



Universidad de Jaén

Facultad de Ciencias Sociales
y Jurídicas

Trabajo Fin de Grado

ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS: RRHH COMO VENTAJA COMPETITIVA

Alumna: Inmaculada Jiménez de la Paz

Mayo, 2020

“El secreto de la ventaja competitiva está en saber utilizar la inteligencia y las competencias de las personas que las conforman.”

(Chiavenato, 2000)

Resumen: El objetivo de este Trabajo Fin de Grado es destacar cómo un equipo de trabajo bien gestionado y motivado puede ayudar a la empresa no sólo a cumplir sus expectativas si no a mejorarlas. Se analizará en primer lugar a qué nos referimos cuando hablamos de ventaja competitiva, qué es la gestión y los roles de la gestión de los recursos humanos, así como qué criterios hay que tener en cuenta en una evaluación estratégica de recursos y capacidades. En segundo lugar, se estudiará qué es la dirección del comportamiento humano en las organizaciones, el valor de la motivación y diversas teorías motivacionales que se han ido desarrollando a lo largo de los años. Y, por último, se ha comprobado toda esta información con la empresa Coca-Cola, se puede observar de qué manera la empresa motiva a sus trabajadores y cómo éstos ayudan a contribuir en la ventaja competitiva de la empresa.

Abstract: The objective of this research is to highlight how a well-managed and motivated work team can help the company not only meet its expectations, but also improve them. We will first analyze what we mean when we speak of competitive advantage, what is management and the roles of human resource management, as well as what criteria must be taken into account in a strategic evaluation of resources and capabilities. Second, we will study what is the direction of human behavior in organizations, the value of motivation and various motivational theories that have gone down the years. And finally, all this information has been verified with the Coca-Cola company, it can be seen how the company motivates its workers and how to help contribute to the company's competitive advantage.

ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN.....	11
2.	APROXIMACIÓN TEÓRICA A LA VENTAJA COMPETITIVA.	12
2.1.	Propósito y definición de ventaja competitiva.....	12
2.2.	Definición de Recursos Humanos.....	13
2.2.1.	La importancia del Capital Humano.....	13
3.	GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	14
3.1.	Evaluación estratégica de los recursos y capacidades	14
3.1.1.	El caso de los Recursos Humanos	18
3.2.	Roles de la Gestión de RRHH	20
4.	DIRECCIÓN DEL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES	21
4.1.	El valor de la motivación	22
4.1.1.	¿Cómo se motiva al trabajador?	22
4.2.	Teorías motivacionales	25
4.2.1.	Teorías de contenido.....	26
4.2.1.1.	Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow.....	26
4.2.1.2.	Teoría ERG o Existencia-Relación-Crecimiento de Alderfer.....	29
4.2.1.3.	Teoría de la motivación e higiene de Herzberg.....	30
4.2.1.4.	Teoría de las tres necesidades de McClelland.....	32
4.2.1.5.	Teoría “X” y Teoría “Y” de McGregor.....	32
4.2.2.	Teorías de proceso	33
4.2.2.1.	Teoría del refuerzo de Skinner	33
4.2.2.2.	Teoría de la equidad de Adams	35
5.	EL CASO DE LA EMPRESA COCA-COLA	38

5.1.	Evolución de la empresa Coca-cola.....	38
5.2.	Cultura empresarial de Coca-Cola.....	39
5.3.	Trabajar en Coca-Cola	40
5.4.	La motivación en Coca-Cola	42
5.5.	Evaluación del desempeño.....	43
5.6.	Sistema de recompensas	45
6.	CONCLUSIONES.....	48
	BIBLIOGRAFÍA	50

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Roles de RR.HH. en la construcción de una organización competitiva	20
Figura 2: La Pirámide de Maslow	27
Figura 3: Teoría ERC de Alderfer	30
Figura 4: Teoría de la motivación e higiene de Herzberg	31
Figura 5: Teoría del reforzamiento de la conducta de Skinner.....	34
Figura 6: Teoría de Vroom	37
Figura 7: Primer logotipo de Coca-Cola.....	38
Figura 8: Pasos para la evaluación del desempeño en Coca-Cola.....	44

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Criterios de evaluación estratégica de los recursos y capacidades.....	14
Tabla 2: Teorías de la motivación	26
Tabla 3: Ejemplo de adaptación de la pirámide de Maslow a una organización.....	29
Tabla 4: Conciliación en Coca-Cola.....	40
Tabla 5: Ayudas en Coca-Cola.....	40
Tabla 6: Seguros, salud y bienestar en Coca-Cola	41
Tabla 7: Incentivos y descuentos para empleados de Coca-Cola.....	41
Tabla 8: Desarrollo profesional en Coca-Cola	42
Tabla 9: Vacaciones y tiempo libre en Coca-Cola	42

1. INTRODUCCIÓN

La finalidad del presente Trabajo Fin de Grado es constatar cómo los recursos humanos de una empresa pueden lograr una gran ventaja competitiva. Las personas que componen las empresas son el elemento básico a estudiar para conocer la realidad de la organización. Puesto que, una organización puede alcanzar el éxito o no, dependiendo, considerablemente, del comportamiento y actitud de las personas que forman parte de ella.

En España, 258.000 personas no están presentes en sus puestos de trabajo en las horas que les corresponden en un día laborable pese a no estar de baja médica (según los datos del Informe de Randstad en el segundo trimestre de 2019). Así, en nuestro país tenemos un absentismo medio de un 5,1%.

Existen dos tipos de absentismo: el absentismo voluntario y el involuntario. El absentismo involuntario es el que engloba aquellas ausencias sobre las que el trabajador no tiene control. El absentismo voluntario, al contrario, es aquel sobre el cual, el empleado tiene cierta responsabilidad, es consecuencia de una acción voluntaria por parte del trabajador para no acudir al trabajo, es importante porque puede ser debido a que la persona no esté motivada en su puesto de trabajo o porque no haya un buen clima laboral.

Es crucial crear conciencia de que la motivación de un trabajador es la tarea básica para cualquier directivo. La dirección tiene la capacidad de influir en las personas para que contribuyan con sus ideas y actuaciones para alcanzar los objetivos de la organización. Este razonamiento está relacionado con el estilo y poder del líder, con la comunicación que se establezca en la organización y que permita a los empleados conocer los objetivos, tareas e instrucciones, así como con la motivación.

Las actuaciones directivas de la empresa deben buscar la satisfacción de las necesidades y deseos de los empleados ya que, el éxito de las organizaciones depende, en gran parte, del comportamiento de las personas que la integran.

Hoy en día gracias a la globalización tenemos todo tipo de recursos materiales al alcance de nuestras manos. Es por ello que cada vez cobra mayor importancia la búsqueda de fuentes de ventajas que sean difíciles de imitar por el resto de empresas. Así, la Gestión de los RRHH se ha vuelto crucial en nuestros días como un componente estratégico.

2. APROXIMACIÓN TEÓRICA A LA VENTAJA COMPETITIVA.

En primer lugar, para poder llegar a comprender de qué manera la Gestión de los Recursos Humanos puede tener un papel fundamental para que las organizaciones logren esta ansiada ventaja competitiva, es necesario comenzar con unas pocas definiciones.

2.1. Propósito y definición de ventaja competitiva

Para definir la ventaja competitiva, en primer lugar, es necesario describir qué es una ventaja de manera general. Una ventaja, según la Real Academia Española es la *“superioridad o mejoría de alguien o algo respecto de otra persona o cosa”*.

De modo análogo, se entiende como ventaja competitiva cualquier característica de la empresa que diferencia a ésta de las demás, que la coloca en una posición de superioridad para competir y obtener un mayor rendimiento y que le permite mantener este efecto en el tiempo.

La ventaja competitiva está estrechamente vinculada con la estrategia. Las decisiones estratégicas que se toman en una empresa buscan que ésta consiga el éxito o la ventaja competitiva.

Pero, ¿a quién le interesa la mejora del rendimiento de la empresa o el logro del éxito competitivo? Lo primero que se nos puede venir a la mente son los propietarios de la misma, por el hecho de que pueden obtener un beneficio directo en sus inversiones. Sin embargo, este incremento en el rendimiento empresarial puede tener un efecto favorable, también, en los *«stakeholders»* o *«grupos de interés»*.

La teoría de los *stakeholders*, o *grupos de interés*, fue desarrollada por Freeman (1984). Son los grupos o individuos que afectan o son afectados por la actividad tendente al logro de los objetivos de la empresa. Se diferencian dos tipos de grupos de interés, los *stakeholders* primarios y secundarios.

Como primarios encontramos a los accionistas o socios, los trabajadores, los proveedores y los clientes. Como secundarios a las administraciones públicas, los competidores, los agentes sociales, el medio ambiente, la sociedad civil y la comunidad local.

2.2. Definición de Recursos Humanos

De manera tradicional el término de RRHH de una organización o empresa ha hecho referencia a los trabajadores con las que ésta cuenta para poder desarrollar correctamente sus proyectos.

En la actualidad, habitualmente relacionamos este concepto con el departamento de la Gestión de Recursos Humanos, que es el que aplica o estudia las políticas y prácticas destinadas a seleccionar, formar, incentivar y conservar a los empleados en una organización. Desarrolla una labor fundamental en la empresa por lo que se le considera el corazón de ésta en numerosas ocasiones.

2.2.1. La importancia del Capital Humano

El capital humano es lo que se conoce en terminología económica como los recursos que las personas aportan a la empresa. Es decir, alude a las personas considerando su experiencia, conocimientos, motivación, compromiso, adaptabilidad, lealtad, etc. Puede decirse que el capital humano está conformado por un conjunto de intangibles preciados y escasos que son difícil de imitar y sustituir. Así, este activo es difícil de transferir de una organización a otra (Hall, 1992) y puede utilizarse en varios ámbitos de la organización para realizar prácticas distintas y de manera sincrónica sin que esto suponga que el capital humano pierda trascendencia.

Existe controversia debido a que es complicado medir e identificar el valor de los recursos intangibles. Grant (2014) decía que: *“La no incorporación de los activos intangibles a los estados contables explica las diferencias entre el valor contable y el valor de mercado de las empresas”*.

