiva el caso de estudio, Google, que en la práctica forma un modelo de gestión muy difundido y comentado por las innovaciones planteadas.

Se consigue relacionar perfectamente el concepto de capital humano y el modelo seguido por Google fundándonos en las prácticas que realiza tras sus recursos, por un lado, instaurando el nivel del personal que han de contratar y, por otro, construyendo un ambiente laboral donde se pueda obtener una mayor eficiencia. Los empleados son lo que verdaderamente hacen de Google una de las empresas más importantes. Ésta contrata a personas con inteligencia y determinación, anteponiendo la capacidad para trabajar a la experiencia. El capital humano de Google lucha por mantener la cultura abierta que se da en los inicios de una organización, cuando todos contribuyen de manera práctica y se sienten cómodos al compartir opiniones e ideas. Así es que los trabajadores no dudan en preguntar cualquier duda directamente a sus superiores o en la misma cafetería a otros



compañeros, ya que este espacio fue diseñado en primera instancia para fomentar la interacción entre éstos y beneficiar las conversaciones de trabajo.

Google está situado en un mercado muy competitivo donde la esencia del éxito está en la capacidad de la empresa en atraer, fidelizar y motivar talentos. Es bastante racional para la empresa ofrecer a sus empleados todas las comodidades que hagan de la vida laboral una experiencia mejor y así conseguir que se concentren sólo en su trabajo. Es por esto que muchos expertos en la materia promulgan que Google ha encontrado la clave decisiva para maximizar el rendimiento de sus empleados. Si la empresa se interesa por mejorar la calidad de vida de sus trabajadores, éstos responderán con el máximo compromiso.

Es imprescindible llevar a cabo una serie de postulados que han publicado los responsables de esta empresa como “las diez cosas que sabemos que son ciertas”, para llevar a cabo una gestión eficaz del capital humano. Estos son los siguientes:

- Cuando piensas en el usuario el resto llega solo.
- Lo primordial es el afán de superación.
- Es fundamental ser rápido.
- La mejor forma de gobierno para la web es la democracia.
- Siempre hay que dar respuestas, independientemente del lugar.
- Siendo honesto también se puede conseguir beneficios.
- La información es ilimitada, siempre se puede descubrir más.
- La necesidad de información está presente en todo el mundo.
- Para ser formal no es necesario ponerse traje.
- Ser muy bueno en algo no es una meta, hay que ir más allá.

5.2 ANÁLISIS DE LA OPTIMIZACIÓN EN LAS PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS

Las prácticas fundamentales de gestión de recursos humanos que la empresa Google lleva a cabo son, en primer lugar, la estabilidad en el empleo seguida de la selección y contratación del mejor personal para llevar a cabo las actividades encomendadas. Otras como la formación de los empleados de la compañía, la información transparente que es llevada a cabo dentro de ella y, por último, la retribución acompañada de beneficios tanto económicos como sociales garantizados para los empleados. Cada una de estas prácticas es desarrollada a continuación.



5.2.1 Estabilidad en el empleo

Los empleados de la compañía poseen una cierta estabilidad laboral. Son ellos mismo los que se administran el tiempo, por lo que pueden planificar su vida diaria, sin ser limitados en sus horarios, capacidades, etc., aunque, eso sí, los plazos de desarrollo y entrega que tienen fijados cada uno de los empleados hay que respetarlos. Decir también que tienen una proporción libre en su tiempo laboral, exactamente del 20%, para el desarrollo de algunos de sus proyectos propios. Esto supone, a la vez que un método para “retener cerebros”, una forma de tener una plantilla de trabajadores más comprometidos, implicados y motivados.

5.2.2 Captación y contratación de personal

Una deducción a la que llegó Laszlo Bock, el que fue vicepresidente del departamento de recursos humanos de Google hasta el año 2016, es que, tras haber estudiado todos los datos obtenidos en el proceso de selección, el expediente académico y la nota de los candidatos en los test no son útiles a la hora de la contratación.