Es necesario añadir, que los recursos intangibles se comportan de manera distinta de los tangibles, ya que, el acopio de los intangibles se consigue de una forma más costosa y lenta. Además, habitualmente, con el tiempo aumenta su valor. Puede decirse que los activos intangibles confieren su ventaja competitiva a la empresa ya que son los más complicados de imitar.

3. GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

3.1. Evaluación estratégica de los recursos y capacidades

Es evidente que no basta con disponer de una serie de recursos o de capacidades para tener una posición ventajosa frente a la competencia; también es necesario que estos sean valiosos y relativamente diferentes a los de los demás. Por otro lado, también es necesario, para que esta ventaja competitiva sea sostenible en el tiempo, que estos recursos cumplan otras cinco características adicionales: durabilidad, intransferibilidad, inimitabilidad, insustituibilidad y complementariedad.

En la siguiente figura podemos ver de una manera rápida cuáles son los criterios para la generación de la ventaja competitiva, así como para su mantenimiento, y qué criterios se siguen para la apropiación de las rentas de la ventaja competitiva.

Tabla 1: Criterios de evaluación estratégica de los recursos y capacidades

CRITERIOS:		
GENERACIÓN VENTAJA COMPETITIVA	MANTENIMIENTO VENTAJA COMPETITIVA	GENERACIÓN RENTAS SUPERIORES A LA COMPETENCIA
❑ Escasez ❑ Relevancia	❑ Durabilidad ❑ Intransferibilidad ❑ Inimitabilidad ❑ Sustituibilidad ❑ Complementariedad	❑ Apropiabilidad

Fuente: Elaboración propia a partir de Amit & Schoemaker (1993) y Grant (2014)

Primero de todo, para que un recurso tangible o intangible pueda crear una ventaja competitiva en la organización debe cumplir mínimo dos requisitos:

- Escasez: Cuando un recurso no está a disposición de todos los competidores es escaso. Si un recurso o capacidad es importante para desarrollar una actividad empresarial, pero es asequible para el resto de empresas que se dedican al mismo sector, se reduce a una condición necesaria para competir con el resto, pero no en

un recurso que diferencie a nuestra empresa a las demás. La compañía de hardware y software Apple, por ejemplo, se diferencia claramente de su competencia por tener diseños únicos y un sistema operativo propio y diferente de la competencia. Lo cual la sitúa en una superioridad competitiva del resto.

- Relevancia: El recurso debe estar relacionado con la actividad principal de la empresa. La relevancia hace referencia a lo útil que es o no un recurso para competir en un determinado sector.

En segundo lugar, para que un recurso o capacidad tenga realmente un valor estratégico en la ventaja competitiva, ha de poder mantenerse a lo largo del tiempo. Es decir, para lograr una ventaja competitiva sostenible, se deben cumplir las siguientes características de manera adicional:

- Durabilidad: Cuando con el paso del tiempo un recurso mantiene o gana utilidad es duradero. Es decir, no pierde su potencial generador de ventaja competitiva a causa del tiempo. Esta característica es decisiva para los recursos intangibles. De hecho, con el paso del tiempo los recursos intangibles van aumentando su valor de manera progresiva, mientras que, los recursos tangibles generalmente se deprecian con el uso.

Por ejemplo, esto ocurre con las marcas y los nombres comerciales o con las rutinas organizativas que tienden a permanecer en el tiempo, e incluso a mejorar, a medida que se utilizan repetidamente y se obtiene una experiencia de su funcionamiento.

Por otra parte, es necesario considerar que los recursos intangibles, al estar basados en la información y el conocimiento, presentan otras dos características que aumentan su durabilidad:

- Pueden usarse de manera simultánea para realizar diferentes funciones, sin que esto signifique que pierdan utilidad en alguna de dichas funciones. Este es el caso de la marca que puede utilizarse al mismo tiempo para distintos productos sin que ésta pierda valor.

- Tienen una aplicabilidad ilimitada en su uso, de tal manera que pueden ser utilizados de manera indefinida cuantas veces se quiera en distintos procesos o productos.
- Intransferibilidad: este criterio responde fundamentalmente a una pregunta; ¿Existe mercado para que se pueda producir la transferencia de activos entre empresas? Si la respuesta es afirmativa, es decir, si existe mercado, los recursos pueden moverse a través de procesos de compraventa con facilidad. Sin embargo, si la respuesta es negativa, es decir, si no existe mercado o los recursos son de difícil transferencia, las empresas que posean dichos recursos o capacidades pueden mantener su ventaja competitiva en el tiempo.
Los recursos tangibles son, normalmente, más fáciles de transferir que los recursos intangibles. En cambio, la mayoría de los recursos intangibles presentan problemas de transferibilidad por su propia naturaleza intangible y porque son activos específicos de una sola empresa, al transferirlos de una a otra, generalmente se deprecia su valor.
- Inimitabilidad: Una empresa u organización que disponga de recursos inimitables podrá contar con una ventaja competitiva sostenible temporalmente. El criterio de la inimitabilidad hace referencia a la capacidad que tengan las empresas competidoras del mismo sector para copiar o no, los recursos y capacidades que posea la empresa. Es decir, el criterio de la inimitabilidad responde generalmente a una pregunta; ¿Puede la competencia crear otros recursos o capacidades iguales o similares que cumplan los mismos efectos?
Frente a una posible imitación de la competencia, la mejor prevención es que ésta no sepa de dónde proviene nuestra ventaja, esto se conoce como **ambigüedad causal**. Por ejemplo, la empresa Coca-Cola tiene una considerable ventaja competitiva sostenible frente a sus competidores gracias a que éstos no conocen la fórmula con la que Coca-Cola crea sus refrescos.
Por otro lado, aunque no contemos con una ambigüedad causal, y sea posible que la competencia imite nuestros recursos y/o capacidades, existe un factor muy importante que puede jugar a nuestro favor; el tiempo. Normalmente los recursos

y capacidades de las empresas más exitosas se crean progresivamente, con el paso del tiempo, y surgen de la propia experiencia. Las rutinas organizativas, la cultura de la empresa, la imagen y reputación, el conocimiento tecnológico, etc. Se van creando y mejorando poco a poco, surgen de la trayectoria histórica de la empresa por lo que es muy difícil de imitar.

- **Sustituibilidad:** La sustituibilidad hace referencia a las alternativas que tiene la competencia para solucionar la necesidad que nuestro recurso o capacidad aborda en condiciones parecidas. Es decir, a falta de que las empresas competidoras puedan obtener nuestros recursos o capacidades mediante transferencia y a falta de poder imitarlos, tienen una tercera opción; sustituirlos.

Cuanto menos alternativas haya para poder sustituir los recursos y capacidades de una empresa, mayor valor tendrán para dicha empresa, esto es por el hecho de que las empresas de la competencia tendrán una dificultad considerable para obtener los recursos y capacidades necesarios para poder dañar la ventaja competitiva.

- **Complementariedad:** Cuando el valor de los recursos y las capacidades de una empresa es superior en su conjunto que al que tendrían por separado, se dice que son complementarios. Los recursos y las capacidades pueden armonizarse recíprocamente para fomentar mejor las tareas de la empresa.

Que exista complementariedad contribuye a que los recursos y las capacidades de la empresa sean más intransferibles, inimitables e insustituibles, debido a que la competencia necesitaría de todos los elementos de forma paralela y conjunta para alcanzar las mismas ventajas.

Por ejemplo, una empresa puede deber su capacidad innovadora a un equipo de investigadores en el que cada uno aporte conocimientos de una disciplina distinta. De manera que la complementariedad de sus aportaciones en conjunto tiene mayor valor que la suma de las aportaciones que éstos puedan hacer individualmente. Asimismo, las propias instalaciones de la empresa pueden ser complementarias a este equipo, ya que pueden contribuir fructíferamente a sus innovaciones. En estas condiciones, cualquier organización que busque hacerse

con esta ventaja que sería en nuestro caso la capacidad de innovación, debería contratar a todos nuestros investigadores o contratar a unos con cualidades parecidas, entre otras cosas, lo cual sería bastante complicado.

Por último, para obtener rentas superiores a la competencia hay que mencionar un último criterio, el de la apropiabilidad. Puede darse el caso de que la empresa adquiera y mantenga una ventaja competitiva sobre sus rivales, pero esto no significa que logre hacerse con la rentabilidad que provoca dicha posición de ventaja. El criterio de apropiabilidad es referente al nivel en el que están establecidos los derechos de propiedad de los recursos y capacidades que sean fuente de la ventaja competitiva. Cuanto mejor establecidos estén, más puede asegurarse que las empresas propietarias de dichos recursos reciban las rentas derivadas.

Cabe diferenciar que los derechos de propiedad pueden establecer de una forma más sencilla sobre los recursos tangibles, ya que son fáciles de identificar. En cambio, en el caso de los intangibles es diferente, pueden adquirirse derechos de propiedad sobre algunos recursos intangibles como por ejemplo marcas, patentes, etc. Pero en la mayoría de los recursos intangibles no pueden definirse estos derechos como en la fidelidad de los clientes, el personal, la reputación, etc.

3.1.1. El caso de los Recursos Humanos

Sobre los recursos humanos la empresa no puede establecer derechos de propiedad, ya que el propietario de las aptitudes y actitudes de un trabajador es él mismo. Al igual que con la transferibilidad, ya que, por su naturaleza, los trabajadores son móviles entre empresas. Existen numerosos ejemplos de empleados que cambian de empresa, incluso entre competidores directos, llevando sus habilidades de una a otra. Sin embargo, las personas suelen trabajar en equipo, de tal forma que, en bastantes ocasiones, pueden perder relevancia si al ser transferidas no van acompañadas del equipo anterior, lo cual resulta muy poco frecuente.

Por lo que, cabe la posibilidad de que los empleados cambien de empresa, llevándose sus habilidades. En este sentido, una forma de asegurar que los individuos ponen sus habilidades al servicio de la empresa es mediante los correspondientes contratos de trabajo. Igualmente, la existencia de un liderazgo estratégico y un proyecto de empresa

motivadores puede facilitar un mayor grado de compromiso y vinculación de los empleados, incluso aunque tuvieran mejores opciones fuera de la empresa.