La compañía destacaba por exigir a todos los candidatos un expediente académico brillante y una puntuación excelente en determinadas pruebas. Pero esto ya no es así, ahora Google no exige ningún certificado a no ser que el candidato acabe de terminar la universidad. La razón de esto es la existencia de una desconexión entre lo que se aprende en la universidad y el trabajo que se desempeñará en la empresa. La compañía necesita personas a las que les maraville averiguar cosas para las que hoy en día no exista ninguna respuesta, algo que no se estudia en la universidad. En definitiva, para trabajar en Google es necesario tener las siguientes cualidades:

- Poseer una gran experiencia y conocimiento en distintas áreas de ciencias, como en matemáticas e informática.
- Tener grandes dotes de programación.
- Poseer una brillante capacidad de comunicación y organizativa.
- Ser grandes compañeros y que les apasione su trabajo.
- Que les guste trabajar en ambientes desestructurados y en equipos de trabajo pequeños.
- Tener diferentes capacidades e intereses.

Google puso de manifiesto que el número idóneo de entrevistas que hay que hacer a cada candidato es cuatro, donde los resultados medios de la evaluación empiezan a coincidir con la media final. Pero, aun así, se puso en duda que éste fuera el mejor método de valoración. Así pues,



la empresa hizo un análisis donde se estudiaron decenas de miles de entrevistas comparando la puntuación obtenida por cada candidato y cómo realizó esa persona realmente el trabajo. Se observó que no había relación alguna. Se llegó a la conclusión de que era mejor valorarlos en base a sus comportamientos objetivos a la hora de responder algunas preguntas. Por ello, una de las mejores entrevistas es la conductual estructurada, donde se tienen instaurados unos criterios para evaluar a los candidatos sin dejar que influya la opinión propia del entrevistador. Dentro de esta entrevista se observan preguntas donde se puede valorar la forma en que el candidato resolvió varios problemas concretos en el pasado. Así permitirá evaluar tanto a qué situaciones se ha enfrentado el candidato, cómo lo resolvió y qué es lo que considera difícil.

Por otro lado, valorar las habilidades de liderazgo es algo mucho más complicado, por lo que será imposible saberlo en una entrevista. Por ello es imprescindible fijar unas evaluaciones internas periódicas donde los subordinados evalúen las habilidades de los jefes. Esta información es altamente valiosa, sobre todo para las personas afectadas, cuya conducta se transforma en cuanto le es proporcionada dicha información.

Destacar que diariamente la compañía depende de la creatividad y la innovación de sus empleados para mantener el liderazgo tecnológico. Para conseguir esto, es clave un exhaustivo proceso de contratación y, además, tener en cuenta que los ingenieros y programadores, fundamentalmente, son recursos escasos y sujetos a la tentación de trasladarse a la competencia.

En la actualidad, la compañía tiene más de diez mil empleados por todo el mundo y no es nada fácil llegar a trabajar allí, ya que Google obtiene más de un millón de currículos al año y contrata entre 4000 y 6000 trabajadores, lo que implica una tasa de aceptación de entre 0,01 y 0,04% de todos los candidatos.

A modo de conclusión, se puede observar como la compañía lleva a cabo esta práctica de alto rendimiento, adecuando los valores de los candidatos al puesto de trabajo al de la compañía, consiguiendo una adaptación puesto-individuo muy adecuada.

5.2.3 Formación y desarrollo profesional

Google invierte en la mayor formación para sus trabajadores a través de métodos como la formación a través de internet, formación en habilidades, formación permanente sobre las actualizaciones que acarrearán sus productos, etc.



Además, la compañía pone a disposición de sus trabajadores todos los recursos que son necesarios para que entre ellos se puedan formar, de manera que se pueda aprovechar todo lo posible el talento que existe dentro de la empresa. Han construido un medio por el cual todo empleado de la compañía que sea entendido en una materia plantea, por iniciativa propia, prácticas de formación para los otros empleados.

5.2.4 Información

En Google existe un sistema de información transparente, el cual proporciona una mayor confianza por parte de la compañía a sus empleados y, por lo tanto, aumenta el rendimiento. Como se menciona anteriormente en el apartado de “captación y contratación de personal”, existe una evaluación interna periódica. Los resultados de estas evaluaciones son remitidas a todo el personal, por lo que estos pueden interpretar dichos resultados ayudando así a optimizar sus resultados y creando una relación de confianza.

5.2.5 Retribución

Google tiene un sistema salarial basado en la relación entre los resultados que se logran y las metas que se especificaron. Más concretamente, sus objetivos son trimestrales, y cada trabajador tiene unas metas fijadas que han de ser logradas al final de cada uno de los trimestres, por lo que se valora estos objetivos más que las horas que utilizan para conseguirlos. Con ello consiguen que éstos trabajen en un ambiente excelente en el que desarrollan su potencial y creatividad para devolverle a la compañía en forma de logros su gratitud. Los primordiales beneficios que reciben los empleados son:

- Google pone al alcance la obtención de sus acciones al 99% de sus trabajadores.
- Ha elevado en un 50% el salario promedio de sus empleados. Éste oscila entre los 174.000 y 242.000 dólares anuales.
- Entrega al trabajador 8.000 dólares al año para que lo invierta su educación, con el requisito de que la media de la calificación sea un notable.
- Si un trabajador integra a una persona en la compañía recibirá 2.000 dólares.
- Según el tiempo que lleve el trabajador en la compañía, sus vacaciones pueden llegar a ser hasta de 25 días.
- Existen guarderías gratis para sus trabajadores en los recintos de Google.



- La compañía cuenta con distintos restaurantes y cafeterías en sus instalaciones, donde sus trabajadores pueden comer y beber gratis.
- Ofrecen otros tipos de servicios gratuitos como lavandería, sillas de masaje, taller mecánico, spa, gimnasio, piscinas, dentista, visitas de doctores a sus oficinas, etc.
- Si un trabajador fallece, la empresa paga durante una década la mitad del salario del difunto a su pareja estable o cónyuge.
- A los trabajadores que acaban de ser padres se les promete siete semanas de descanso.
- Cada trabajador decide si trabajar desde su hogar.
- Transporte gratuito tanto para la recogida de trabajadores en distintos lugares de la ciudad, así como para el transporte dentro de la empresa para que se puedan trasladar de un edificio a otro.
- Las mascotas están permitidas dentro del campus de Google.
- Incentivos a quienes innoven y desarrollen.

5.2.6 Otras prácticas

La compañía cuenta con otras prácticas para el mejor rendimiento de sus empleados. Usa técnicas como puede ser la motivación. Google se basa en ella para tener una plantilla entregada y feliz. Esto hace que sea una de las compañías más valoradas por sus trabajadores y atractiva para los que quieran formar parte de ella. Es más, trabajar en esta empresa proporciona un estatus profesional que predomina de manera preponderante en relación a las empresas competidoras.

Otro factor clave de la compañía es el clima laboral. Según estudios, el elemento clave a la hora de la satisfacción laboral es el entretenimiento. La política de recursos humanos de esta compañía se fundamenta en esta filosofía. Su objetivo es que el empleado esté bien en la oficina, que tengan todo lo necesario como, por ejemplo, bebida y comida gratuita. Por otro lado, Google utiliza la decoración como elemento más importante en la motivación. Las oficinas son decoradas con mucho color, de manera original, de forma que se puede observar murales, gigantes tiendas de campaña, videojuegos, mesas de billar, pianos, cafeterías, salas para reflexionar y de reuniones, etc.

Por último, destacar que el modelo laboral que lleva a cabo la compañía se está transformando en un referente para muchas escuelas de negocios. Ha hecho que se pongan en duda tópicos sustanciales y han corroborado otros. Uno de los logros más importantes de Google, por el

cual destaca, es su disposición para seleccionar e identificar el talento, los cuales logran una mayor optimización de la empresa en un entorno en el que la motivación juega un papel imperante.