Sin embargo, en el diseño de los contratos de trabajo cobra mucha importancia el poder relativo de negociación entre la empresa y los trabajadores para determinar la forma de reparto de rentas entre ellos. A medida que el poder de negociación de los individuos sea mayor, la apropiación de rentas por parte de la empresa será menor.

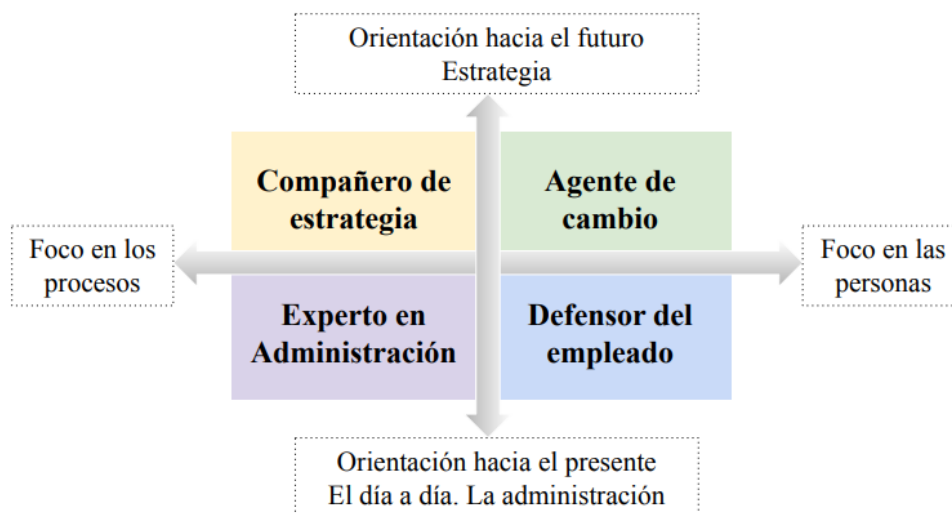
Cuando el capital humano es la principal fuente de ventaja competitiva, los empleados pueden amenazar con marcharse a la competencia, lo cual aumenta su poder de negociación. De este modo, cuanto más visible sea la aportación del individuo al éxito de la empresa o más específico sea su trabajo (en virtud de sus habilidades, conocimientos, experiencia, etc.), más poder de negociación tendrá para apropiarse de las rentas derivadas. Mientras que, si las habilidades de los trabajadores constituyen una parte de una capacidad colectiva es muy complicado saber la contribución personal, por lo que su poder de negociación disminuirá.

Una alternativa que tiene la empresa para aumentar sus rentas es establecer contratos de trabajo en los que las retribuciones dependan de la contribución a la generación de resultados. De esta forma, los intereses de los individuos se alinean con los objetivos de la empresa. Además, para evitar que los trabajadores de nuestra empresa se marchen a la competencia es muy importante que se sientan cómodos dentro de la organización y que además de un salario monetario reciban un salario emocional, el cual explicaremos más adelante.

3.2. Roles de la Gestión de RRHH

Según Dave Ulrich existen 4 roles esenciales en la Gestión de RRHH, los cuales se muestran en la siguiente ilustración:

Figura 1: Roles de RR.HH. en la construcción de una organización competitiva



Fuente: Elaboración propia a partir de Ulrich, (1997)

Dentro de las cuatro grandes metas o roles de la función de la gestión de los recursos humanos distinguimos entre:

- **Experto en administración:** Este es uno de los roles más importantes. Moviliza a los medios humanos y materiales e identifica datos clave en la administración de los trabajadores. La Gestión de RRHH facilita algo fundamental en el siglo XXI, que es la Gestión del Cambio, la cual se refiere a la implementación de cambios en diversos ámbitos para asegurar un desarrollo positivo y continuo en un entorno de gran incertidumbre como es el que vivimos hoy en día.
- **Defensor del empleado:** El departamento de RRHH debe tener en cuenta los intereses de los trabajadores y defenderlos. Todo trabajador de una empresa, debe ser considerado por la Gestión de RRHH como un cliente interno, el cual, es necesario para lograr el éxito de ésta.
- **Agente de cambio:** Comunica los cambios a los empleados, prepara a éstos ante los nuevos métodos y consigue su confianza. Dedicar parte sustancial de su

actividad a facilitar a los distintos departamentos los comportamientos novedosos más eficaces e implantar una cultura de cambio y transformación y a ayudar en la jerarquía recolectando feedbacks de empleados y transfiriéndolos a los equipos.

- Compañero de estrategia: La Dirección de RRHH debe preocuparse por la valorización del capital humano. Cooperar con la empresa para resolver los problemas que surjan relacionados con las personas que la integran y para desarrollar proyectos para definir la estrategia de la empresa. Integra al personal organizacional en la dirección estratégica.

4. DIRECCIÓN DEL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES

Hay que diferenciar en primer lugar la Gestión de los Recursos Humanos de la Dirección del Comportamiento Humano en las organizaciones. Puede decirse que esta última es relativa a la parte psicosocial de la gestión de los recursos humanos, aborda aspectos como el liderazgo, la comunicación, el clima laboral, etc.

Es imprescindible, para que la gestión de la empresa sea eficaz, saber qué es lo que motiva a nuestros trabajadores y de qué manera podemos lograr esa motivación. Así que, uno de los más importantes propósitos de las actuaciones de los gerentes de las organizaciones será cumplir con la satisfacción de los deseos y las necesidades de sus empleados. El comportamiento de las personas que pertenecen a una empresa influirá mucho en su éxito o en su fracaso.

“El Comportamiento Organizacional es un campo de estudio que trata de prever, explicar, comprender y modificar el comportamiento humano en el contexto de las empresas. El CO se enfoca en los comportamientos observables (conversar, trabajar) y en las acciones internas (pensar, percibir y decidir); también estudia el comportamiento de las personas (como individuos o como miembros de unidades sociales mayores) y analiza el comportamiento de esas unidades mayores (grupos y organizaciones).”
(Chiavenato, 2000)

4.1. El valor de la motivación

Según Mitchell (1982): *“La motivación es la fuerza que origina y mantiene un comportamiento dirigido a la consecución de determinados objetivos”*.

Puede decirse que la motivación alude al esfuerzo de un individuo que provoca la consecución de un objetivo. Siguiendo el enfoque de la administración de empresas, es necesario que dicho esfuerzo se oriente hacia la mejora del rendimiento empresarial, es decir, en beneficio de la empresa. Es lógico que debe haber coherencia entre los objetivos del individuo y los de la empresa.

En el momento que una persona solicita entrar en una empresa existe una motivación, hay que procurar mantenerla durante toda su vida laboral para evitar el abandono de la organización o de su formación continuo como trabajador.

Los gerentes de la organización deben entender que la motivación está sujeta a procesos psicológicos que ayudan a entender cómo las necesidades y los deseos de cada persona, así como su forma de ser, tienen relevancia en su manera de actuar.

4.1.1. ¿Cómo se motiva al trabajador?

Obviamente el salario que un trabajador percibe por su labor es importante. Sin embargo, es erróneo pensar que este factor es el único que influye en su motivación, tener un salario digno es lo mínimo, tener un salario por encima de la media puede ser uno de los ingredientes que influya en la motivación, pero no lo es todo.

Un artículo del *Staff* de la revista estadounidense *“Entrepreneur”*, intenta responder a la pregunta de cómo motivar al trabajador (sin dinero) y da diez consejos muy interesantes a los directivos para lograrlo:

1. Cerciorarse de que todos los trabajadores se encuentren en un puesto de trabajo acorde con sus capacidades. Por ejemplo, un trabajador que considera que su puesto de trabajo es inferior a su cualificación puede sentirse frustrado por ello. El directivo debe cuidar y valorar a las personas con talento y darles la oportunidad de desempeñar tareas de mayor responsabilidad a modo de recompensa.

2. Proporcionar las herramientas necesarias para que puedan cumplir sus funciones. No sólo herramientas palpables sino también herramientas formativas. Un buen líder debe dedicar tiempo a sus empleados para compartir conocimientos y fijar los objetivos y las herramientas necesarias para lograrlos.
3. Aclarar el rol que va a desempeñar cada empleado. Es importante que, para que la motivación no decaiga, el trabajador tenga claro cuál es su papel en la consecución de los objetivos de la empresa. Desde el momento de la contratación y con periodicidad el directivo debe reunirse con su equipo para explicar qué resultados deben alcanzarse y que es lo que espera de su equipo de trabajo.
4. Felicitar el buen trabajo. El reconocimiento refuerza la positividad dentro de la organización y las relaciones con los trabajadores. Ayuda a que la actitud positiva se prolongue en el tiempo, a que los trabajadores se motiven, adquieran confianza y mejoren su desempeño laboral.
5. Tratar a los trabajadores con respeto. Hay que tratar a todos con el mismo respeto y confianza para crear un buen ambiente laboral y asegurarse de que existe respeto entre ellos. Prevenir discriminaciones y situaciones incómodas que puedan darse entre ellos y dar confianza para que puedan hablar cómodamente con los superiores de cualquier cosa que les incomode.
6. Dar más autonomía. Otorgar mayor independencia hará que el trabajador se sienta partícipe de los logros de la organización, que actúe con más responsabilidad y que se motive por alcanzar sus metas. Además, tendrá un mayor sentimiento de pertenencia a la cultura empresarial cuando sienta el respaldo de la empresa.