OFICINAS GOOGLE

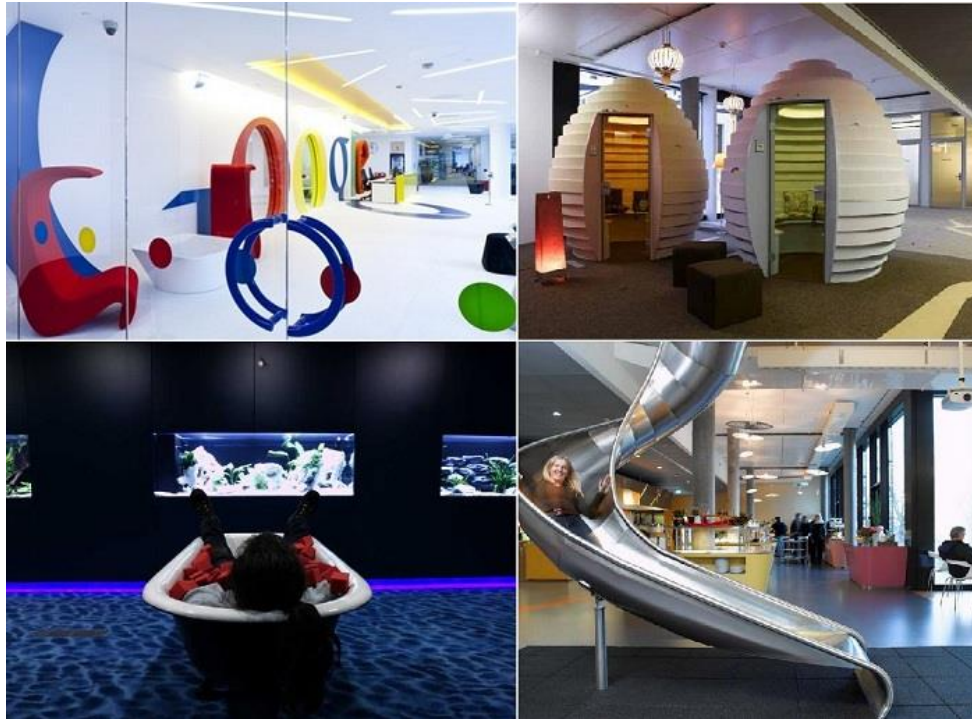


Figura 7: Ejemplos de oficinas de Google

Fuente: <http://www.blog.lolaglamour.com/category/lola-glamour/> (2016)

5.3 DESVENTAJAS DE TRABAJAR EN GOOGLE

Entrevistas realizadas a distintos exempleados de esta compañía reflejan las peores experiencias que obtuvieron al trabajar allí.

La primera es la ausencia de trabajo en equipo, una de las prácticas de alto rendimiento. Aunque la compañía quiera trasladar al exterior de que su plantilla posee una excelente interrelación, que intercambian opiniones y discusiones objetivas sobre temas relacionados con sus actividades, la verdad es que no es así. Cada empleado de la plantilla tiene sus objetivos propios, unas metas fijadas, y el resto de trabajos realizados por otros compañeros no les interesa.

Otros explican que es un trabajo que consume. Los empleados pasan mucho tiempo dentro de las oficinas, comen allí, usan equipos de Google, etc. Todo ello les supone una gran independencia de la compañía argumentando que ponen a disposición de todos los empleados todo lo que necesitan, pero realmente pierden lo único que realmente importa en su vida personal. Aquí



se puede observar una deficiencia de la práctica de alto rendimiento “estabilidad en el empleo”, ya que al ser un entorno tan competitivo y conseguir que sus empleados no les hagan falta salir de las oficinas, al final éstos terminan perdiendo su estabilidad laboral y dejar de lado su vida personal y familiar.

Otros de los inconvenientes son los espacios reducidos. A pesar del gran esfuerzo que hace la compañía en sus instalaciones, no es raro ver tres o cuatro empleados en una sola mesa o a gerentes compartiendo oficina. Por otro lado, las diferentes salas como las de juegos, televisión, etc., no se ven pobladas ya que en un entorno tan competitivo ningún trabajador se puede permitir el lujo de desaprovechar el tiempo mientras que sus compañeros les adelantan. Se critica también los insuficientes espacios existentes dentro del campus para poder pensar.

Como se ha mencionado anteriormente, trabajar en Google genera un estatus profesional que hace pensar al resto del mundo que trabajar allí debe ser perfecto, pero en realidad no es así. La gente se pregunta por qué se deja el trabajo e insiste que trabajar allí debe ser fabuloso. Es un tormento para los empleados que dejan la compañía el explicar que todo no es tan bonito como todo el mundo piensa.

Los proyectos se cancelan arbitrariamente. No se sabe el motivo de esto, pero además de cancelar el proyecto, de echar a perder el trabajo realizado, las solicitudes de promoción se les cancelan a estos empleados por no haber conseguido resultados.

Se incumple otra práctica de alto rendimiento, la llamada “disminución de diferencias de jerarquía y estatus”. Los diferentes estratos de la compañía están mal organizados, hay muchas personas que son ascendidas al mando de una división y no porque sean más inteligentes, o posean una condición de liderazgo. Por otro lado, algunas categorías como las de los ingenieros y programadores poseen un valor superior que los departamentos comerciales y de ventas. Esto hace que aumenten las distinciones de categoría que separan a los miembros de la plantilla.

5.4 LA ÉTICA EMPRESARIAL DE GOOGLE

Para finalizar, se analiza cómo es llevada la ética empresarial dentro de la compañía. Decir que emplea una gestión eficaz de ésta donde tienen los siguientes valores:

- La dirección ha de estar comprometida con la causa.
- La publicidad debe llevar una comunicación veraz.
- La gestión está fundamentada en la eficiencia y competitividad.



- Su financiación es transparente.
- Trata a los clientes de manera honrada y leal.
- Tratar a su personal con respeto y motivarlo.
- Poseer un entorno social responsable.

Éstos junto con los postulados mencionados anteriormente en el apartado de “la importancia de los recursos humanos en Google” conforman la ética empresarial que lleva a cabo la compañía. Por otro lado, posee un código ético con el que consiguen obtener unos beneficios tanto internos como externos. Entre los beneficios internos podemos destacar que gracias a éste se indican unas pautas de comportamiento que toda la plantilla de Google ha de llevar a cabo; genera lealtad y colaboración entre los trabajadores; motiva a los colaboradores; y todo ello hace que mejore la rentabilidad y se reduzcan los costes. Y como beneficios externos impera el hacer prever los conflictos que puedan surgir en el entorno; mejora la confianza de los inversores; atrae al personal más cualificado; y se evita la corrupción.

Un concepto relacionado con la ética empresarial es la responsabilidad social que hoy en día es un tema muy relevante. Ésta se define como el acto libre llevado a cabo por una organización para emprender la responsabilidad de los impactos ambientales, económicos y/o sociales de sus actividades comerciales y la inquietud sus agentes primordiales. Alude a las relaciones con los distintos grupos de interés que tienen relación con la organización. Se puede concluir que ésta se refiera a la puesta en práctica de la ética empresarial ligado a objetivos estratégicos. La compañía que tratamos tiene un gran compromiso con la sociedad. Es por ello que sus fundadores han creado la “Fundación Google”. Éstos esperan que esta fundación acapare Google en este mundo tan codicioso llevando a cabo para ello la innovación y todo aquel recurso que sea importante. Gracias al capital humano, a los diferentes recursos y a la tecnología existentes en la compañía se pueden combatir los diferentes problemas más problemáticos de este mundo. La fundación trabaja fundamentalmente en los siguientes departamentos:

- El progreso global: exponen soluciones que benefician a eliminar la pobreza apoyándose en el progreso económico del sector privado, mejorar los servicios y la información para poder hacerla accesible a todos y sobre todo a los menos favorecidos. Además, la compañía pone a disposición de organizaciones y asociaciones no lucrativas publicar gratuitamente en su web anuncios para favorecer a éstos. Google ha logrado



con esto favorecer, en más de una quincena de países, a más de dos mil de estas asociaciones no lucrativas.

- Beneficio saludable: facultar la comunicación para poder prevenir, suprimir y predecir enfermedades.
- Cambio climático: cuestión muy relevante para la compañía. Persigue disminuir los efectos de éste disminuyendo para ello las emisiones nocivas que afectan al llamado “efecto invernadero”, apostando por las energías renovables como progreso permanente, entre otras.