7. Los trabajadores no son un número. Nunca hay que olvidar que los empleados son seres humanos que necesitan sentir que la empresa se preocupa por ellos. Ocasionalmente, es bueno fomentar actividades de ocio para que nuestro equipo refuerce vínculos fuera del trabajo.
8. Ofrecer la oportunidad de que crezcan profesionalmente. Puede haber personas en la empresa que se conformen con su puesto actual y a las que les gustaría mantenerlo en el futuro sin necesidad de adquirir mayores responsabilidades. Pero, habrá otras que quieran crecer profesionalmente y desarrollar sus habilidades y hay que asegurarse de que ofrecerles esa oportunidad dentro de la empresa.
9. Horarios flexibles. A veces el presencialismo no es igual a rendimiento. Un horario flexible puede proporcionar un equilibrio perfecto entre las necesidades del trabajador y el beneficio de la empresa, tiene un mínimo coste de implantación y puede incurrir grandes ventajas. La base de un horario flexible es que el empleado puede tener una mayor libertad para fijar su horario de entrada y de salida a la empresa. No es trabajar menos horas, sino distribuir las mismas horas de una manera más eficaz.
10. Respetar su tiempo. Imprescindible para que la motivación no se vea perjudicada es que fuera del horario laboral se permita descansar al trabajador y que tenga tiempo para su vida personal. Es vital para su concentración y productividad. Además, lo más saludable y justo para que realmente la jornada de trabajo sea productiva es que los trabajadores y la empresa acuerden un lapso de tiempo a mitad de la jornada de trabajo para comer y despejarse de la actividad laboral.

4.2. Teorías motivacionales

Existen numerosas teorías motivacionales, pero no surgen hasta mediados del siglo XX por lo que son relativamente novedosas. Las teorías motivacionales se basan por lo general en la cultura estadounidense, pero existen ciertos aspectos culturales que varían de un país a otro. Por ejemplo, en la pirámide de las necesidades de Maslow, que pasaremos a analizarla más adelante, se sitúa la realización personal en la cúspide de la pirámide, pero según Geert Hofstede (psicólogo, catedrático, antropólogo, economista, escritor y profesor universitario) en otros países como México, Grecia y Japón, donde prevalece el miedo a la incertidumbre, se situaría la necesidad de seguridad en la cúspide de la pirámide.

En resumen, las teorías motivacionales son orientativas, deben ser aplicadas con cuidado y adaptarlas a la cultura en la que nos encontremos ya que la cultura y la motivación son conceptos relacionados entre sí. Lo ideal es un equilibrio entre la cultura colectiva y el carácter de motivación de nuestros gerentes para que el desenlace sea una motivación estable que provoque un desempeño eficaz con el fin de que tanto la empresa como el trabajador sean beneficiados.

Algunos autores clasifican las teorías de la motivación en teorías motivacionales de contenido, por un lado, y en teorías motivacionales de proceso, por otro. Estas teorías podemos verlas agrupadas en la tabla 2.

Tabla 2: Teorías de la motivación

TEORÍAS DE CONTENIDO (necesidad, aspiración, satisfacción)	TEORÍAS DE PROCESO
❑ Teoría de la jerarquía de las necesidades (Abraham Maslow) ❑ Teoría ERG o Existencia-Relación Crecimiento (Clayton Alderfer) ❑ Teoría de la motivación e higiene (Frederick Herzberg) ❑ Teoría de las tres necesidades (David McClelland) ❑ Teoría “X” y Teoría “Y” (Douglas McGregor)	❑ Teoría del refuerzo (B. F. Skinner) ❑ Teoría de la equidad (Stacey Adams) ❑ Teoría de las expectativas (Victor Vroom)

Fuente: elaboración propia a partir de Hernández M. , (2014) y Chiavenato, (2000)

4.2.1. Teorías de contenido

Las teorías de contenido analizan las variables que influyen o pueden influir en la conducta de los empleados, como, por ejemplo, las condiciones laborales, la seguridad, necesidades sociales, de reconocimiento, etc.

Se basan en la idea de que los comportamientos de las personas son consecuencia de sus necesidades o tendentes a perseguirlas.

4.2.1.1. Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow

Esta teoría, publicada en 1943 por Abraham Maslow, obtuvo una gran repercusión tanto en el estudio de la psicología como en el estudio empresarial.

Maslow dividió las necesidades humanas en una pirámide escalonada y jerárquica de cinco grupos. De manera que conforme se satisfacen las necesidades del orden inferior las personas pueden ascender al siguiente escalón de las necesidades. Así que una necesidad de orden superior debe estar totalmente completada por las de más abajo.

Figura 2: La Pirámide de Maslow

Fuente: elaboración propia a partir de Hernández M. , (2014)

1. Las necesidades fisiológicas son las más importantes para el ser humano, son el primer escalón y son básicas para la supervivencia. Son las más poderosas de todas ya que se refieren al alimento, al descanso, a la vivienda, etc.
2. Las necesidades de seguridad se refieren a la estabilidad, a la protección frente amenazas, a conservar el empleo y a que la persona se sienta segura. Forma parte de las necesidades básicas junto a las necesidades fisiológicas por lo que son de gran importancia.
3. Las necesidades sociales son las relativas a mantener relaciones humanas armoniosas, a la necesidad de afecto y de pertenencia a un grupo.
4. Las necesidades de estima son las que comprenden la necesidad del respeto, tanto de uno mismo como de recibir respeto de las demás personas, también abarcan el deseo de prestigio, de poder y las relativas a la autoestima.

5. Las necesidades de autorrealización también son conocidas como necesidades de crecimiento, se encuentran en la cúspide de la pirámide e implican el logro del máximo de uno mismo, de todo el potencial. Está muy relacionada con las necesidades del escalón inferior que son las de estima.

Es necesario distinguir entre las necesidades básicas y las secundarias que las primeras se satisfacen externamente a la persona, y las otras desde su interior. Las necesidades básicas son las que localizamos en los dos primeros niveles y las secundarias son las tres restantes en el orden superior (Hernández M. , 2014), puede apreciarse con claridad en la Figura 2.

Además, Maslow en el año 1970 hizo una rectificación y añadió tres necesidades más a la pirámide:

- Las necesidades cognitivas de entender y de conocer el mundo que nos rodea. Están relacionadas con el deseo de saber y entender, de resolver misterios y ser curiosos.
- Las necesidades de satisfacción estética se refieren tanto al arte, a la simetría como a la belleza en general.
- Las necesidades de autotrascendencia se refieren a la necesidad de enfocarse en otras personas en vez de en uno mismo. La autotrascendencia, según Maslow, proporciona a la persona lo que él llamó como experiencias cumbre, las cuales generan una conciencia muy desarrollada y una perspectiva más amplia y elevada, la autotrascendencia está relacionada con la alegría, la paz, etc.

En esta versión rectificada de la pirámide de Maslow las necesidades cognitivas ocuparían el sexto lugar, las de satisfacción el séptimo, y, por último, las necesidades de autotrascendencia estarían en la cúspide.

El hecho de conocer cuáles son las necesidades de nuestros trabajadores nos permitirá alcanzar una gestión personalizada y que se ajuste mejor a cada persona de manera que consigamos una mayor eficacia en la promoción de la motivación en nuestra empresa. El

reto está en saber en qué escalón de la pirámide se encuentra el trabajador al que queremos motivar porque no hay que olvidar que las necesidades de orden inferior deben ser cubiertas antes que las de orden superior.

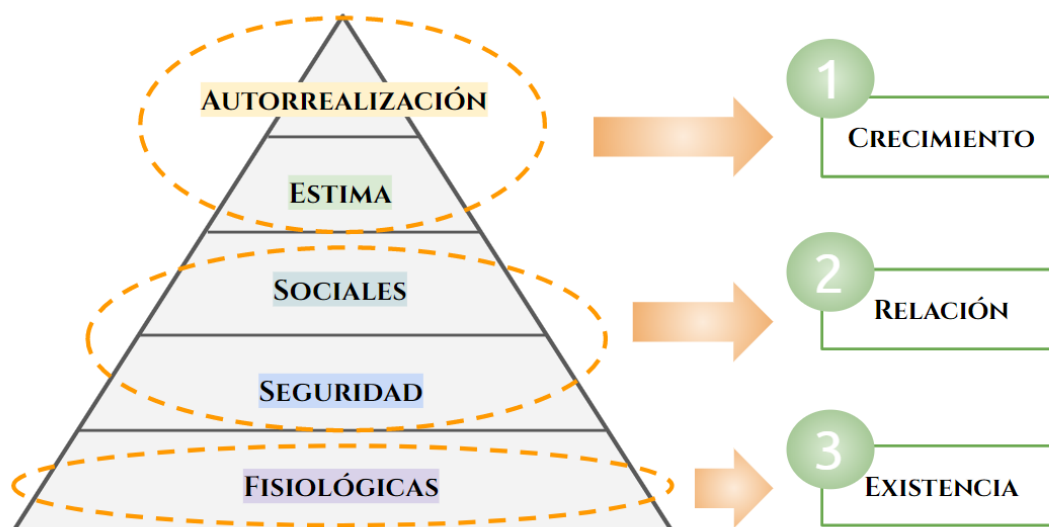
Tabla 3: Ejemplo de adaptación de la pirámide de Maslow a una organización

JERARQUÍA DE MASLOW	EJEMPLO EN ORGANIZACIÓN
Paso 5: Autorrealización	Oportunidades para la creatividad y crecimiento personal, promoción
Paso 4: Autorreconocimiento	Cargo importante, reconocimiento de logros
Paso 3: Afiliación	Buen ambiente laboral, supervisión amigable
Paso 2: Seguridad	Seguridad laboral, condiciones de trabajo seguras, beneficios sociales
Paso 1: Fisiología	Salario, ambiente de trabajo decente

Fuente: elaboración propia a partir de Rodríguez, (2017)

4.2.1.2. Teoría ERG o Existencia-Relación-Crecimiento de Alderfer

Clayton Alderfer (1969) revisó la teoría de Abraham Maslow y estableció una nueva jerarquía a la que denominó teoría ERG (Existence, Relatedness and Growth) o Existencia, Relación, Crecimiento. Redujo las cinco necesidades jerárquicas de Maslow a tres necesidades básicas; existenciales, de relación y de crecimiento, como podemos observar en la figura 3.

Figura 3: Teoría ERC de Alderfer

Fuente: elaboración propia a partir de Hernández M. , (2014)

Alderfer suaviza la jerarquía rígida de Maslow ya que no asume que una persona tenga que lograr satisfacer una necesidad de nivel inferior para que una de nivel superior cobre sentido y propone un proceso de frustración-regresión, que indica que, si un individuo se frustra constantemente en sus intentos por satisfacer las necesidades superiores, aparecerá de nuevo en él la necesidad de satisfacer con más ahínco las de nivel inferior que parecerán más fáciles de conseguir. Además, también tiene en cuenta que las circunstancias familiares y el ambiente cultural pueden alterar el orden de las necesidades.

4.2.1.3. Teoría de la motivación e higiene de Herzberg

Frederick Herzberg (1968) propuso la teoría de la motivación e higiene. Esta teoría también está relacionada con la de Abraham Maslow, Herzberg distingue dos factores influyentes en las personas:

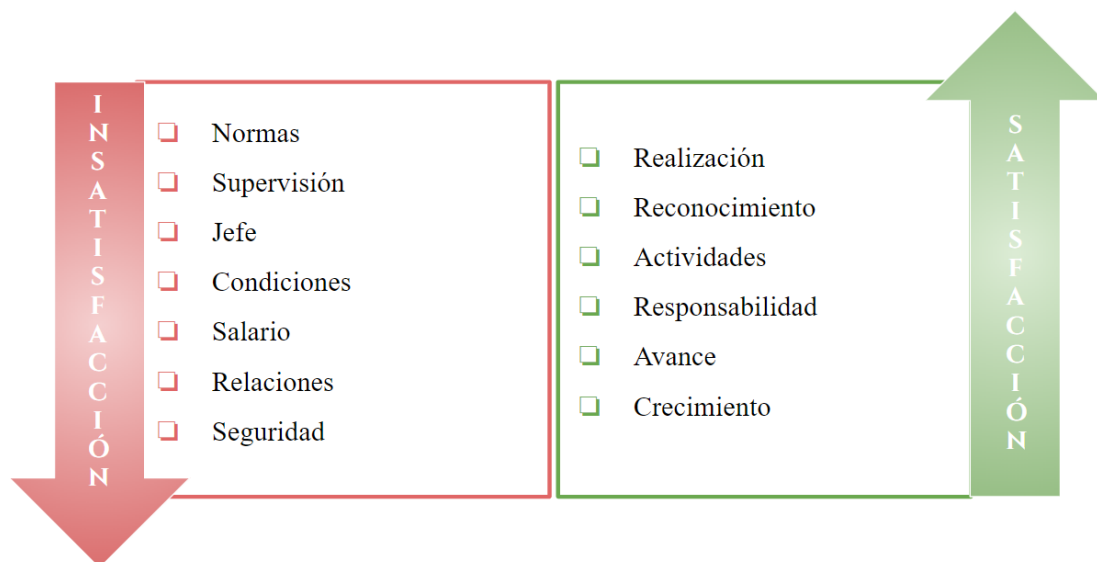
- Factores higiénicos: son factores que evitan la insatisfacción o que la previenen pero que no la producen, o que si logran producir satisfacción es a corto plazo. Se refiere a factores extrínsecos como el tipo de dirección empresarial, el salario, las condiciones ambientales, la supervisión, etc. Los factores de higiene estarían relacionados con las necesidades básicas de Maslow.

- Factores motivadores: son los que se encuentran bajo el control del individuo porque se refieren a lo que él hace y desempeña. Producen la satisfacción, pero tienen poca trascendencia en la insatisfacción. Se refieren por ejemplo al logro en el trabajo, a la responsabilidad, al trabajo estimulante, al desarrollo personal, etc. Los factores motivadores estarían relacionados con las necesidades secundarias de Maslow.

Esta teoría aporta algo muy importante a la dirección de empresas y es comprender que algunas acciones no funcionan para obtener altos niveles de motivación en los trabajadores de forma automática, como puede ser por ejemplo un aumento de sueldo o una mayor estabilidad en el trabajo. Herzberg incidió en que para motivar realmente a las personas en sus puestos de trabajo hay que hacer hincapié en los factores motivacionales más que en los higiénicos.

Además, Herzberg introdujo el conocido «enriquecimiento de tareas» que consiste en sustituir las actividades más simples del trabajo por otras más complejas y desafiantes para el trabajador, de manera que continúe con su crecimiento personal.

Figura 4: Teoría de la motivación e higiene de Herzberg



Fuente: elaboración propia a partir de Hernández M. , (2014)

4.2.1.4. Teoría de las tres necesidades de McClelland

La teoría de las tres necesidades de David C. McClelland (1961), clasifica tres necesidades básicas que se adquieren a lo largo de los años, que no son innatas. Estas necesidades según McClelland son las que realmente motivan en el trabajo:

- Necesidad de logro. Engloba a individuos que necesitan lograr el éxito y el reconocimiento y hacer las cosas cada vez mejor. Esta es la que más se ha investigado por su repercusión en la administración de empresas. McClelland demostró que se puede enseñar a los trabajadores a estimular su necesidad de logro en situaciones en las que se les asigne ciertas responsabilidades personales, se establezca un sistema de retroalimentación y/o se les proponga asumir riesgos moderados.
- Necesidad de poder. Su base está en el deseo de ejercer una significativa influencia sobre los demás consiguiendo que modifiquen su conducta. Está relacionada con la búsqueda de situaciones competitivas.
- Necesidad de afiliación. Se distingue de las anteriores por englobar a individuos que prefieren relacionarse amistosamente con los demás, desean ser apreciados y aceptados y situaciones cooperativas.

Según David C. McClelland, todas las personas adquirimos estas tres necesidades, pero siempre va a haber una necesidad que predomine sobre las demás por lo que dependiendo de cuál sea la necesidad que predomine en una persona obtendrá mayor satisfacción en el desempeño de un cierto tipo de tareas o de otras. Ésta puede ser la explicación de por qué ciertos empleados prefieren unos puestos de trabajo determinados, ya que cada puesto de trabajo exige unas capacidades determinadas y otorga diferentes compensaciones.

4.2.1.5. Teoría “X” y Teoría “Y” de McGregor

La teoría “X” y la teoría “Y” son dos teorías contrapuestas con las que Douglas McGregor en la década de 1960 describió el enfoque tradicional utilizado para describir la naturaleza humana (teoría “X”) y el contraste enfocándolo con las relaciones humanas (teoría “Y”).

Por un lado, la teoría “X” describe al trabajador como una persona agorera, conformista, que prefiere trabajar poco o evitarlo directamente si le es posible y que no quiere asumir

responsabilidades. Según esta teoría los trabajadores deben ser controlados y a veces sancionados para que rindan correctamente. Además, supone que las necesidades primarias, de supervivencia, son las que controlan el comportamiento de las personas.

En contraposición, la teoría “Y” considera al trabajador como personas optimistas, ambiciosas, dinámicas, resolutivas, creativas y responsables. Esta teoría explica que para obtener un buen rendimiento de los trabajadores hay que premiarlo con recompensas y que el trabajador por naturaleza ejercerá el autocontrol y la autodirección en el seguimiento del logro de los objetivos con los que se compromete.

Algunos autores coinciden en que dependiendo como sea la gestión de las personas de una organización, obtendremos una clase de comportamiento u otro de los empleados. Es decir, si el trato de los gerentes de una empresa se asemeja a la teoría “X”, el comportamiento de los trabajadores encajará con la teoría “X”. Pero, si los gerentes tratan a sus empleados como la teoría “Y”, por lo general el comportamiento de los empleados se asemejará a esta teoría. Sin embargo, hay que aclarar que no todas las personas están dispuestas a adquirir ciertas responsabilidades en el trabajo, y prefieren que les digan qué tienen que hacer y cómo han de hacerlo para no involucrarse más de la cuenta, por lo que la teoría “X” para estas personas sería apropiada siempre y cuando no se aplique de manera ofensiva u hostil.

4.2.2. Teorías de proceso

Las teorías de proceso tienen en cuenta todo el proceso de motivación de manera global. Intentan revelar cómo se originan las necesidades, cómo se generan las expectativas de una posible recompensa y cómo los resultados logrados inciden en las etapas de motivación posteriores.

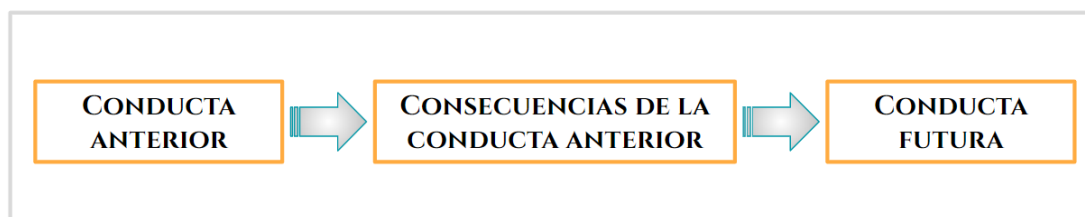
4.2.2.1. Teoría del refuerzo de Skinner

La teoría del refuerzo de B. F. Skinner (1969) se fundamenta en la teoría del efecto de Edward L. Thorndike (1911).

Según la teoría de Thorndike *“el comportamiento que produce un resultado agradable tiende a repetirse, mientras que un comportamiento que genera un resultado desagradable suele no repetirse”*. (Chiavenato, 2000)

En la teoría que Skinner desarrolla unos años después, se considera que las consecuencias controlan al comportamiento, por lo que las consecuencias se convierten en reforzadores o en inhibidores de conducta.

Figura 5: Teoría del reforzamiento de la conducta de Skinner



Fuente: elaboración propia a partir de Hernández M. , (2014)

La teoría de Skinner es para la dirección una forma más sencilla y objetiva de entender el comportamiento de los trabajadores. Para Skinner, si la dirección de una empresa logra que el trabajador se dé cuenta de una forma evidente de las consecuencias de un determinado comportamiento, esto bastará para controlar sus acciones sin necesidad de atender a necesidades o deseos pasados o futuros.

Aun así, según esta teoría, resulta adecuado el empleo por parte de los gerentes de refuerzos positivos asociados a actuaciones que se desean incitar.

Un ejemplo, si tenemos un trabajador en la empresa que llega siempre con un retraso de media hora tarde a trabajar, y un día reduce su retraso a quince minutos, es importante reforzar esa mejora de forma progresiva. Es decir, conforme fuera reduciendo este tiempo de retraso sería conveniente que el refuerzo positivo fuese proporcionalmente mayor a medida que el trabajador se acerque más al comportamiento que se espera de él.

Por otro lado, si en vez de optar por un reforzamiento positivo, optáramos por uno negativo, como, por ejemplo, suspender al trabajador que llega tarde de empleo y sueldo durante dos días, obtendríamos de una manera más contundente la eliminación del comportamiento negativo mediante el castigo, pero a la larga esto puede acarrear que el trabajador pierda interés en el desempeño de otras tareas que finalmente conlleve consecuencias aún más negativas para la organización.

4.2.2.2. Teoría de la equidad de Adams

John Stacy Adams desarrolló la teoría de la equidad (1965), esta teoría se fundamenta en la comparativa que las personas hacen entre sus aportaciones/recompensas y las aportaciones/recompensas de otros.

Como aportaciones entrarían varios factores; habilidades, capacitación, experiencia, esfuerzo, competencias, etc. Y, como resultados se tendría en cuenta; reconocimiento, remuneración, reputación, promociones, etc.

Según esta teoría las personas analizan lo que obtienen de su trabajo (resultados) y lo que aportan en él, en relación a lo que aportan otras personas y lo que obtienen otras personas.

Al compararse existe un *referente*, que podemos clasificar en cuatro categorías:

- Propio interno: la propia experiencia de la misma persona en otro puesto de trabajo de la misma empresa.
- Propio externo: la propia experiencia de la misma persona en el mismo puesto de trabajo, pero en una empresa distinta.
- Otro interno: la comparación con otra persona con un puesto de trabajo dentro de la misma empresa.
- Otro externo: la comparación con otra persona con un puesto de trabajo en una empresa distinta.

Cuando se produce esta comparativa puede suceder que el individuo perciba que existe equidad, inequidad negativa o inequidad positiva.

Si el individuo percibe que existe equidad, es decir, que está recibiendo un mismo salario que otra persona de su misma categoría laboral que desempeña una labor parecida, se sentirá satisfecho y motivado para seguir adelante.

Por otro lado, si la persona considera que se encuentra en un nivel inferior a su referente, experimentará una situación de inequidad que le provocará una tensión negativa e insatisfacción, lo que le conducirá a la necesidad de adoptar una conducta tendente a modificar sus aportaciones a la empresa y sus resultados, o a incidir en sus compañeros de trabajo para que éstos las modifiquen o incluso a abandonar su puesto de trabajo en busca de la equidad en otra empresa.

Si resulta que tras realizar la comparativa del individuo con su referente percibe que existe una inequidad positiva, por lo general no suele afectar al comportamiento. Las personas que perciben que están en una superioridad frente al resto suelen concentrarse en otras recompensas de la organización, como un lugar de trabajo más agradable o puestos de trabajo que proporcionen mayor estatus.

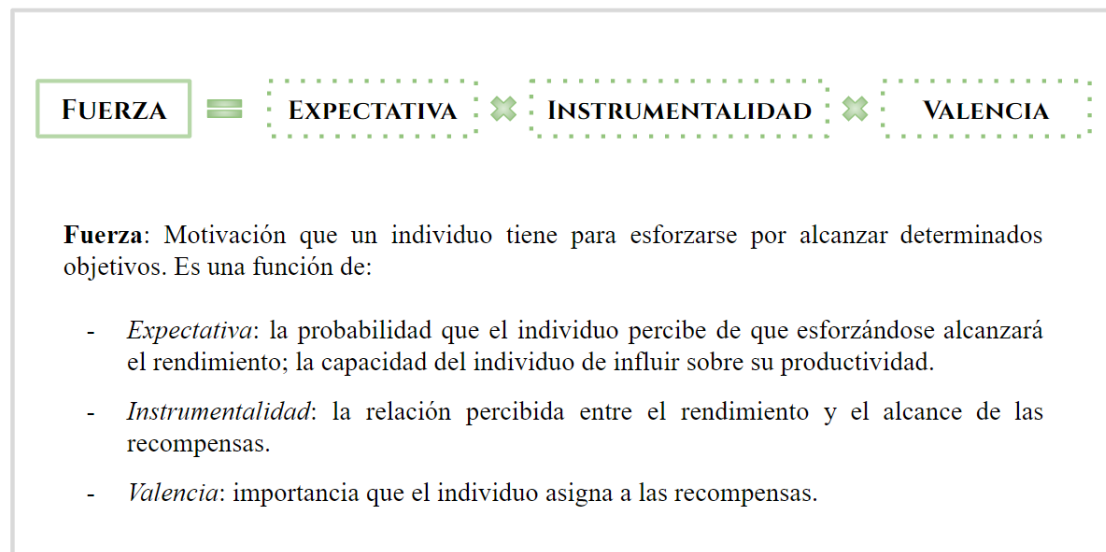
La teoría de la equidad trata de explicar de qué manera perciben las personas la distribución y la asignación de las recompensas en una organización. Los trabajadores no le dan la misma importancia a todas las aportaciones que realizan ni a las recompensas y cada uno tiene preferencias diferentes a otros, algunos prefieren recompensas excesivas, otros se conforman y otros prefieren menos recompensas. Un buen gerente debe identificar a qué le da más importancia cada trabajador. De manera que pueda pronosticar cuál de ellos puede experimentar desigualdad, para tomar medidas y evitar que esto acabe afectando a su desempeño.

4.2.2.3. Teoría de las expectativas de Vroom

La teoría de las expectativas de Victor V. Vroom (1964) también es conocida como teoría de la expectación. Explica cuál es la causa de que las personas escojan un comportamiento concreto de un abanico de opciones. Analiza cuáles son los factores que influyen en que no todas las personas actúen con la misma motivación ante la misma situación.

Según esta teoría, las expectativas que tenga un trabajador sobre su rendimiento y las recompensas vinculadas al mismo son determinantes para que pueda surgir la motivación.

Vroom establece que la fuerza o motivación de un individuo para esforzarse dependerá de la valoración que el sujeto realice de las tres variables centrales recogidas en la figura 6: las expectativas, la instrumentalidad y la valencia.

Figura 6: Teoría de Vroom

Fuente: elaboración propia a partir de Hernández M. , (2014)

La teoría de Vroom tiene una aplicación clara para la organización como una fórmula para motivar a los trabajadores, ya que especifica cuáles son los criterios a tener en cuenta por los directivos para aplicar este sistema. Algunas pautas para que los trabajadores se encuentren altamente motivados en su trabajo siguiendo la teoría de las expectativas de Vroom sería:

- En primer lugar, la organización debe aumentar las expectativas de sus trabajadores, hacer que las personas se sientan competentes y capaces de lograr el desempeño deseado. Los trabajadores deben sentir el apoyo de sus superiores en su esfuerzo y participar en la definición de sus objetivos para que estos se adapten a cada una de ellas.
- En segundo lugar, para incrementar la instrumentalidad es necesario que la persona sienta seguridad de que tendrá recompensas positivas por el logro de su desempeño. Las recompensas que dependan del desempeño deben ser claras. Además, los trabajadores deben sentir plena confianza en sus superiores para pedir orientación o apoyo si lo necesitan.

- Por último, para aumentar la valencia hay que procurar que la persona comprenda el valor de lo que está haciendo, de las posibles ganancias y recompensas que obtendrá no sólo esa persona a nivel individual sino a nivel organizacional. Aun así, es primordial que las recompensas sean personalizadas a lo que el trabajador ansía, ya sea un incremento salarial, mayor estabilidad en el contrato laboral, mayor tiempo de descanso, un aumento en la flexibilidad, etc. En otras palabras, las aportaciones del empleado a la organización deben cubrir unas necesidades, de manera recíproca las aportaciones que realice la empresa al trabajador deben cubrir otras. Debe ser una relación de beneficio mutuo progresivo a nivel que aumenten las aportaciones.

5. EL CASO DE LA EMPRESA COCA-COLA

5.1. Evolución de la empresa Coca-cola

El famoso refresco de Coca-Cola tuvo su origen en 1885, hace 135 años. Fue creada por un farmacéutico de Atlanta llamado John Pemberton como un medicamento. Un año después el medicamento fue mezclado con un líquido con sabor a caramelo y agua carbonatada. Es en este año, en 1886 cuando el amigo de Pemberton, Frank Robinson bautiza al nuevo refresco como “Coca-Cola” y diseña el famoso logotipo de la empresa.

Figura 7: Primer logotipo de Coca-Cola



Fuente: tomado de Coca-Cola, 2020

La bebida se vendía a cinco dólares el vaso y se vendían de media unos nueve vasos al día en una farmacia de Atlanta.

Siete años más tarde la bebida se patentó y poco a poco se fue expandiendo su comercialización a nivel mundial.

El secreto de su éxito popularmente se asocia a su “fórmula secreta”, pero desde Coca-Cola España afirman que *“El éxito de Coca-Cola no se podría explicar sin sus empleados: su aportación e implicación son claves”*

En la actualidad Coca-Cola es la marca más comprada a nivel mundial, superan los 15 billones de dólares en ventas (Amiguet, 2019).

5.2. Cultura empresarial de Coca-Cola

Con la cultura empresarial nos referimos a la forma que tiene la empresa de actuar en distintas situaciones, de cómo se sienten y cómo piensan los miembros de la organización y de cómo reaccionan ante situaciones complejas, si ponen en práctica o no los valores de la empresa.

La razón de ser originaria de Coca-Cola es *“refrescar al mundo y marcar la diferencia”*, en la actualidad nos dicen desde Coca-Cola España: *“esta razón de ser -**refrescar al mundo y marcar la diferencia**- es más necesaria que nunca, de modo que hay que reflejarla a lo grande. Así, no se trata solo de **refrescar a los consumidores** en cuerpo y alma, sino también **al planeta** -minimizando al máximo la huella ambiental-; **a las comunidades** en las que Coca-Cola opera -generando oportunidades para las personas y cambios significativos en sus vidas-; y **a los trabajadores**, fomentando su desarrollo personal y profesional.”*

Por lo que podemos decir que en la actualidad la razón de ser de la empresa se centra en 4 pilares fundamentales para ella; los consumidores, el planeta, las comunidades y los trabajadores.

Su visión persigue varios objetivos que deben lograr para conseguir el máximo crecimiento, con la mayor sostenibilidad y calidad. Estos objetivos se centran en:

- Sacar lo mejor de cada persona.
- Anticiparse a los deseos del consumidor. Son más de 500 marcas de calidad las que le ofrece para que encuentre la bebida que más se ajuste a sus preferencias.
- Crear valor común y duradero junto a sus socios.
- Contribuir y apoyar al desarrollo de comunidades sostenibles.
- Aumentar los beneficios para los accionistas, pero sin perder de vista la responsabilidad social de la compañía.

- Ser una organización curiosa, empoderada, inclusiva y ágil.

Además, la compañía tiene unos valores bien definidos que podemos resumir en liderazgo, colaboración, transparencia, responsabilidad, pasión, diversidad y calidad que hacen más fácil el logro de los objetivos guiando el comportamiento de los miembros de la compañía.

Coca Cola valora mucho las contribuciones de los empleados. Anualmente la compañía les realiza una encuesta a nivel mundial. El objetivo de la encuesta es buscar una idea de los empleados sobre el progreso de la empresa y lo que debe mejorarse. En la encuesta, los empleados pueden ofrecer ideas, así como críticas sobre la gestión de la empresa.

5.3. Trabajar en Coca-Cola

Algunos de los beneficios más destacables que tiene trabajar en Coca-Cola pueden observarse resumidamente en las siguientes tablas (4-9):

Tabla 4: Conciliación en Coca-Cola

CONCILIACIÓN LABORAL, FAMILIAR Y PERSONAL	
Guardería	Baja por enfermedad
Horas de lactancia	Permiso de maternidad o paternidad
Campamento de verano para hijos de empleados	

Fuente: elaboración propia a partir de Glassdoor (2018)

Tabla 5: Ayudas en Coca-Cola

AYUDA ECONÓMICA Y JUBILACIÓN	
Plan de pensiones	Opciones sobre acciones
Plan de jubilación	Premios de antigüedad
Paga extraordinaria	Anticipo de nómina
Plan de ahorro	Préstamos

Fuente: elaboración propia a partir de Glassdoor (2018)

Tabla 6: Seguros, salud y bienestar en Coca-Cola

SEGUROS, SALUD Y BIENESTAR	
Seguro médico	Seguro de vida
Seguro dental	Seguro oftalmológico
Seguro de invalidez	

Fuente: elaboración propia a partir de Glassdoor (2018)

Tabla 7: Incentivos y descuentos para empleados de Coca-Cola

INCENTIVOS Y DESCUENTOS PARA EMPLEADOS	
Abono transporte	Lanzadera
Teletrabajo	Cheque guardería
Jornada intensiva en verano	Ticket restaurante
Bonificación por productividad	Mascotas en la oficina
Almuerzo o tentempiés gratuitos	Descuento para empleados
Abono de gimnasio	Coche de empresa
Servicios de bienestar	Cesta de navidad
Programa de asistencia para empleados	Internet
Permiso por fallecimiento de un familiar	Jornada reducida o flexible
Médico de empresa	Aparcamiento gratuito
Comedor de empresa	Móvil de empresa
Ayuda en caso de traslado	Ayuda para formación universitaria
Ayuda para el gimnasio	Servicio de tintorería
Ayuda transporte escolar	Tarjeta de regalo
Gimnasio en el lugar de trabajo	Instalaciones deportivas o recreativas
Ordenador de empresa	PDA o tablet de empresa
Cajero automático en la empresa	

Fuente: elaboración propia a partir de Glassdoor (2018)

Tabla 8: Desarrollo profesional en Coca-Cola

DESARROLLO PROFESIONAL	
Cursos de idiomas	Formación continua

Fuente: elaboración propia a partir de Glassdoor (2018)

Tabla 9: Vacaciones y tiempo libre en Coca-Cola

VACACIONES Y TIEMPO LIBRE	
Tardes libres los viernes	Vacaciones y días libres pagados
Período sabático	Vacaciones en Navidad
Días de asuntos propios	

Fuente: elaboración propia a partir de Glassdoor (2018)

5.4. La motivación en Coca-Cola

En Coca Cola, una de sus formas de motivar al personal es a través del desempeño laboral de los empleados, la compañía los motiva mejorando sus oportunidades ocupacionales y otorgándolas. Estos métodos pueden desempeñar un papel clave para crear un ambiente de trabajo donde se estimule no sólo el compromiso sino también el logro.

La adjudicación y las oportunidades laborales inspiran a los trabajadores y les ayuda a fortalecer el trabajo en equipo, su habilidad de liderazgo, la toma de decisiones, la comunicación entre el personal y a ganar mucho más compromiso con la empresa y la motivación.

Coca Cola también capacita a su personal y les enseña a los trabajadores diferentes habilidades y conocimientos sobre la idea de creación, ya que la compañía de Coca-Cola presta atención a las innovaciones y siempre capacita a su personal para considerar nuevas ideas desde diferentes aspectos.

“La razón por la cual la Coca-Cola puede ser exitosa es porque establecieron muchos centros de capacitación y facultades de administración para empleados de diferentes

grados y diferentes trabajos en todo el mundo. No solo puede ofrecer salarios, sino también adquirir nuevas habilidades del trabajo.” (Armstrong, M, 2009).

Por esta razón, Coca-Cola mejora la motivación de sus trabajadores, para que puedan trabajar de manera efectiva y eficiente. Desde 1886 hasta 2014, Coca-Cola ha cambiado continuamente cada año sus lemas inspirándose en sus trabajadores porque tienen muy presente que la innovación puede atraer a más clientes.

Podemos comparar la motivación de la compañía Coca-Cola con la teoría de la motivación ERC de Clayton Alderfer (figura 3). Recordemos que esta teoría fue una revisión de Alderfer a la Jerarquía de necesidades de Abraham Maslow.

Tres elementos esenciales conforman la teoría ERG de Alderfer: la primera parte se centra en las necesidades de existencia dentro de la empresa (fisiológicas); la siguiente parte aborda las necesidades de relación dentro de la empresa (sociales y de seguridad); y la última parte toca las necesidades de crecimiento dentro de la empresa (autorrealización y estima).

Las necesidades de existencia de los empleados dentro de Coca-Cola pueden definirse como aquellas necesidades que tienen un efecto fisiológico deseado en los empleados dentro de la compañía. Además, podría ser el bienestar material de la organización misma. Para que haya armonía dentro de la empresa, los empleados deben tener un sentido de estabilidad en su posición actual, así como un potencial de crecimiento dentro de la empresa. Recordando que los empleados tienen el deseo de estar satisfechos dentro de la compañía en la que trabajan, Coca-Cola tiene muchos programas diferentes para ayudar con este proceso. Por ejemplo, la compañía ofrece programas de concientización cultural y foros de empleados; Estos foros consisten en empleados que comparten intereses o antecedentes similares. Las personas dentro de estos foros proporcionan crecimiento profesional y personal el uno al otro. La empresa motiva a sus empleados con incentivos y oportunidades laborales a diario. El bienestar material en la compañía se logra cada día. La compañía utiliza medios innovadores para llegar a las generaciones más jóvenes.

5.5. Evaluación del desempeño

La habilitación del desempeño es un método de evaluación del comportamiento de los empleados en su lugar de trabajo, normalmente incluye tanto el aspecto cualitativo como

el cuantitativo del desempeño laboral. Este método de evaluación es muy conocido y practicado en la compañía de Coca-Cola.

Es una interacción formal estructurada entre un subordinado y un supervisor, en la cual se examina y analiza el desempeño laboral del subordinado.

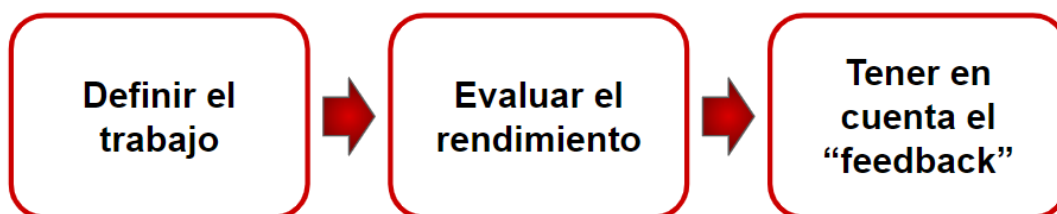
Los objetivos de la evaluación del desempeño son:

- Revisar el desempeño de los empleados durante un período de tiempo determinado.
- Aumentar la motivación para un rendimiento eficaz.
- Apreciar la diferencia existente entre el rendimiento real y el deseado.
- Aclarar y definir mejor las funciones y responsabilidades del trabajo.
- Aclarar los objetivos de la organización para que puedan aceptarse más fácilmente.

La evaluación del desempeño de Coca-Cola es anual. Evalúan al empleado según su desempeño sobre los objetivos de la organización. Fijan los objetivos al comienzo del año y con total transparencia comunican estos objetivos a los trabajadores. Al finalizar el año se compara el desempeño real obtenido de sus empleados con la meta fijada. Aquellos trabajadores que hayan aportado más a la consecución de la meta serán mejor recompensados. Se le da más importancia al rendimiento que al esfuerzo o antigüedad.

Según Rizwan Ullah, gerente de la corporación de exportación de Coca-Cola en Pakistán y Afganistán *“Es importante establecer parámetros de objetivos que permitan ganancias rápidas y guiarlos constantemente hacia metas más grandes y mejores; de lo contrario se aburrirán y seguirán adelante”*.

Figura 8: Pasos para la evaluación del desempeño en Coca-Cola



Fuente: elaboración propia a partir de Armstrong, 2009

- Definir el trabajo: asegurarse de que las tareas del puesto y los estándares de trabajo están claros y bien definidos para el trabajador y el supervisor.
- Evaluar el rendimiento: comparar el desempeño real del trabajador con los estándares que se han establecido.
- Tener en cuenta el “feedback”: significa analizar el rendimiento y el progreso con el trabajador y aceptar sugerencias e ideas para implementar posibles mejoras que ayuden en el rendimiento.

5.6. Sistema de recompensas

En cuanto al sistema de recompensas Coca-Cola utiliza diferentes técnicas para definir sus criterios de recompensa para trabajar de acuerdo con los estándares de la organización. El sistema se desarrolla haciendo una gran búsqueda en el mercado para competir con sus rivales en la forma de satisfacer a sus empleados internos más que para obtener más rentabilidad y lealtad del cliente.

Parámetros utilizados en el sistema de recompensas:

- Factores relacionados con las tasas de inflación.
- Potencial de marketing basado en la experiencia individual
- Desarrollo individual de cada empleado.
- Recompensas por ventas

El sistema de recompensas busca que sus empleados se sientan cómodos, satisfechos, motivados hacia el logro de las tareas de la organización, competentes para desempeñarse en la medida de alcanzar la misión de la organización y las terminologías de visión competir con rivales externos con éxito. Porque la gerencia cree que, si los empleados son leales a la organización, se desempeñan mejor para superar cualquier objetivo competitivo de acuerdo con los resultados deseados con una notable satisfacción del cliente.

Desde Coca-Cola España dicen que en la compañía intentan promover un ambiente de recompensa *“Los beneficios para el empleado deben ir más allá del salario. De forma regular, se evalúan y actualizan los programas que la compañía ofrece a los empleados*

como recompensa por su buen hacer para que estos reciban la clase de compensación competitiva que se puede esperar de un líder mundial”.

Tipos de recompensas de Coca-Cola:

- Recompensas de base anual: pueden ser en forma de incrementos salariales para los empleados, cambio de designaciones y, a veces, saltos de calificación. Además, existe un AIP (Plan Anual de Incentivos), que maneja el desempeño del negocio. El PRR (Informe de progreso personal) analiza las evaluaciones anuales.
- Recompensas de base mensual: esto funciona con el logro de un objetivo de ventas mensual y logrando el objetivo de ventas. El otro elemento importante aquí es el desempeño extraordinario de los individuos.
- Recompensas trimestrales de base: no se trata de ventas. Un ejemplo de tales recompensas es el de empleado del trimestre.

Los objetivos clave de la compañía son la creación de marca, la mejora del servicio al cliente y la maximización del valor para los accionistas. Para lograr todo esto, la empresa depende de sus empleados. El programa de compensación para la compañía ayuda a atraer, retener y motivar a los empleados.

La compañía ofrece varios programas que cubren salud, jubilación y finanzas. Dichos beneficios resultan ser competitivos en el mercado y asequibles para los empleados y la empresa, a la vez que todos los valoran. Los principales planes en los que invierte la compañía son programas de jubilación, cobertura médica que incluye visión y dental, planes de ahorro y seguro de vida. Para medir la efectividad de los beneficios para los empleados, la empresa se compara con las empresas competitivas existentes.

Además, los beneficios de los empleados permanentes difieren de los contratos y acuerdos temporales. Por ejemplo, los empleados permanentes disfrutan de los beneficios de la participación de la compañía, la jubilación, las asignaciones de productos y los planes médicos. Algunos pueden participar en programas de incentivos basados en su posición, así como también en los privilegios de compra. Las recompensas financieras para la mayoría de los empleados están destinadas a motivar a las personas, de ahí la compensación competitiva. Para llegar a esto, la compañía realiza una evaluación de desempeño que le da la oportunidad de recibir sus recompensas. La otra iniciativa de recompensa de Coca-Cola es el programa “Red Tag” que premia a los trabajadores con

mercancías y viajes. Además de obtener reembolsos de matrícula, los hijos de los empleados también califican para becas y otros beneficios escolares.

Otras recompensas comunes en la mayoría de las regiones de Coca-Cola son:

- A pesar de la ubicación de la compañía, todos los empleados tienen el derecho de base de salarios, incentivos y diferentes formas de seguros y planes de ahorro.
- Según el puesto de trabajo y la calificación, los empleados también obtienen asignaciones de combustible y alimentos, así como importantes dispositivos de comunicación.
- Los empleados también obtienen bienestar, beneficios de salud que aseguran que los empleados gocen de buena salud y estén listos para trabajar en todo momento.

6. CONCLUSIONES

Tras la realización de este Trabajo Fin de Grado y haber estudiado y analizado sus diferentes apartados podemos llegar a varias conclusiones relativas a la importancia cada vez mayor de una correcta gestión de los recursos humanos y sobre todo de la dirección del comportamiento de ese potencial humano en referencia a adquirir una ventaja competitiva sostenible.

Es importante que los empleados sean felices en su lugar de trabajo porque si la ventaja competitiva de una empresa se fundamenta en el capital humano, los empleados pueden amenazar a la compañía con marcharse o la competencia puede ofrecer mejores condiciones. Por eso cobra especial relevancia la dirección del comportamiento humano y las distintas teorías motivacionales que hemos visto a lo largo del Trabajo Fin de Grado, porque un empleado motivado va a generar recompensas no sólo para el mismo (si hay una correcta gestión como es el caso de Coca-Cola), si no también para la empresa.

Los Recursos humanos en la compañía Coca-Cola pueden ser considerados como una piedra angular ya que en las empresas centradas en el cliente o impulsadas por la innovación, el capital humano es el activo más importante. Los competidores de la compañía pueden copiar las tecnologías y los procesos, pero hacer coincidir una fuerza laboral altamente motivada, compuesta por personas que se preocupan por el trabajo que realizan, es mucho más difícil.

La productividad y la felicidad de los empleados es una ventaja que a menudo resulta en un mejor servicio al cliente, que ayuda a impulsar las ventas.

Con esta investigación sobre Coca-Cola se observa una fuerte correlación entre el empoderamiento de los empleados y la innovación. El empoderamiento de los empleados es instrumental en el sentido de que les proporciona la independencia para actuar de formas nuevas y creativas.

La cultura de Coca-Cola hace que los empleados y los equipos estén mucho más comprometidos y sean capaces de inspeccionar, adaptar y mejorar los procesos en la búsqueda de la excelencia y el máximo rendimiento. Crea energía y entusiasmo, y las personas se enorgullecen de sus productos. La recompensa por esta manera de gestionar a los trabajadores no solo incluye empleados motivados, sino también mayores ventas, mayor lealtad del cliente y una verdadera ventaja competitiva.

BIBLIOGRAFÍA

- Amiguet, T. (19 de Marzo de 2019). *Hemeroteca: La Vanguardia*. Obtenido de La Vanguardia:
<https://www.lavanguardia.com/hemeroteca/20160502/401510881790/coca-cola-historia.html>
- Amit, R., & Schoemaker, P. (1993). *Strategic assets and organizational rent*. Strategic Managem.
- Armstrong, M. (2009). *Handbook of human resource management practice*. London; Philadelphia; : KoganPage.
- Barceló, J. C. (2017). *Blog de Recursos Humanos: Business School*. Obtenido de IMF:
<https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/capital-humano/cual-es-la-cultura-empresarial-de-coca-cola/>
- Chiavenato, I. (2000). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Coca-Cola. (25 de Marzo de 2020). *Conócenos: Coca-Cola España*. Obtenido de Coca-Cola España: <https://www.cocacolaespana.es/conocenos/nuestra-historia/logo-coca-cola>
- Danvila-del Valle, I., & Sastre-Castillo, M. (2007). Análisis de la relación entre la formación y los resultados empresariales. *Capital humano y ventaja competitiva sostenible*, 145-187.
- García, F. M. (2 de Noviembre de 2018). *Mejor con salud*. Obtenido de <https://mejorconsalud.com/la-importancia-respetar-horario-trabajo/>
- Giselle, R. G. (12 de febrero de 2009). *Ventaja competitiva a través de la gestión de los recursos humanos*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/ventaja-competitiva-a-traves-de-la-gestion-de-recursos-humanos/>
- Glassdoor. (2018). *Beneficios The Coca-Cola Company España: Beneficios: Glassdoor*. Obtenido de Glassdoor: https://www.glassdoor.es/Beneficios/The-Coca-Cola-Company-Espa%C3%B1a-Beneficios-EI_IE161.0,21_IL.22,28_IN219.htm

- Grant, R. (1991). *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*. California Managem.
- Hernández, M. (2014). *Administración de empresas*. Madrid, España: Ediciones Pirámide.
- Hernández, M. (15 de Junio de 2016). *Universitas*. Obtenido de <http://mba.edu.umh.es/2016/06/15/gestion-laboral-y-direccion-del-comportamiento-2/>
- López, M., & Grandío, A. (2005). *Capital Humano como fuente de ventajas competitivas. Algunas reflexiones y experiencias*. España: Gestbiblo.
- Navas, J., & Guerras, L. (2016). *Fundamentos de Dirección Estratégica de la empresa*. Pamplona, España: Aranzadi, SA.
- Randstad. (10 de Diciembre de 2019). *Randstad Research*. Obtenido de <https://research.randstad.es/infografia-absentismo-laboral-segundo-trimestre-2019/>
- Real Academia Española*. (2019). Obtenido de <https://www.rae.es/>
- Rodríguez, K. (3 de Abril de 2017). *Psyciencia*. Obtenido de La Pirámide de Maslow al microscopio: <https://www.psyciencia.com/la-piramide-de-maslow-al-microscopio/>
- Staff. (2020). *Recursos Humanos*. Obtenido de Entrepreneur en Español: <https://www.entrepreneur.com/article/269263>
- Thesisleader. (s.f.). *Reward-management-system: Essay*. Obtenido de Thesisleader: <https://thesisleader.com/essays/reward-management-system/>
- Ullah Khan, R. (30 de Mayo de 2017). *Managingpakistanis: Blogspot*. Obtenido de Blogspot: <https://managingpakistanis.blogspot.com/2017/05/performance-enablement-rizwan-ullah.html>
- Ulrich, D. (1997). *Recursos Humanos Champions ¿Cómo pueden los recursos humanos crear valor y producir resultados?* Buenos Aires, Argentina: Granica S.A.

Workmeter. (18 de Septiembre de 2012). *El blog de Workmeter*. Obtenido de <https://es.workmeter.com/blog/bid/222446/por-qu-es-bueno-el-horario-flexible-en-las-empresas>