Destacar una noticia que se publicó en 2010 donde se afirma que Google abandonó China por principios morales, dejando escapar un gran negocio, pero obedeciendo su estructura ética. Esto se produjo por la creciente censura que hacía China en Internet, por sus interferencias en la compañía o por medidas represivas que llevaba a cabo contra Google. En cada reunión exigían algún elemento que en otros países no se manejaba. Debido que la compañía no obedeció las propuestas de censura, China contraatacó con ciberataques a través del espionaje de activistas chinos. Esto fue lo que produjo que finalmente Google saliera del mercado chino, ya que para ellos era más importante su código ético, donde no se permite ir en contra de la libertad de expresión ni prohibir derechos humanos, más que ganar cuota de mercado.

Se ha de señalar que emplea también una ética apropiada con respecto a sus clientes. Lleva a cabo una política de privacidad la cual puede ser analizada por todo el que quiera en su página web, como qué datos son recogidos, cómo se utilizan éstos, qué datos personales se comparten, etc. Toda la información privada que recopilan por medio de las búsquedas que hacen los usuarios son utilizadas para mejorar la experiencia de éstos en el servidor. Así, hacen posible que se les muestren distintos anuncios relacionados con búsquedas anteriores, personas que están presentes online que les son interesantes o videos de YouTube que pueden que sean de su gusto. Aunque parezca que nos invadan nuestra privacidad, sí es cierto que en toda búsqueda separan la información personal del usuario con la indagación que se ha producido, teniendo acceso a ella si un si se le es pedida por un tribunal. De todos modos, como se ha sabido en este pasado mes de junio, Google ya no tendrá acceso a Gmail para obtener información. Desde la aparición de este servicio de correo electrónico se ha estado observando el correo transitado para poder ofertar publicidad relacionada con ello, no leyendo el contenido, sino que de manera anónima la compañía cogía palabras clave de él. Así Google se beneficiaba de esto ofreciendo a cambio un servicio gratuito de correo. Ésta



práctica se finalizará a final de este año. No es que la compañía deje de poner anuncios, ya que son su primordial fuente de ingresos, sino que dispone de otras fuentes como el historial de navegación en Chrome, o los vídeos reproducidos en YouTube, los anuncios en que se entran o la localización ofrecida gracias al teléfono móvil.

Con relación a esto último, Google ha sido sancionado por Bruselas con una multa millonaria por su sistema de compra online de Alphabet. Supone una falta de ética de la compañía hacia sus competidores. Esta multa antimonopolio redactada por la Comisión Europea ha sido llevada a cabo por vulnerar la competencia en búsquedas por internet. Con ello, Google se beneficia al proporcionar a los usuarios en primera instancia sus propios anuncios y servicios. Se afirma que la compañía abusa de su potestad en el mercado como buscador propiciando sus servicios de búsqueda en la comparación de precios y desfavoreciendo a sus competidores, supuesto que se considera ilegal en la unión europea al hacer que otras compañías estén en desventaja a la hora de competir e innovar y, sobre todo, que los usuarios europeos no tengan la posibilidad verdadera de elegir servicios y no obtengan beneficios por la innovación. Y no es sólo esto, la Comisión Europea también estudia sancionar a la compañía por otros dos asuntos. El primer tema es el relativo al mercado de publicidad, ya que ésta impone a otras webs que expongan sus anuncios de forma exclusiva. Y el segundo es el referente a Android, ya que Google fuerza a los fabricantes de tablets y/o móviles a preinstalar aplicaciones de ésta.



6 CONCLUSIONES

Una vez analizado la fundamentación teórica, se puede decir que los recursos humanos son una fuente de ventaja competitiva importante, pudiendo convertirse en un elemento estratégico de la organización que complemente la estrategia organizativa. Un ejemplo de este elemento estratégico sería la estrategia de diferenciación, que reduce costes permitiendo la creatividad y la innovación, lo cual conllevará también un mayor rendimiento y optimización de la compañía. Las organizaciones que llevan a cabo esta perspectiva están, con relativamente, en una posición de sobrepasar a sus competidores con éxito. Por ello, Google se esfuerza en proporcionar un trato y unas condiciones laborales óptimas, teniendo como objetivo primordial un ambiente excelente en el trabajo.

Tras analizar los modelos de planificación y dirección, y las prácticas de recursos humanos, se puede llegar a la conclusión de que éstos hacen posible que se alcance la optimización de los empleados, ya sea través de otorgarles participación en las decisiones, la formación continua que se les proporciona, la obtención de incentivos y de un entorno adecuado de trabajo, colaborar en una empresa transparente en el sentido de que toda información es conocida por todos los empleados, etc. Como ya hemos podido observar, Google apuesta fuertemente por, fundamentalmente, cinco prácticas de recursos humanos: reclutamiento y selección del personal, información, retribución y beneficios tanto económicos como sociales, la formación y desarrollo del personal y, por último, la estabilidad en el empleo, aunque ésta última está un tanto condicionada. Siendo esta compañía número uno en el ranking de mejores empresas para trabajar, se puede decir que su apuesta por la inversión en capital humano ha sido el mayor elemento de su éxito.

Por otro lado, se ha analizado la importancia de la ética empresarial en base a los recursos humanos de una organización, manifestando cómo contribuye a la optimización. El comportamiento que lleva a cabo la organización y principalmente el de cada empleado ha de ser siempre ético, independientemente de las consecuencias que ello acarree. Si los empleados y la organización en su conjunto tienen un comportamiento no moral, puede que se obtengan beneficios, pero dentro de la empresa cada uno de ellos tendrá un valor menor. Y, al contrario, al actuar y tener un comportamiento correcto, el empleado tendrá un valor mayor, aunque se obtenga menos. La práctica de esta cultura del ser, frente a la del tener, llevará a cada empleado y a la organización hacia el éxito. Todas las empresas esperan que sus trabajadores sigan el código ético, al que se



denomina en ocasiones como reglas. Este código comprende distintos grados de integridad con respecto a las relaciones con otros trabajadores, con los clientes y otras personas que están relacionadas con la empresa. Llevar a cabo estas prácticas éticas crea confianza en la empresa que se convierte en beneficios a largo plazo. Se observa como la compañía Google tiene implantada una ética empresarial y una responsabilidad social excelente. Aunque se puede llegar a desconfiar de su código ético sobre sus usuarios, éste lo mantiene, pero sin embargo, no lo mantiene sobre sus competidores hasta el punto de ser sancionada recientemente por llevar a cabo prácticas poco éticas con éstos.

Por todo ello, se puede decir que la apropiada gestión de recursos humanos es primordial para que la organización tenga éxito, ya que se fundamenta en el recurso más importante que tiene toda empresa, las personas que la componen.

El principal objetivo de este Trabajo Fin de Grado radica en vincular los recursos humanos y su capacidad para la gestión para lograr su optimización y así obtener éxito, así como analizar la compañía Google, la cual ha sido pionera en llevar a cabo estas prácticas y ser muy valorada por ello.



7 BIBLIOGRAFÍA

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

AMIT, R., & SCHOEMAKER, P. J. H. (1993). *Activos estratégicos y organizacional*. Libro de Gestión Estratégica.

CAMPS, J. & LUNA-AROCAS, R. (2009). *Prácticas de trabajo de alta participación y desempeño de la empresa*. Revista Internacional de Gestión de Recursos Humanos.

DELANEY, J., LEWIN, D. & ICHNIOWSKI, C. (1989). *Políticas y prácticas de recursos humanos*.

DELERY, J. E. & DOTY, D. H. (1996). **Modalidades de teorización en la gestión estratégica de recursos humanos: pruebas de predicciones universalistas, de contingencia y configuración.** Academia de diario de gestión..

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).

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.

GUERRAS, L. A. & NAVAS, J. E. (2015). *La dirección estratégica de la empresa*. Madrid: Thomson-Reuters Cívitas.

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

LADO, A. A. & WILSON, M. C. (1994). *Sistemas de recursos humanos y ventaja competitiva sostenida: una perspectiva basada en las competencias*. Academia de la revisión de la gerencia.

LEPAK, D. & SNELL, S. (1999). *La gestión estratégica del capital humano: determinantes e implicaciones de las diferentes relaciones*. Academia de la revista de gestión.

MARTÍN-ALCÁZAR, F., ROMERO-FERNÁNDEZ, P. M. & SÁNCHEZ-GARDEY, G. (2005). *Gestión estratégica de los recursos humanos: integración de las perspectivas universalista, contingente, configuracional y contextual*. La revista internacional de gestión de recursos humanos.

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

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.



PFEFFER, J. (1994). *Ventaja competitiva a través de la gente: liberar el poder de la fuerza de trabajo.* Escuela de Negocios de Harvard.

PFEFFER, J. (1998). Siete prácticas de organizaciones exitosas. *California Management Review*, 40, 96- 124.

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



8 WEBGRAFIA

Bruselas multa a Google con una multa record de 2.424 millones de euros:

http://economia.elpais.com/economia/2017/06/27/actualidad/1498554639_549183.html

Cepyme “Indicadores de eficacia y eficiencia de la formación e información”:

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

Departamento de economía y organización de empresas “Fundamentos de la administración”:

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

Documento de investigación “El control de la eficiencia de las practices de recursos humanos, un análisis de la realidad de las empresas que operan en España”:

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

Documento de investigación “La mejora de procesos de recursos humanos: ¿Conocemos su efecto en la empresa?”: **<http://www.iese.edu/research/pdfs/estudio-165.pdf>**

ElPaís.com “Jóvenes españoles en Google dicen que: para que te elijan, lo principal es la actitud”:

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

Exempleados de Google revelan lo peor de trabajar para la compañía:

<http://larepublica.pe/mundo/831099-exempleados-de-google-revelan-lo-peor-de-trabajar-para-la-compania>

Expansión.com “Por qué todo el mundo quiere trabajar en Google”:

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

Great Place To Work “2016 Worls’s Best Multinational Workplaces”:

<http://www.greatplacetowork.net/best-companies/worlds-best-multinationals/the-list>



Google dejará de leer tu correo para poner publicidad:
http://tecnologia.elpais.com/tecnologia/2017/06/24/actualidad/1498288084_429853.html

Google: una lección de ética y de negocios: **http://expansion.mx/economia/2010/03/25/google-china?internal_source=PLAYLIST**

Interbrand “Best Global Brands 2016 Rankings”: **<http://interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2016/ranking/>**

La importancia de los recursos humanos en la eficacia de la empresa:
<http://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/5981/1/TFG-O%20180.pdf>

Lo peor de trabajar en Google, según sus propios empleados: **<http://gaceta.es/noticias/peor-google-segun-proprios-empleados-19122016-0835>**

Reputation Institute “Who are the most reputable companies in the world in 2017”:
<https://www.reputationinstitute.com/research/Global-RepTrak-100.aspx>

Wikipedia “La ética”: **<http://es.wikipedia.org/wiki/%C3%89tica>**

9 ANEXOS

Anexo 1: Artículo 1

Más empresas se apuntan a beneficios 'estilo Google' para empleados

A medida que las empresas buscan un crecimiento más rápido, algunas están imitando las prácticas laborales, y los generosos beneficios, de los gigantes tecnológicos como Google o Facebook, para poder competir por el talento.



Anexo 2: Artículo 2

**EL FINANCIERO**22 de mayo de 2017
EN ALIANZA CON **Bloomberg**

HOME ECONOMÍA EMPRESAS NACIONAL TECH MUNDO AFTER OFFICE MIS FINANZAS OPINIÓN SUSCRÍBETE MÁS

MANAGEMENT

Anterior/ Siguiente

¿Quieres empleados felices? Sigue estos tips

El bienestar de tus trabajadores debe ser una de las prioridades si quieres lograr las metas de tu compañía, pero lograrlo requiere de un cambio en la cultura laboral que debe iniciar desde los niveles directivos.

Sandra Hernández 08.02.2017 Última actualización 08.02.2017

ETIQUETAS : Management, felicidad laboral, Empleados felices, Kichink,



El sentido de pertenencia y compartir objetivos es fundamental para elevar la satisfacción en el trabajo. (Especial)



UNIVERSIDAD DE JAÉN
Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas