



UNIVERSIDAD DE JAÉN
Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas

Trabajo Fin de Grado

**LA IMPORTANCIA DE LOS
RECURSOS HUMANOS EN
EL ÉXITO EMPRESARIAL Y
LA ESTRATEGIA DE
RECURSOS HUMANOS EN**



Alumno: Juana Fernández Cisneros

Mayo 2016

AGRADECIMIENTOS

Quisiera dar a las gracias a todas las personas que desde el comienzo de mi carrera me han ayudado y apoyado a conseguir mis objetivos.

En primer lugar, a la Universidad de Jaén y a mis profesores, por transmitirme sus enseñanzas y conocimientos.

Dar a las gracias también a mi tutora para la elaboración de este Trabajo Fin de Grado, por preocuparse desde el principio en que todo saliera correctamente, aconsejándome y ayudándome en todo lo que necesitara.

A las nuevas personas que he tenido el placer de conocer, mis compañeros, convirtiéndose muchos en muy buenos amigos con los que siempre he podido contar.

A mi pareja, por ayudarme siempre que le he necesitado tanto en temas estudiantiles como emocionales, aguantando mis bajones y animándome a seguir adelante.

A mis amigos de siempre, por preocuparse y estar a mi lado cuando les necesitaba, esforzándose siempre por hacerme sonreír en mi días malos.

Y en especial, dar las gracias a mis padres, que siempre se han esforzado para que consiguiera tener un buen futuro, sacrificando todo cuanto tenían. Nunca podré agradecerles suficientemente el apoyo que han supuesto para mí durante toda mi vida, pues nunca dejaron de creer en mí, incluso cuando yo misma me daba por vencida.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN Y ABSTRACT	5
1. INTRODUCCIÓN	7
1.1. JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS	7
1.2. METODOLOGÍA	8
1.3. SECUENCIA DEL TRABAJO FIN DE GRADO	9
2. LA ESTRATEGIA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA	10
2.1. EL OBJETIVO EMPRESARIAL Y SU RELACIÓN CON LAS DISTINTAS ÁREAS DE LA EMPRESA	10
2.2. EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	11
2.2.1. Objetivo de los Recursos Humanos	12
2.2.2. Políticas de los Recursos Humanos	16
2.2.2.1. <u>Análisis de Puestos de Trabajo</u>	16
2.2.2.2. <u>Planificación de los Recursos Humanos</u>	21
2.2.2.3. <u>Reclutamiento y Selección de Personal</u>	23
2.2.2.4. <u>Formación y Desarrollo</u>	28
2.2.2.5. <u>Gestión de la Carrera Profesional</u>	30
2.2.2.6. <u>Evaluación del Desempeño y Retribución</u>	31
3. CASO DE EMPRESA: GOOGLE	35
3.1. EVOLUCIÓN DE GOOGLE Y SERVICIOS QUE OFRECE	35
3.2. EL OBJETIVO EMPRESARIAL DE GOOGLE	37
3.3. LA POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS EN GOOGLE	39
3.3.1. <u>Análisis de Puestos</u>	41
3.3.2. <u>Reclutamiento y Selección de personal</u>	42
3.3.3. <u>Métodos de Mejora del Desempeño Laboral</u>	46
4. CONCLUSIONES	51
BIBLIOGRAFÍA	52
ANEXOS	56

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Créditos empresariales para formación continua	29
Tabla 2.	Información financiera y tamaño de Google España (2014)	36
Tabla 3.	Ranking según la dificultad de las entrevistas	45

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Departamento de personal en empresas pequeñas	13
Figura 2.	Departamento de personal en grandes empresas	13
Figura 3.	Cuestionario para análisis de puestos de trabajo	18
Figura 4.	Ejemplo de descripción de puestos	19
Figura 5.	Profesiograma	20
Figura 6.	Proceso de planificación de los recursos humanos	21
Figura 7.	Información y pasos en el proceso de selección	26
Figura 8.	Formación vs. Desarrollo	28
Figura 9.	Composición de la política retributiva	32
Figura 10.	Productos de la compañía Google Inc.	36
Figura 11.	Mensaje de acceso a Foo.bar	43
Figura 12.	Sala de lactancia en Google Inc.	49
Figura 13.	Celebración del Año Nuevo en Pekín	50
Figura 14.	Bolera en Mountain View, EEUU	56
Figura 15.	Tobogán en Zurich, Suiza	56
Figura 16.	Oficina de Londres	57
Figura 17.	Huevos para reuniones en Zurich, Suiza	57
Figura 18.	Comedor de la oficina de Nueva York	58
Figura 19.	Vestíbulo en Sídney, Australia	58

RESUMEN

Este trabajo fin de grado tiene por objetivo comprobar la importancia de los diferentes departamentos para el logro del objetivo empresarial, en concreto, el departamento de recursos humanos y las diferentes políticas que lleva a cabo. Para ello, se ha realizado un estudio de una empresa real mediante la utilización del Método del Caso. La empresa elegida para ello ha sido Google, cuyas políticas de personal han revolucionado el panorama actual. Para llevar a cabo dicho estudio, se ha recopilado información, obtenida de diferentes libros, artículos, entrevistas de varios miembros de la compañía, de la propia web principal de la empresa y de otras webs relacionadas. Se ha comprobado la eficacia que tiene la utilización de una buena política de recursos humanos para alcanzar el éxito empresarial que se tiene por objetivo, así como una forma de incrementar el valor de la empresa en su conjunto. Para terminar, se ha realizado unas conclusiones sobre la investigación realizada y se han adjuntado una serie de anexos en los que se comprueba una de las políticas más conocidas de Google para motivar a sus empleados.

ABSTRACT

This research has as objective to check the importance of the different departments to manage the business objective, in particular, the human resources department and the different policies that it carried out. For that, I have made a study of a real company by using of the Case Method. The company selected was Google, because his personal policies have revolutionized the current outlook. To carry out this research, I have collected information that it has got of different books, articles, interviews with some members of the company, of the own company's main website and other websites related. It has proved the efficacy that the using of the good policy of human resources has to reach the success business that the company has as objective, as well as a form of increase the business' value a whole. Finally, I have realized some conclusions about the research and it has added a series of annexes that one of the best-known Google's policy is checked to motive his employees.

1. INTRODUCCIÓN

1.1. JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS

Los recursos humanos son el elemento primordial para que cualquier organización cobre vida y puede llevar a cabo su actividad, por lo que la importancia de estos ha ido creciendo a lo largo de los años, siendo en el siglo XIX cuando surge la Administración de Personal, uno los primeros intentos por mejorar la dirección de los trabajadores. Actualmente, son considerados como uno de los bienes más preciados dentro de cualquier empresa, y por el cual se invierte una cantidad importante de tiempo y dinero para la selección adecuada de los mismos, así como para su continua evaluación y motivación para la mejora de su desempeño. Son numerosos los estudios que se han llevado a cabo y se siguen llevando sobre la esencialidad de las personas trabajadoras en las empresas, por lo que el departamento de recursos humanos ha adquirido una gran importancia por considerar a los trabajadores como un recurso estratégico, desempeñando múltiples labores para el desarrollo de la actividad empresarial.

En la actualidad, el uso de las nuevas tecnologías se ha incrementado de forma rápida, convirtiéndose en esenciales para el desarrollo de nuestra vida diaria. Casi todas las empresas, independiente del ámbito en el que actúen, llevan a cabo su desempeño laboral gracias al uso de sistemas informáticos, al igual que cualquier persona dispone en su vida cotidiana de un ordenador o un teléfono inteligente con conexión a Internet. Este enorme avance ha beneficiado a empresas tecnológicas, como por ejemplo Google, cuya organización surgió por la creación de un buscador web que, al poco tiempo de lanzarlo, fue catalogado como el buscador más rápido del mundo, catapultando así la fama de la misma en pocos años. A día de hoy, Google es una de las empresas más importantes y conocidas del mundo, y no solo por su buscador, sino por el gran número de productos y servicios que le han precedido, aprovechando la dependencia que tiene la sociedad actual en las nuevas tecnologías. Pero el éxito de esta empresa no se debe solo a sus servicios, sino también por la política de personal que se aplica dentro de ella y que, poco a poco, ha ido adquiriendo relevancia estratégica.

El objetivo del trabajo será, por tanto, comprobar cómo afecta los recursos humanos en la consecución de la misión de la empresa y en su objetivos principales, y, por tanto, lo importante que son éstos dentro de ella, así como analizar la famosa política de personal de Google, que la ha convertido en la empresa más deseada para trabajar en todo el mundo.

1.2. METODOLOGÍA

Para la realización de este trabajo fin de grado, se utilizará el **Método del Caso**, el cual se caracteriza por ser una forma de comprobar cómo funciona el tema analizado en un caso real, y descubrir las concordancias y discrepancias que surgen entre dicha situación existente y la teoría que explica el mismo. Por tanto, de acuerdo con las palabras de Escobar (2009), este método se puede definir como una descripción narrativa de una determinada situación de la vida real, que envuelva una o más decisiones. Además del hecho o problema, el caso debe contener la información apropiada que conduzca a la decisión o decisiones que conlleven a una o varias soluciones. Este método suele ser más utilizado para resolver problemas empresariales, creando en los alumnos aptitudes para pensar y decidir como directivos. En este caso, la empresa escogida para la aplicación de dicha metodología es Google y, el objetivo es comprobar el funcionamiento del departamento de recursos humanos así como su eficacia en la consecución de los objetivos empresariales. Conforme a los datos proporcionados por el Servicio de Innovación Educativa de la UPM (2008), el **procedimiento** para la realización del método del caso es el siguiente:

- I. Elección de un tema relacionado con una de las áreas que se ha estudiado durante la carrera y desarrollar todos los contenidos del mismo de forma completa, tomando conciencia de lo que se está analizando.
- II. Elección de un caso real para comparar lo estudiado anteriormente con el mismo, viendo de esta forma cómo funciona y las diferencias y similitudes entre la teoría y la realidad. Para ello, es necesario recopilar suficiente información sobre la organización elegida, utilizando como fuentes de información noticias, entrevistas, etc.
- III. Formular conclusiones una vez que se ha reflexionado sobre la situación real y el tema en cuestión.

El método del caso tiene una serie de ventajas e inconvenientes que hay que tener en cuenta. Las **ventajas**, definidas por Escobar (2009), son las siguientes:

- Establece una conexión entre la teoría y la práctica, lo que facilita el entendimiento.
- Permite al que lo realiza entender el por qué se ha llevado a cabo ciertas acciones y/o comportamientos ante determinadas situaciones.
- Al realizar un estudio de un solo caso real, permite un análisis más cercano y con un mayor detenimiento en detalles sobre el mismo.
- Permite la comprensión de diferentes puntos de vista en la resolución de un problema.

- Favorece el desarrollo de aptitudes y capacidades para el futuro.

Además de estas ventajas, el Método del Caso también tiene una serie de **inconvenientes**.

A partir de las palabras de Escobar (2009), podemos nombrar los siguientes:

- Al aplicarse a un solo caso real, no se puede obtener una visión global de información, es decir, lo que se gana en profundidad se pierde en amplitud.
- Es necesario recopilar una gran cantidad de información para poder comprender bien el caso analizado.
- Existe el riesgo de haber aplicado el método del caso a una situación real que no sea la correcta para comprender la resolución de problemas o el funcionamiento empresarial.
- No pueden darse unas conclusiones preliminares hasta la finalización del estudio, pues si se realizan supuestos a priori, podría distorsionarse las interpretaciones reales.

1.3. SECUENCIA DEL TRABAJO FIN DE GRADO

Para la realización de este trabajo fin de grado, una vez que se ha justificado la elección del tema, el objetivo y la metodología, se ha elaborado el segundo apartado donde se llevará a cabo un estudio de cómo afecta cada una de las áreas de una empresa en la consecución del logro empresarial. Posteriormente, se matizará la importancia del departamento de recursos humanos, definiéndolo, diferenciando entre administración y gestión de personal y sus correspondientes funciones, ya que son dos conceptos que tienden a confundirse. Además, se analizará su composición dependiendo del tamaño de la empresa y cómo deber ser el perfil del director de dicho departamento. Una vez que se ha explicado de forma general estos conceptos, se explicará paso a paso las diferentes políticas que lleva a cabo el departamento de personal. Primero, nos centraremos en los procesos de análisis de puestos de trabajo, y de planificación de personal para detectar excedente o escasez de trabajadores, y a continuación, centrándonos en la contratación, se estudiará el reclutamiento y selección de personal. En los siguientes apartados, se explicará el gran abanico de técnicas que dispone el departamento de personal para aumentar el rendimiento de sus trabajadores.

Aplicando el método del caso, en el tercer apartado, se llevará a cabo un estudio de una empresa real: Google Inc. En primer lugar, se explicará de qué trata la empresa, su objetivo empresarial, y su rápido éxito en tan pocos años. Dado el gran éxito de su política de personal, se realizará un análisis del mismo conforme a los aspectos analizados previamente, es decir, se recopilará información suficiente para entender cómo llevan a cabo la contratación de personal

y sus famosos métodos para mejorar el rendimiento y la felicidad de sus trabajadores, que la hacen tan deseada en la actualidad.

El trabajo finaliza con una serie de conclusiones, la biografía utilizada para la realización de este trabajo fin de grado y unos anexos sobre el diseño de las oficinas de Google.

2. LA ESTRATEGIA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA

2.1. EL OBJETIVO EMPRESARIAL Y SU RELACIÓN CON LAS DISTINTAS ÁREAS DE LA EMPRESA

Al comienzo de su actividad, toda empresa debe definir con anterioridad tres conceptos básicos y muy importantes para el desarrollo de la misma: misión, visión y objetivos estratégicos. Como dice Guerras y Navas (2007), la **misión** define la esencia del negocio, la **visión** qué será o debería ser la empresa en el futuro, y los **objetivos estratégicos** cómo lograr a serlo. Por tanto, los objetivos deben ser siempre coherentes y directamente relacionados con la misión y la visión empresarial, pues son estos los que harán posible que se cumplan ambas cosas.

Además, Guerras y Navas (2007) diferencian, dentro de los objetivos estratégicos, los objetivos de la empresa, que son los comunes para todos los ámbitos de la organización, y los objetivos funcionales, referido a cada funcional. Es esencial que los objetivos funcionales existan por y para conseguir que se cumpla el objetivo principal de la empresa. Por ello, se diseñan, generalmente en primer lugar, los objetivos a nivel general de toda la organización, y, posteriormente, los objetivos de los niveles inferiores, es decir, los de cada área funcional.

Existen cuatro áreas funcionales en una empresa, y su función ayuda al objetivo general de la organización. Dichas áreas son: **Producción, Comercial, Financiera, y Recursos Humanos** (Iborra, et al., 2007). Por lo tanto, el objetivo del área comercial será analizar a sus clientes y llegar hasta ellos, la función del área productiva será la elaboración de los bienes y/o servicios que satisfagan necesidades humanas, el área financiera se encargará de la toma de decisiones relacionadas con los recursos financieros de la empresa, y, por último, el área encargada de los recursos humanos, cuyo objetivo será la captación y motivación del personal necesario para el desarrollo de la actividad de la empresa.

Así pues, Iborra, et al. (2007) determina que las áreas funcionales son los pilares de cualquier organización, ya que sin ellas, no sería posible conseguir la misión de la misma, pues, visto más detenidamente, se comprueba que, en la actividad de la sociedad, es importante el estudio del grupo de clientes a quien quiere dirigirse, y llevar a cabo un acercamiento a ellos (área comercial) para poder mostrarles y ofrecerles sus productos y/o servicios que se producen para satisfacer las necesidades detectadas y que queremos satisfacer (área productiva). Dado los recursos financieros que se mueven dentro de la organización, es necesario un personal cualificado para su seguimiento, del cual se encarga el área de finanzas, manejando adecuadamente y contabilizando las salidas de dinero que se producen por la compra de materias primas y pago de gastos fijos necesarios para la labor de la empresa, y la entrada de dinero como desembolso por las ventas de los bienes que adquieren los consumidores. Todas estas funciones son supervisadas por el departamento de recursos humanos, el cual se ha encargado previamente de definir los puestos de trabajo que se necesitaban en cada una de las áreas y de llevar a cabo el proceso de selección pertinente, y, posteriormente, de que la labor de cada cual fuese la correcta, y de la motivación de los mismo para mejorar su desempeño y crear un mayor valor.

2.2. EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

A continuación, se analizará más detenidamente el área de recursos humanos, ya que su misión se extiende mucho más del simple hecho de proporcionar el personal necesario para el funcionamiento de las empresas. Es un departamento complejo que lleva a cabo el estudio de todos los puestos de trabajo, definiéndolos claramente para determinar qué tipo de empleado se necesita dentro de cada puesto. Otras de sus grandes labores es la planificación de recursos humanos, estudiando su oferta y demanda interna de personal, y que, dependiendo del resultado del mismo, llevará a cabo una ampliación o reducción de plantilla. También, estudia cómo atraer nuevos empleados a la empresa, determina cuál debe ser la mejor técnica para decidir la selección adecuada y cómo motivar a su personal para que aumente su rendimiento y, por lo tanto, la organización pueda alcanzar su objetivo principal.

2.2.1. Objetivo de los Recursos Humanos

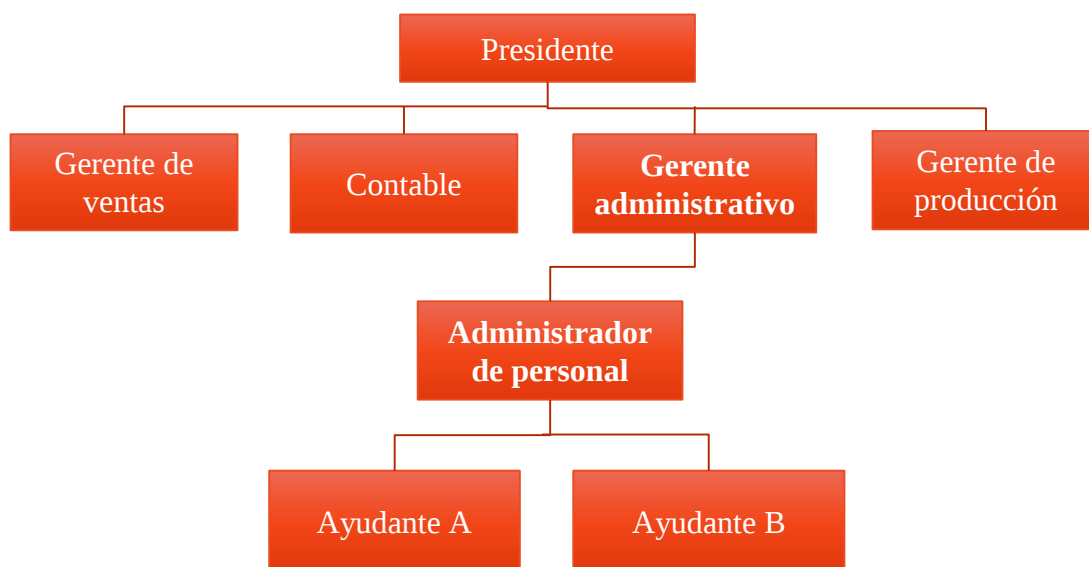
El fin principal de toda empresa es el de mejorar su **productividad**, la cual está directamente relacionada con los insumos (personal, capital, materia prima y energía), ya que estos son los elementos que se requieren para la elaboración de los bienes y servicios que la entidad oferta. Para aumentar la productividad, por tanto, se deberá utilizar de forma eficaz y eficiente todos los elementos de la empresa, es decir, intentando reducir el número de recursos utilizados y mejorando sus utilidades. En el caso de los recursos humanos, como indica Werther y Davis (2001), sus actividades están destinadas a mejorar la productividad, estudiando las mejores maneras de lograr los objetivos empresariales, y, además, mejorar la calidad de los trabajadores dentro de la empresa.

Para empezar, debemos entender el término “**recursos humanos**” como el conjunto de personas que forman una organización, independientemente de su nivel jerárquico dentro de la misma (Calle, 2004). La principal pregunta que se ha planteado durante años es si estos suponen un coste o una inversión. Calle (2004) determina que, principalmente, son un recurso de la empresa, lo cual supone un coste, pero, gracias a estos, la organización podrá recuperar el dinero que se invierte, por lo que el concepto de recursos humanos ha ido evolucionando hasta entenderse como una inversión.

“El propósito del departamento de recursos humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social” (Werther y Davis, 2001). Para ello, en la actualidad, en todas las entidades, excepto en las microempresas, existe un **departamento de personal**, creado para detectar y promover la mejor forma de conseguir los objetivos organizacionales mediante el mejor desempeño de sus empleados.

El tamaño de dicho departamento varía considerablemente dependiendo del tamaño de la organización. Para ello se tendrán en cuenta las palabras de Werther y Davis (2001). En una empresa pequeña, no se da un departamento de recursos humanos en sí, sino que existe un gerente administrativo de nivel medio (Figura 1) que delega a un subordinado las actividades relacionadas con los empleados, como mantener sus expedientes e identificar las cualidades del personal que se quiera contratar. Este subordinado administrativo puede disponer, a su vez, de uno o varios ayudantes.

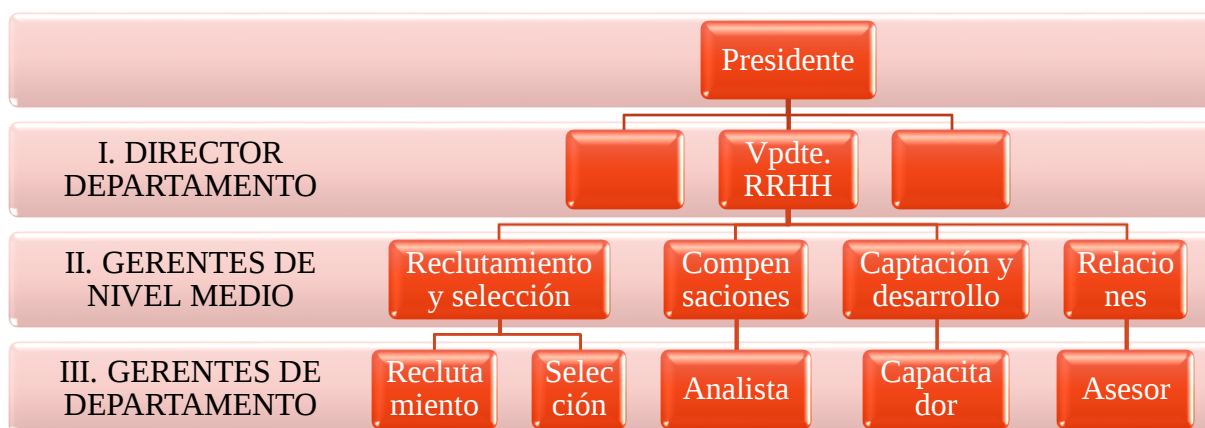
FIGURA 1. DEPARTAMENTO DE PERSONAL EN EMPRESAS PEQUEÑAS



Fuente: Elaboración propia a partir de Werther & Davis (2001).

A medida que el tamaño de la empresa aumenta, empiezan a crearse nuevos departamentos y cada vez son más complejos, abarcando un mayor personal. Cada departamento gozará de un director, el cual dirigirá a gerentes de nivel medio, y estos, a su vez, a otros gerentes. En el caso del departamento de personal de una gran empresa, el vicepresidente de recursos humanos dispondrá de un gerente de nivel medio para cada una de las labores que se dan en dicho área, realizando un trabajo más especializado, y estos, a su vez, dispondrán de otros gerentes para cada una de las áreas del departamento de Recursos Humanos (Figura 2).

FIGURA 2. DEPARTAMENTO DE PERSONAL EN GRANDES EMPRESAS



Fuente: Elaboración propia a partir de Werther & Davis (2001).

Para entender los objetivos de este departamento, debemos saber cuál es la diferencia entre “**gestión**” y “**administración**” de personal, pues, aunque ambas funciones sean complementarias y sus objetivos muy similares, algunos incluso iguales, sus actividades son distintas. Basándonos en las palabras de Hernández (2012), ambas definiciones están directamente relacionadas con el manejo de los recursos humanos en la empresa, pero mientras que la **gestión** se encarga de planificar, organizar y controlar a los empleados de la empresa, atrayéndolos y manteniendo a aquellos de considerable talento, la **administración de personal** funciona como mecanismo de apoyo de la gestión, respondiendo a las necesidades de la misma. Así pues, la administración se encarga de ayudar a conseguir los objetivos de la gestión, llevar a cabo el tratamiento de los documentos del departamento, tales como nóminas, etc. Por tanto, podemos ver dos grandes grupos de objetivos, dependiendo de si hablamos de gestión o administración de personal.

En el caso de la **gestión de los recursos humanos**, siguiendo las palabras de Dolan et al. (2003), los objetivos se pueden agrupar en explícitos, implícitos y a largo plazo:

- Objetivos explícitos son aquellos que se encargan de la atracción del personal cualificado para el puesto, retener a aquellos empleados con talento para el desempeño mismo, motivar a los empleados para que se sientan parte de la empresa y se impliquen en el futuro de ella, y, por último, ayudar a estos a crecer y desarrollarse dentro de la misma. Es decir, son los objetivos mejor definidos y más claros dentro del departamento.
- Objetivos implícitos son los relacionados con la cultura empresarial, y que tienen como fin aumentar la productividad de la empresa, mejorar la calidad de vida en el trabajo, y llevar a cabo el cumplimiento de la normativa.
- Objetivos a largo plazo son los referentes a la rentabilidad y competitividad, al incremento de valor en la empresa, y a la mejora de la eficiencia y eficacia de los recursos de la organización.

Por otro lado, al hablar de la **administración de personal**, los objetivos se clasifican en cuatro grupos, según Werther y Davis (2001), en objetivos corporativos, funcionales, sociales y personales:

- Objetivos corporativos son aquellos que tiene como fin contribuir al éxito de la empresa en su conjunto, apoyando la labor de los directivos y gerentes de la organización.
- Objetivos funcionales son los que se encargan de proporcionar el personal necesario a cada una de las partes de la empresa, satisfaciendo las necesidades de la organización.

- Objetivos sociales son los que responden de forma ética y social a los desafíos que presenta la sociedad, así como reducir las tensiones que surgen en la empresa debido a las exigencias que pueda imponer dicha sociedad en general sobre ella.
- Objetivos personales son los referentes a apoyar y ayudar al personal a conseguir las metas a las que ellos mismos aspiran, en la medida en que el logro de éstas contribuya a alcanzar los objetivos generales de la organización.

Dado el objetivo de ayudar a la organización a conseguir su fin principal, podemos comprobar que, además, el departamento de recursos humanos proporciona una serie de **servicios** al resto de la empresa. Basándonos en las palabras de Calle (2004), se distinguen tres tipos de servicios:

- Autoridad de staff y autoridad de línea: Su labor es la de asesorar a los gerentes o directivos, concediéndoles una autoridad de staff, ya que ellos no tienen la suficiente autoridad como para dirigir otros departamentos. Por otro lado, se les da autoridad directa o de línea cuando se les concede la responsabilidad de tomar decisiones respecto a las operaciones de otros departamentos.
- Autoridad funcional: Se trata de la autoridad que se le da al departamento de personal de tomar decisiones o medidas que en principio correspondían a los gerentes de línea, con el objetivo de reducir costes en la medida de lo posible.
- Responsabilidad dual de RRHH: Ambos tipos de gerentes, tanto los de línea como los de personal, tiene el objetivo de mejorar la productividad de los empleados que tienen a su cargo, cada uno de distinta forma, ya que, mientras los gerentes de personal deben de contribuir a mejorar el entorno laboral para incrementar los resultados que se obtienen, los gerentes de línea tienen responsabilidad directa con el desempeño del mismo.

Considerando la importancia que cobra este departamento dentro de la empresa debido a su objetivo de contribuir al logro de la misión general y los servicios que presta, el perfil del **director de los recursos humanos** debe de estar bien definido, pues su función se ha vuelto más compleja e importante en los últimos años. *“Los directores de recursos humanos actuales diseñan las estrategias, políticas y prácticas de gestión, y los responsables funcionales, que son los que tienen relaciones directas con el personal de la organización, son los encargados de su implantación. De esta forma, los directores y supervisores deben ser vistos como personas que tienen capacidad para tomar decisiones que inciden en el comportamiento de aquellos que están bajo su responsabilidad”* (Dolan et al, 2003). Por tanto, el papel del director de este departamento es sumamente importante para la correcta labor del mismo, diseñando y coordinando todas sus funciones.

2.2.2. Políticas de los Recursos Humanos

2.2.2.1. Análisis de Puestos de Trabajo

Como se ha dicho anteriormente, una empresa necesita empleados para que funcione y, además, cada uno de ellos tiene que saber qué debe de hacer dentro de ella para poder desempeñar correctamente sus labores y no interferir de ningún modo en la consecución de los objetivos de la sociedad. El proceso que implica la adecuada recogida de información para poder definir cada puesto de trabajo y el perfil de la persona adecuada para realizarlo recibe el nombre de **Análisis de Puestos de Trabajo**, y es el primer paso que debe llevar a cabo el departamento de personal.

“Los puestos de trabajo están formados por una serie de tareas o funciones, obligaciones y responsabilidades. Las tareas son los elementos básicos del trabajo, las obligaciones están formadas por una o más tareas que constituyen una actividad significativa en la realización de un trabajo, mientras que la responsabilidad está definida por una o varias obligaciones que identifican y describen el fin principal o la razón de ser del trabajo. Para determinar cuáles son los contenidos y cometidos de cada puesto, se lleva a cabo el llamado “análisis de puestos de trabajo”, que podría definirse como un proceso sistemático de recopilación de información para tomar decisiones relativas al trabajo, identificando para ellos las tareas, obligaciones y responsabilidades” (Gómez-Mejía et al., 2008).

Esta labor de análisis será llevada a cabo por un especialista del departamento de recursos humanos, cuya misión será el de recoger la información necesaria sobre cada puesto de trabajo existente en la empresa. Este especialista recibe el nombre de **analista de puestos**, y deberá seguir un procedimiento específico para que su labor sea efectiva. Según los estudios de Calle (2004), este procedimiento consta de cuatro fases: determinar el objetivo del análisis, delimitarlo, analizar los puestos y, por último, describirlos y especificarlos.

- I. Objetivos del análisis: Consiste en determinar qué información se desea obtener con el análisis, así como el método correcto para conseguir dichos datos que nos servirán para el estudio. El analista llevará a cabo un estudio de los datos más básicos pero relevantes de la empresa, como son, por ejemplo, los organigramas.
- II. Delimitación del análisis: Una vez definidos los objetivos del análisis se realizará una delimitación del mismo, en el sentido en que se determinará qué puestos en concreto se van a analizar, cuándo se llevará a cabo, etc. Esta etapa no se da solo al comienzo de la actividad

de una empresa, ya que, aunque esta ya esté en funcionamiento, habrá que llevar a cabo nuevos análisis, pues las organizaciones son cambiantes y surgen nuevas necesidades que las empresas deben de cubrir mediante la creación de nuevos puestos, y/o cambios o eliminación de los puestos ya existentes.

- III. Análisis de puestos: En esta fase, el analista dispondrá de varias fuentes de información para recoger datos referentes a las actividades que se llevan a cabo en el puesto, los requisitos necesarios para llevarlo a cabo, etc. Entre las fuentes de información que dispone, encontramos cuestionarios (Figura 3), diarios o bitácoras, entrevistas, grupos de expertos, observación, etc. La elección de uno u otro dependerá de la complejidad del puesto así como de las ventajas e inconvenientes de cada una de las fuentes, ya que, por ejemplo, los cuestionarios son más rápidos y económicos de hacer, pero su preparación es dificultosa y los errores pueden invalidar la información, mientras que las entrevistas, aun siendo más lentas y costosas, dan una información más detallada.
- IV. Descripción y especificación del puesto: Esta última etapa consta de la realización de dos tipos de documentos. El primero se trata de la descripción del puesto, en el que se recoge el resultado del análisis de puestos, describiendo la identificación del mismo, el cargo a ocupar, obligaciones y responsabilidades, y un contexto del puesto (Figura 4). El segundo es un profesigramas, que es el documento que describe las características físicas y/o profesionales, así como experiencia y habilidades, que debe tener la persona que ocupará el puesto especificado en el documento anterior (Figura 5).

FIGURA 3. CUESTIONARIO PARA ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO

Título del puesto									
Departamento									
Supervisor									
Condiciones del trabajo:									
Status: Tiempo completo			Tiempo parcial						
Días de trabajo: L M X J V S D									
Horas por Día: _____			Horas Semanales: _____						
¿Se requiere viajar? Sí No									
Propósito:									
Describa el propósito general o responsabilidad en el puesto.									
Tareas y responsabilidades principales.									

Tareas y responsabilidades secundarias:									

Requisitos de Educación:									
Escuela Superior		Grado		Técnico		Bachillerato		Doctorado	
Especialización requerida: _____									
Experiencia: _____									
Condiciones Físicas:									

Fuente: Elaboración propia a partir de Ortiz (2009).

FIGURA 4. EJEMPLO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

DEPARTAMENTO DE MERCADOTECNIA

Nombre de puesto: Jefe de personal de área de ventas

Supervisado por: Gerente y subgerente

Jefe Inmediato: Subgerente

Número de personas que ocupan el cargo: 1

➤ **Descripción básica del puesto:**

El gerente de ventas es la persona encargada de dirigir, organizar y controlar un departamento de ventas. Rediseñar, clasificar y organizar las rutas de ventas para obtener la ventaja en el mercado.

➤ **Especificaciones y requisitos del puesto:**

Perfil de conocimientos:

Conocimiento de estrategias de ventas. Liderazgo. Habilidades de negociación. Capacidad de análisis y toma de decisiones. Buenas relaciones interpersonales.

Títulos: Cursando la carrera universitaria de Mercadeo o Egresado

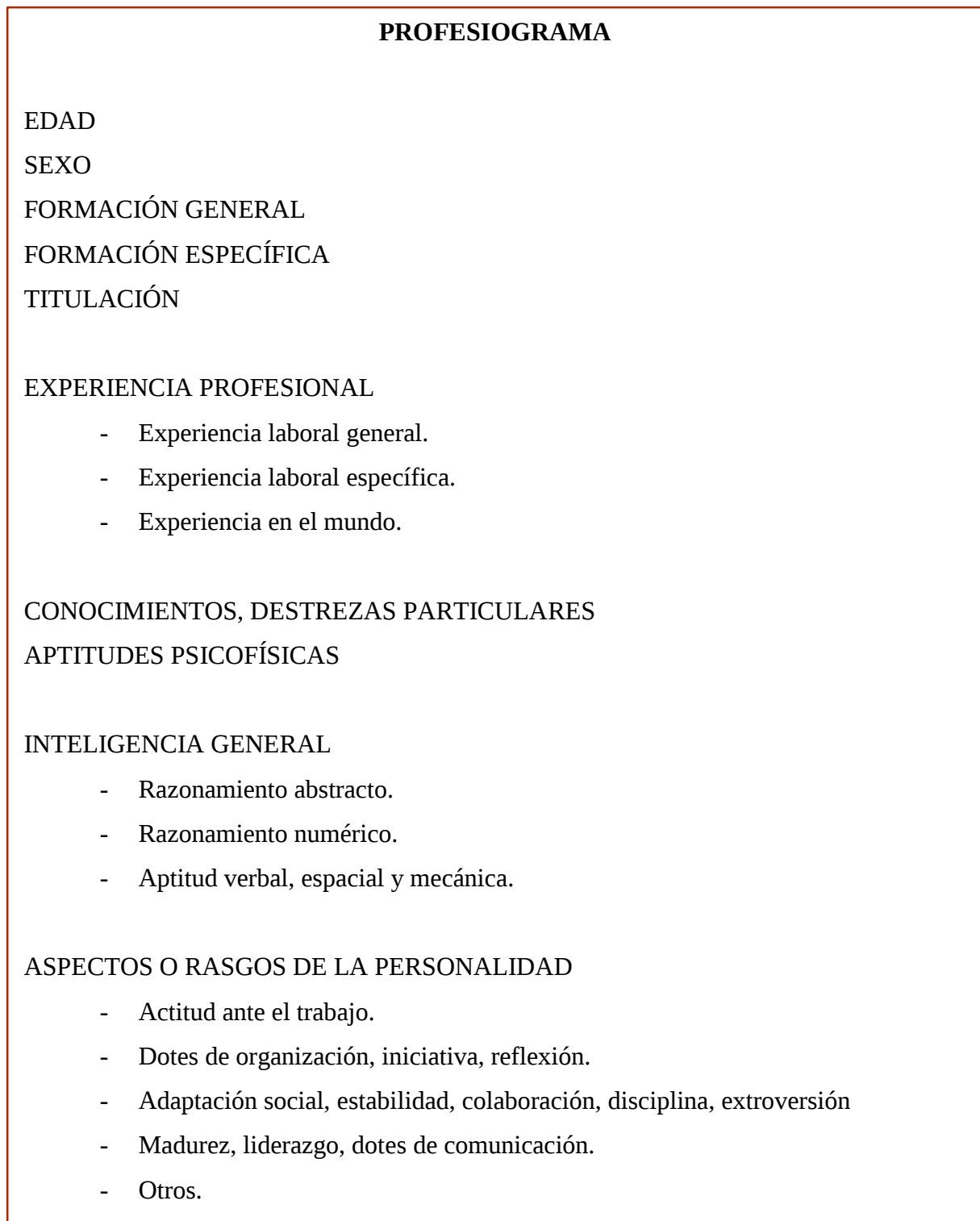
Experiencia: 1 a 2 años recientes en puestos similares

Funciones específicas del puesto:

- Preparar planes y presupuestos de ventas.
- Calcular la demanda y pronosticar las ventas.
- Determinar el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas.
- Evaluación del desempeño de la fuerza de ventas.
- Conducir el análisis de costo de ventas.

Fuente: Elaboración propia a partir de Flores (2012).

FIGURA 5. PROFESIOGRAMA



Fuente: Elaboración propia a partir de Calle (2004).

2.2.2.2. Planificación de los Recursos Humanos

Dadas las palabras de Gómez-Mejía et al. (2008), el siguiente paso que debe realizar el departamento de recursos humanos será analizar la demanda y oferta de recursos humanos, es decir, se estudiará cuál es el número de empleados que se necesita dentro de la organización, determinando así si se necesita contratar a más personal, promover a los existentes o, por el contrario, realizar algún tipo de reducción de plantilla o de horas laborales. Este proceso recibe el nombre de **Planificación de los Recursos Humanos** y sus objetivos deben ser afines a los objetivos generales de la empresa, satisfaciendo correctamente sus necesidades. Esta planificación no solo funciona para analizar el momento actual, ya que lo ideal sería que se realizara tanto a corto como largo plazo. La Planificación de Recursos Humanos funciona como mecanismo para obtener información de todas las áreas de la entidad, y su mayor ventaja es la mejor utilización del personal de la misma.

FIGURA 6. PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS



Fuente: Elaboración propia a partir de Mondy & Noe (2005).

Como vemos en la Figura 6, la Planificación de los Recursos Humanos lleva a cabo el estudio de la oferta y demanda de trabajadores de la empresa, siendo la demanda el número de empleados que requiere la organización, y la oferta la predicción de trabajadores disponibles que pueden satisfacer dicha demanda ya que constan de la cualificación necesaria.

La empresa tiene a su disposición técnicas tanto cuantitativas como cualitativas para llevar a cabo una predicción de la demanda y oferta de sus recursos humanos. Así pues, como métodos cuantitativos de estimación de la demanda, vemos, por ejemplo, el análisis de tendencias, de la razón, diagrama de dispersión, etc., y técnicas cualitativas de predicción de la oferta y/o demanda como es la técnica de grupo nominal y la técnica Delphi.

Cuando la demanda es igual que la oferta, quiere decir que la compañía no necesita más personal del que ya dispone ni tampoco le sobra, por lo que no se lleva a cabo ningún tipo de acción relacionado con ello.

Cuando la oferta es mayor que la demanda, significa que la empresa tiene a su cargo a más empleados de los que necesita, por lo que se llevarán a cabo medidas para equilibrar de nuevo los recursos humanos. Mondy y Noe (2005) hablan de cuatro tipos de soluciones para el exceso de oferta:

- Limitar la contratación de personal, es decir, no buscar nuevos empleados para ocupar las vacantes que se han quedado libres.
- Disminuir el número de horas de trabajo, lo que afecta negativamente a aquellos empleados cuyo sueldo depende de las horas trabajadas.
- Llevar a cabo jubilaciones anticipadas, es decir, conceder la posibilidad de jubilación antes de lo que establece la ley.
- Realizar despidos, siendo los perjudicados aquellas personas con menor antigüedad en la empresa, los contratados temporalmente, o, en algunos casos, despidiendo a aquellos que tienen menos cargas familiares.

En cambio, cuando la demanda es superior a la oferta, significa que la empresa tiene escasez de trabajadores, por lo que deberá realizar un proceso de reclutamiento y selección de personal externo, analizando nuevos puestos de trabajos e, incluso, podría llevar a cabo un proceso de reclutamiento interno.

2.2.2.3. Reclutamiento y Selección de Personal

La labor de **reclutamiento** es bastante extensa pues primero se deben analizar las vacantes existentes en la compañía, es decir, al producirse una serie de cambios dentro de la organización, el departamento de recursos humanos deberá llevar a cabo otro análisis de puestos para definir detenidamente cuales son las vacantes libres, sus funciones y los requisitos de la persona a ocuparlo (Werther y Davis, 2001).

Una vez que se han diseñado los puestos de trabajo y el perfil del empleado ideal, el departamento de recursos humanos debe seguir con su labor de reclutamiento, es decir, buscar trabajadores que encajen con el perfil descrito en el profesiograma para después elegir al más indicado mediante el proceso de selección. La empresa puede optar por un reclutamiento interno o externo.

El caso de una **búsqueda interna**, siguiendo las palabras de Dolan et al. (2003), significa que la empresa opta por promover a sus actuales empleados para que ocupen las vacantes disponibles. Este método es mucho más rápido y económico que el externo pues la empresa se ahorra el tiempo y los gastos referentes a la publicidad. Además, la organización considera esta opción más fiable pues, al seleccionar a un miembro ya existente, este candidato ya posee el conocimiento suficiente sobre la empresa, y ésta sobre el empleado, reduciendo los márgenes de error. Otro aspecto positivo sobre el reclutamiento interno es la motivación que puede inspirar en el trabajador su promoción, pues pueden llegar a sentirse más apreciados dentro de la compañía y, por lo cual, más implicados en ella. En contrapartida, este reclutamiento también posee una serie de inconvenientes como son, por ejemplo, la dificultad que puede tener la empresa para encontrar al empleado que encaje perfectamente con el perfil descrito por el profesiograma, así como las luchas internas que podrían generarse dentro de la organización como consecuencia de una mayor competitividad entre los empleados, haciendo que tales conflictos creen una falta de cooperación.

En cuanto al **reclutamiento externo**, a pesar de que requiere más tiempo y dinero y que puede ser menos fiable que el interno, tiene una serie de ventajas importantes para la empresa como puede ser la atracción de empleados con nuevas y originales ideas para el negocio, y/o si éstos están lo suficientemente formados como para que ocupen los puestos disponibles, la organización ahorrará en cursos formativos posteriores. No obstante, la empresa debe tener en cuenta que la implantación de personal externo puede hacer variar su política de salarios y que, si la vacante a ocupar se encuentra en un nivel jerárquico medianamente alto, puede originar

frustraciones entre los empleados ya existentes, pues no ven posibilidad de ascender dentro de la sociedad (Dolan et al., 2003).

Existen varios **canales de reclutamiento externo** a través de los cuales las empresas anuncian sus puestos de trabajo disponibles, para así encontrar al personal necesario. Los más utilizados, según Dolan et al. (2003), son los siguientes:

- Presentación espontánea: Consiste en que las personas interesadas en buscar trabajo, se acerquen a la oficina de empleo de la empresa y rellenen un formulario con sus datos personales, académicos y experiencias laborales. Se trata de un método pasivo, que crea una base de datos para cuando surja una vacante libre en la empresa. Es bastante económico pero puede no dar perfiles concretos para el puesto.
- Recomendaciones de los empleados: En este caso, la organización informa sobre los puestos de trabajo libres y acepta las recomendaciones que los trabajadores puedan dar sobre sus conocidos. Es un método muy barato y la gente que se presenta suele conocer bastante bien la empresa, pero, en ocasiones, estas personas no cuentan con los requisitos que se exigen para el puesto.
- Publicidad: Es una de las técnicas más efectivas pues se trata de anunciar mediante medios escritos, siendo el más utilizado la prensa, el puesto de trabajo que se desea ocupar para atraer candidatos al mismo. Este método se combina con el marketing, pues debe llamar la atención en el lector y provocar el deseo, a la vez de que se informa de las características de lo que se publicita, como es el nombre de la empresa, nivel jerárquico del puesto, competencias, funciones, etc., para que así las personas interesadas manden su currículum. Esta técnica puede realizarse a través de revistas especializadas, realizando así una segmentación del mercado y llegando a un público más concreto. Así pues, si una empresa ofrece una vacante como director financiero, podría publicar su oferta a través de una revista de economía.
- Radio y televisión: Este método es el menos utilizado pues requiere unos altos costes de inversión y, aunque puede ser visto por un mayor volumen de personas, solo un pequeño porcentaje de éstos lo retendrán.
- Agencias de empleo: En contraposición a la radio y a la televisión, las agencias de empleo son el medio más utilizado, tanto si se tratan de públicas o privadas. La labor de estas organizaciones consiste en la realización de un registro de las personas desempleadas que buscan trabajo. Una vez que reciben una oferta de empleo, llevan a cabo una búsqueda de candidatos en dicho registro, dependiendo de las características del puesto, para ponerlos en contacto con la organización.

- Empresas de Trabajo Temporal (ETT): Realizan una función similar a las agencias de empleo, pero solo para contratos de carácter temporal, funcionando como intermediarios entre las empresas y los desempleados.
- Instituciones técnicas y educativas: Otra técnica son estas instituciones, donde las organizaciones que requieren a personas con una formación importante, se dirigen a ellas para que les ofrezcan a aquellos estudiantes de sus centros con un mejor expediente académico.
- Internet: Este método está adquiriendo una gran importancia en los últimos años con el desarrollo de las TICs. Cada vez son más las empresas, y de todos los sectores, las que se publicitan a través de webs y redes sociales, y numerosas las personas que buscan activamente por internet. Este medio ofrece numerosas ventajas para las empresas, como son, por ejemplo, unos costes relativamente bajos, un mayor alcance de publicidad, con mayor duración, y la consecución de mejores candidatos. Además, pueden ofrecer una mayor explicación del puesto, permitir una comunicación entre empresa y candidato de manera instantánea ya que los interesados pueden mandar su currículum rápidamente al empresario, entre otros aspectos.

*“Una vez que se cuenta con un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se inicia el proceso de **selección**. Esta fase implica una serie de pasos que añaden complejidad a la decisión de contratar y consumen cierto tiempo.”* (Werther y Davis, 2001). Es decir, se trata de un proceso de recogida de la información de todos los candidatos y se seleccionará a aquel cuyas habilidades y aptitudes estén en concordancia con las características del puesto y con la consecución de los objetivos de la empresa.

El tipo de información que debe recogerse para la selección y posterior orientación de personal, así como los pasos que deben seguirse en todo el proceso selectivo, queda recogida en la Figura 7.

FIGURA 7. INFORMACIÓN Y PASOS EN EL PROCESO DE SELECCIÓN



Fuente: Elaboración propia a partir de Dolan et al. (2003).

Una vez superada la primera fase del proceso selectivo, que es la recogida de toda la información referente a la organización, las características del puesto de trabajo y del candidato a dicha vacante, la siguiente fase del proceso es la de elegir un instrumento para llevar a cabo la selección, dependiendo de la fiabilidad del mismo. Hay muchos tipos de instrumentos de selección pero los más utilizados son los referentes a impresos de solicitud, comprobación de referencias, entrevistas y pruebas escritas.

*“Basándose en el supuesto de que el comportamiento pasado es un buen predictor del comportamiento (o rendimiento) futuro, con los impresos de solicitud se pretende conseguir información sobre el historial y la situación actual del candidato. Estos formularios se conocen a menudo como información biográfica o *currículum vitae*”* (Dolan et al., 2003). Actualmente, este método no basta para decidir sobre un candidato u otro, sino que con dichos currículum se realiza un descarte de aquellos menos favorables para el puesto para después pasar a una entrevista personal. En algunas empresas se utiliza un impreso de solicitud ponderado, que es

más efectivo y puede ser utilizado cuando hay un gran número de candidatos, pues esta técnica puede predecir, incluso, la rotación del personal. Otro tipo de impreso es el formulario de información biográfica, en el que, además de preguntar al interesado al puesto datos personales, formativos y experiencia laboral, se le hace indicar sus preferencias con respecto a horario laboral, trabajo entre semana y/o fines de semana, si está dispuesto a viajar, etc.

Por otro lado, encontramos la comprobación de referencias, en la cual la empresa que oferta el puesto de trabajo llama a otras organizaciones en las que el candidato ha trabajado anteriormente para comprobar su rendimiento, su implicación con la empresa, etc. Este método está perdiendo valor debido a la posible violación de intimidad que pueda crearse.

La entrevista es la herramienta más utilizada para la selección de personal, aunque puede ser un método muy subjetivo. Como indica Werther y Davis (2001), con ella, la empresa puede obtener una primera impresión de los candidatos al puesto, recabar más información sobre algunos datos de su currículum, etc. Hay varios tipos de entrevistas, entre los que destacan: entrevistas de profundidad (en la que previamente se ha determinado los temas a cuestionar), entrevistas estructuradas (que son como cuestionarios orales), entrevistas ante un tribunal (para puestos de mayor nivel jerárquico), entrevistas de presión (para puestos con un mayor estrés en los que el candidato debe mantenerse calmado y sereno en todo momento), y entrevistas de descripción de conductas (en los que se pide al candidato que ponga ejemplos de dificultades que ha tenido en su anterior puesto de trabajo y cómo las ha resuelto).

Por último, como indica Dolan et al. (2003), encontramos las pruebas escritas de selección para medir la personalidad, las capacidades e intereses del candidato. Hay varios tipos de pruebas como es, por ejemplo, la prueba de actitud (para medir la inteligencia del sujeto), pruebas psicomotoras (para evaluar tanto las aptitudes físicas como mentales), las de competencia personal (para medir el grado de profesionalidad a la hora de tomar decisiones por sí mismos), las pruebas de logro (para comprobar el rendimiento que tiene el candidato a raíz de lo que sabe), pruebas de competencia interpersonal (para medir el grado de inteligencia social), etc.

Además de estas herramientas más utilizadas, Dolan et al. (2003) indican otras, como hacer una pequeña simulación del trabajo, para ver como los candidatos desempeñan ciertas labores, o hacer un debate de grupo sin líder para ver cómo éstos se desenvuelven mientras comparten opiniones sobre algún tema establecido o en la búsqueda de solución de algún problema.

Una vez establecido un método de selección y haber elegido al candidato más conveniente para el puesto vacante, se llevará a una orientación del mismo para que se adapte al trabajo con

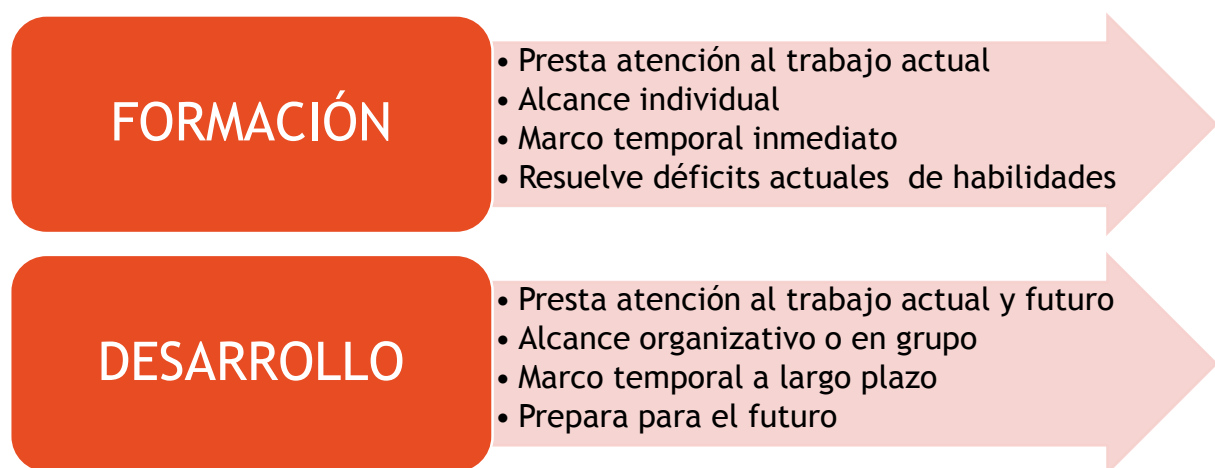
el menos estrés posible, explicándole detenidamente las labores a desempeñar, a quién dirigirse en cada momento de su trabajo, etc.

Una vez terminado dichos procesos de reclutamiento y selección de personal, la labor de los recursos humanos continúa. Los siguientes pasos van encaminados a mejorar la productividad de sus empleados, y, para ello, el departamento de personal tiene a su disposición un amplio abanico de posibilidades para mejorar el rendimiento de los mismos y, por ende, obtener un mayor valor para la empresa, uno de los objetivos principales de esta, como se mencionó al comienzo. Entre estos métodos, destacamos la formación y desarrollo de los empleados, la gestión de su carrera profesional, y los métodos de evaluación del desempeño y la composición del sistema retributivo.

2.2.2.4. Formación y Desarrollo

La formación y el desarrollo de los recursos humanos hacen referencia al perfeccionamiento del personal de la empresa mediante el desarrollo de ciertas actividades para mejorar el rendimiento de los mismos.

FIGURA 8. FORMACIÓN VS. DESARROLLO



Fuente: Elaboración propia a partir de Gómez-Mejía et al. (2008).

Basándonos en Calle (2004), antiguamente, la formación iba dirigida a los empleados, y el desarrollo a nivel jerárquicos superiores, pero actualmente ambos conceptos se dirigen a toda la organización, pues el objetivo final es el de mejorar el rendimiento de los empleados dándole una gran importancia al enriquecimiento del puesto, a la colaboración y el trabajo en equipo.

Es decir, llevar a cabo una buena inversión en formación y desarrollo en la empresa proporciona una serie de ventajas para el conjunto de la organización, y, conforme a las palabras de Dolan et al. (2003), son las siguientes:

- Mejora el desempeño individual de los empleados.
- Los empleados y directivos adquieren nuevas habilidades para posibles cambios futuros.
- Soluciona problemas organizativos como el absentismo, de rotación, etc.
- Evita la obsolescencia directiva.
- Orientación y adaptación de nuevos empleados.

El departamento de recursos humanos puede diseñar estos programas de formación de diversas formas, en función del tipo de formación que se quiera dar y del grado aprendizaje de habilidades que se quiera conseguir, de si desea recurrir a formadores externos o, por el contrario, ser importados por personas internas en la organización, al igual que también pueden decidir si realizar dicha formación dentro o fuera del puesto de trabajo, y los métodos y medios que se deseen utilizar para ello.

En España, son cada vez más las empresas que invierten en algún tipo de formación para sus empleados, siendo las tendencias más importantes la formación continua, el e-learning, el coaching y el outdoor training.

La formación continua hace referencia a la que recibe el trabajador dentro de la empresa a lo largo de su vida laboral. Según datos obtenidos de la web de BBVA (2014), las empresas disponen de una cantidad de dinero por trabajador que puede descontar del pago de los Seguros Sociales para llevar a cabo su formación.

TABLA 1. CRÉDITOS EMPRESARIALES PARA FORMACIÓN CONTINUA

Empresas con <5 trabajadores	Crédito de 420€ anuales
Empresas con 6-9 trabajadores	Cursos formativos gratuitos
Empresas con >9 trabajadores	Crédito que cubrirá parte de la formación

Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por BBVA (2014).

La formación virtual o e-learning, según Calle (2004), es uno de los métodos más revolucionarios en la actualidad, pues, con el desarrollo de las nuevas tecnologías, los empleados de las empresas pueden recurrir a la formación a través de internet, llevando a cabo una formación a distancia, pudiéndolo compaginar más cómodamente con su puesto de trabajo.

El coaching se trata de un método de aprendizaje en el que se selecciona a un miembro de la organización, especialmente directivos o ejecutivos y “*se estudian criterios de personalidad y se les pone en situación para observar propiedades como la capacidad de comunicación, las aptitudes frente a la presión o ante el riesgo, la capacidad natural de liderazgo, a trabajar en equipo, etc.*” (Henric-Coll, 2003).

Basándonos en Calle (2004), el outdoor training se trata de una formación a empleados fuera del puesto de trabajo, realizando actividades en grupo que les ayudan a identificar por sí mismos competencias que les ayuden a alcanzar el éxito, haciéndoles ver, por ejemplo, cuáles son sus puntos fuertes y débiles.

2.2.2.5. Gestión de la Carrera Profesional

La **carrera profesional** de un empleado hace referencia, como indica Dolan et al. (2003), a su vida laboral, a los puestos que ha desempeñado y a los logros obtenidos dentro de ellos. Los trabajadores tienen unas expectativas individuales sobre el futuro profesional a desempeñar. El departamento de recursos humanos lleva a cabo la **planificación de la carrera profesional** para gestionar los objetivos y el futuro laboral de los mismos en caso de cumplirse ciertos requisitos para ello. Es decir, se trata de un mecanismo de motivación pues intenta que los trabajadores de la empresa alcancen las metas que se marcan, haciéndoles ascender siempre que su rendimiento sea bastante bueno y cumplan con los requisitos para el nuevo puesto. Se trata de una forma de recompensar su buen desempeño laboral dentro de la empresa.

Una buena planificación de la carrera profesional en la empresa traerá consigo tres ventajas, que, según palabras de Dolan et al. (2003), son:

- Localizar mejor a los recursos humanos de la empresa, desplazándolos a aquellas zonas de la misma donde se requieran, logrando una mayor eficiencia organizativa.
- Apoyando los cambios en la organización hace que ésta se adapte más fácilmente a los cambios que puedan surgir en un futuro.
- Como se ha dicho anteriormente, se trata de un mecanismo motivador que muestra sus progresos en la empresa y permite el desarrollo de sus capacidades laborales.

2.2.2.6. Evaluación del Desempeño y Retribución

Como método para alcanzar el objetivo de la organización, este departamento lleva a cabo una **evaluación y mejora del desempeño** de los empleados de su empresa, ya que si el trabajador es productivo, su rendimiento mejorará en un futuro, dando más valor a la empresa en su conjunto.

En primer lugar, el departamento de personal debe llevar a cabo una **evaluación del rendimiento** de los trabajadores, es decir, la medida en que los empleados han cumplido con sus obligaciones en la empresa. Siguiendo las palabras de Calle (2004), este proceso de evaluación consta de cuatro etapas:

- I. Objetivos de la evaluación: Primero se determina cuáles serán los objetivos a conseguir en este proceso de evaluación del desempeño, diferenciando entre objetivos empresariales, objetivos de los empleados en estudio, y de los evaluadores. Según Calle (2004), los objetivos organizativos se basan en mantener y aumentar la productividad, obtener información para tomar decisiones salariales y/o de ascensos, motivar a los empleados para mejorar su rendimiento, etc.; los objetivos individuales son aquellos cuyo fin es dar información al empleado en estudio sobre su desempeño, aconsejarle para incrementar su productividad, mejorar las relaciones entre empleado y supervisor, y conocer los criterios sobre los que se evaluar su trabajo; y, por último, los objetivos de los evaluadores, que son para ayudar al supervisor a recomendar medios para mejorar el desempeño, haciéndole identificar las fortalezas y debilidades de sus empleados.
- II. Delimitación de la evaluación del rendimiento: Esta etapa se centra básicamente en determinar a qué empleados se van a evaluar, quién realizará la evaluación y cuándo. Es importante definir primero a quién se evaluará, pues, dependiendo del nivel jerárquico del puesto, se establecerá un método de evaluación distinto. En cuanto a quién lo llevará a cabo, normalmente es tarea del departamento de recursos humanos, pero hay empresas que recurren a otras fuentes de información como son los supervisores del trabajo evaluado, sus compañeros, subordinados, o clientes, o incluso recurrir a un seguimiento informático o a una autoevaluación. Por último, se deberá delimitar en qué momento realizarla, por lo que a algunas organizaciones les basta con realizar su estudio días tras días, pues consta con pocos empleados, mientras que otras, al tener una mayor plantilla, lo realizarán de forma semestral o anual.
- III. Evaluación del desempeño: El siguiente paso es determinar los criterios de valoración y los métodos de medición del desempeño. Los criterios hacen referencia a las normas con las

que se evaluará a los empleados. Estos pueden ser objetivos, es decir, medir los resultados obtenidos en el desempeño de su trabajo como es, por ejemplo, las cifras de ventas, y también pueden ser subjetivos, referidos a las capacidades y aptitudes de los empleados. En cuanto a los métodos de medición, podemos clasificarlos, también, en subjetivos y objetivos, siendo los objetivos los que miden el rendimiento de la persona en su puesto de trabajo, es decir, los logros, y los subjetivos, los que evalúan las características de los trabajadores en el puesto, como la iniciativa o la creatividad, y los comportamientos que deben tener o no en el desempeño de sus labores.

IV. Gestión y mejora del desempeño: Una vez elaborada la medición del rendimiento de los empleados, se llevará a cabo el estudio de los resultados obtenidos y llevar a cabo soluciones si los resultados han sido desfavorables. *“Podríamos pensar en tres situaciones a la hora de formular estrategias de mejora de rendimiento: 1) una situación en la que no hay problemas significativos pero se desea tomar medidas para evitarlos, 2) otra en la que se han detectado deficiencias y si éstas se pueden resolver, y finalmente 3) el caso en el que los problemas detectados no tengan fácil solución”* (Calle, 2004).

Una vez llevado a cabo una evaluación del desempeño, otra de las medidas para mejorar el desempeño de los empleados es a través de la **retribución**, ya que, normalmente, el dinero es el principal elemento motivador para los empleados, pues está asociado al rendimiento de los mismos. Dentro de la retribución se pueden insertar otros mecanismos para mejorar el rendimiento laboral en la empresa.

FIGURA 9. COMPOSICIÓN DE LA POLÍTICA RETRIBUTIVA



Fuente: Elaboración propia a partir de Iglesias et al. (2013).

En la Figura 9, tal y como indica Iglesias et al. (2013), podemos ver la composición de la retribución empresarial, que está formada por una parte financiera (**retribución extrínseca**) y una no monetaria (**retribución intrínseca**). La parte financiera está compuesta por el salario base, que es la retribución fijada por unidad tiempo o de obra, dependiendo del puesto de trabajo, y establecido por la ley, más la parte variable que establece la empresa, junto con el conjunto de incentivos que se le da al trabajador por su desempeño; mientras que la parte no financiera corresponde a otro tipos de beneficios no monetarios que recibe el empleado, también conocido como “salario emocional”.

Centrándonos en los **incentivos**, que son la parte del salario que tiene por objetivo retener a los empleados de mayor talento en la empresa e incentivar la productividad, Calle (2004) los clasifica en tres grandes grupos, dependiendo de si se dirigen a personas individuales, en grupo o a toda la organización.

Por un lado, encontramos los incentivos individuales, que recompensan el desempeño y el esfuerzo laboral individual, y pueden establecerse de modo general como pago por los méritos alcanzados, por unidad producida, o en función del tiempo por unidad de producción. También pueden establecerse como una comisión por el volumen de ventas que ha conseguido el empleado en cuestión. Otro incentivo individual es el que reciben los directivos por la complejidad que supone la ejecución de su puesto de mayor nivel jerárquico.

Los incentivos de grupo son aquellos en los que se establece una media de producción que debe cumplir un grupo de empleados y, si éstos consiguen superarla, recibirán una compensación por su logro.

Por último, encontramos los incentivos a nivel organizativo cuando la empresa requiere en un momento dado de una gran colaboración conjunta. Si la organización consigue ciertos objetivos, los trabajadores reciben en su salario un porcentaje extra. Estos pueden ser en efectivo o en forma de dividendos.

En cuanto a la **retribución intrínseca**, como se ha dicho anteriormente, hace referencia a la parte de la compensación total que el trabajador no recibe directamente en forma monetaria, sino que se trata de acciones que la empresa realiza para mejorar su rendimiento. Ésta comprende la formación y el desarrollo de los empleados, como un tipo de inversión futura, y métodos que actúan directamente en la motivación de los empleados, haciendo que éstos se sientan más comprometidos con la organización, (Iglesias et al., 2013). Dichas técnicas también pertenecen a la retribución intrínseca o salario emocional. Entre estos recursos, el departamento de personal cuenta con la gestión de la carrera profesional, el reconocimiento, la asignación de responsabilidades, etc.

Siguiendo las palabras de Iglesias et al. (2013), el **reconocimiento** del buen desempeño laboral del empleado, tanto en lo que se refiere al cumplimiento de sus funciones como al logro de sus expectativas propias, es una importante técnica motivadora. Es decir, no solo se trata de premiarle económicamente mediante incentivos salariales su trabajo, sino de garantizar su satisfacción mediante felicitaciones personales, posibilidades de promoción dentro de la empresa, entre otros.

Según un estudio publicado por The Water & Coffee Company (2014), también se incluye como elemento motivador el **promover la participación** de todos los miembros de la empresa, pues, al hacer que un trabajador se involucre en reuniones, talleres, toma de decisiones, etc., éste se siente más unido a su organización, más perteneciente a ella, consiguiendo su fidelización, y haciendo que invierta más tiempo y esfuerzo en ella.

La **asignación de responsabilidades**, mencionado también en el estudio de The Water & Coffee Company (2014), actúa de forma similar a la promoción de participación, pues al darle una mayor responsabilidad a un empleado en su puesto de trabajo, éste siente que se le ha dado una mayor confianza en él y, por tanto, se siente más implicado con la empresa.

La **creación de variedad**, también se considera un elemento motivador pues hace que los trabajadores no caigan en la monotonía de un trabajo en el que las labores siempre son las mismas. La entrega de nuevas tareas o la rotación, por ejemplo, disminuye la rutina laboral y hace que el empleado se enfrente a nuevos retos con una actitud positiva, (Crece Negocios, 2015).

Algunas empresas suelen invertir en arreglos y reformas de sus oficinas para que sus miembros se sientan más cómodos trabajando en ella, o creando espacios más libres y más comunicados para propiciar las relaciones laborales entre los empleados y el trabajo en equipo.

Además de las mencionadas, existen muchas más técnicas para mejorar la motivación de los miembros de una organización y, por tanto, su desempeño, pero son las empresas las que nunca deben de olvidar que es tarea suya no defraudar a sus empleados y emplear todos sus esfuerzos en mejorar su bienestar.

3. CASO DE EMPRESA: GOOGLE ^[1]

3.1. EVOLUCIÓN DE GOOGLE Y SERVICIOS QUE OFRECE

Google es una compañía que ofrece diversos productos y servicios relacionados con Internet, software, dispositivos electrónicos y otras tecnologías. Sus fundadores, Sergey Brin y Larry Page se conocieron en la Universidad de Stanford y crearon su primer servicio en 1996, siendo, en principio, un proyecto universitario en común. Se trataba de un motor de búsqueda en Internet, inicialmente llamado BackRub, el cual, a día de hoy, y bajo el nombre de Google desde 1997, es el principal servicio de la compañía pues se ha convertido en el motor de búsqueda más rápido, con un mayor número de resultados y más visitado a nivel mundial. Este buscador cuenta con más de un millón de servidores y centros de datos en todo el mundo.

Dado el éxito de este producto, Brin y Page fundaron la compañía Google Inc. en 1998, con sede en Mountain View (California), tras recibir este mismo año un cheque de 100.000\$ de Andy Bechtolsheim, cofundador de Sun Microsystems.

Aunque el buscador web fue el primer servicio, y actualmente el más famoso, Google creció y su gama de productos aumentó con él, ofreciendo actualmente una gran variedad para distintos soportes. Así, encontramos otros productos también muy populares como son Google+, Google Maps, Google Play, Gmail, Google Drive, Traductor de Google, etc. Con el tiempo ha ido comprando otros servicios creados por otras compañías como YouTube y Blogger. Además han creado los sistemas operativos Android y Chrome OS, y dispositivos como Nexus y Chromebook. Otro producto muy popular y creado hace pocos años, en 2012, es su navegador Google Chrome, el más utilizado a nivel mundial, un navegador veloz, personalizable y que se encuentra disponible de forma gratuita. Además de ofrecer estos servicios para web y para usuarios en general, ha diseñado una línea de productos dirigido hacia las empresas, como mecanismos para ayudarles a llevar su negocio tanto dentro como fuera de la web. Así pues encontramos Google AdWords o AdSense, como ejemplos de estos servicios empresariales.

[1] Información obtenida principalmente de la web oficial Google Empresa

3.2. EL OBJETIVO EMPRESARIAL DE GOOGLE

Como se mencionó al comienzo, toda empresa debe tener claramente definidos sus conceptos de misión, visión y objetivos estratégicos para poder llevar su negocio por el camino correcto en todo momento. Pero, ¿de qué manera los ha establecido Google?

Google resalta desde sus inicios su misión empresarial, la cual se trata de “*organizar la información del mundo y hacerla accesible y útil de forma universal*” (Google Empresa, 2015). Así es como surgieron y para lo cual crearon su buscador web, por la necesidad de los usuarios de tener acceso a la información del mundo, creando este servicio como método de recopilación de datos y hacerla accesible a todo aquel que la necesite, de forma fácil y rápida.

A pesar de que la misión fue definida desde el comienzo de la compañía en 1998, ésta ha permanecido inalterable, por lo que los nuevos productos y servicios que han ido creando siguen siendo fieles a la consecución del mismo y a la visión empresarial. Podemos mencionar uno de sus productos para comprobarlo, como por ejemplo, Google Chrome, un navegador web creado en 2012, ofrecido de forma gratuita para todos los usuarios bajo una serie de condiciones técnicas, el cual incorpora su buscador web Google. Dicho navegador se ha convertido también en el más utilizado por la web.

En cuanto a la visión, como se definió anteriormente, se trata de establecer qué se quiere ser en un futuro. En el caso de esta compañía, fue en sus inicios, convertir este buscador en el más rápido, prestigioso e importante de la web, así como ofrecerlo de forma gratuita y rápida. Como podemos comprobar, la compañía consiguió la visión establecida de forma rápida y clara, pues aún sigue siendo el principal buscador en Internet a nivel mundial, por lo que esta visión ha sido modificada, enfocándola a todos sus productos en general.

Por último, como método para conseguir lo que se desea en un futuro, se encuentran los objetivos empresariales, los cuales para Google son investigar sobre las nuevas innovaciones, los usos que ofrecen los diferentes soportes electrónicos, obtener nuevos productos y mejorar los ya existentes, siempre con base en la utilización de Internet.

Otro aspecto importante a mencionar se trata de sus creencias, los cuales resaltan en su web como uno de los pilares fundamentales para el buen funcionamiento de la misma. Insisten en que cada uno de sus valores son puntos que deben cumplirse de forma indispensable. Según se publicó en Google Empresa (2015), sus diez principales valores son los siguientes:

- Pensar siempre en el usuario, pues no se trata solo de crear productos y ofrecerlos en el mercado, lo importante es que estos sean fáciles de utilizar para sus usuarios, mediante diseños claros y que carguen páginas de forma inmediata.

- Centrarse en una sola cosa pero hacerlo muy bien. Google siempre se ha centrado en la búsqueda, por eso cuenta con uno de los centros de investigación más grandes del mundo. Esto no solo hace mejorar la calidad del buscador web, sino que la experiencia adquirida les ayuda a aplicar los conceptos aprendidos a otros productos.
- Mejor ser rápido que lento. Este siempre ha sido uno de los objetivos de la compañía, desde que crearon su buscador: ser más rápidos, dar más respuestas por segundo que otros buscadores webs. Por ello, cuando tienen en mente lanzar un nuevo producto, se centran en su velocidad de respuesta, independientemente del soporte al que vaya dirigido.
- La democracia como forma de gobierno en la web. La búsqueda de Google funciona porque utiliza los enlaces en sitios web publicados por millones de usuarios. Para evaluar la importancia de cada página web, utilizan más de 200 parámetros y numerosas técnicas para determinar cuáles de estas webs ofrecen la mejor información.
- Las repuestas deben llegar a cualquier lugar. La tecnología avanza a gran velocidad y Google son pioneros en el desarrollo de la misma, por eso ofrecen productos y adaptan los antiguos para que cualquier persona pueda realizar cualquier tipo de tarea a través de su teléfono móvil, como mirar su correo electrónico o realizar una búsqueda en la web.
- Ganar dinero siendo honestos, referente a la publicidad, pues Google es una empresa que gana dinero gracias a la oferta de tecnología de búsqueda que ofrecen a la empresas y de la venta de publicidad que se muestra en su buscador. Por eso utilizan una serie de principios que rigen la publicidad para garantizar que se satisfacen las necesidades del usuario sin que esta publicidad llega a ser molesta.
- Pensar que siempre hay más información por descubrir. El buscador de Google ya se convirtió en el más famoso por ofrecer el mayor número de resultados en sus búsquedas, pero su misión no acaba ahí, puesto que sus ingenieros siempre deben creer que se puede acceder a más información, llegando a los rincones que en un principio no pudieron acceder.
- La necesidad de información traspasa fronteras. Un objetivo importante de Google es que la información esté fácilmente accesible en todo el mundo, por ello, aunque se fundó en Estados Unidos, su deseo es ofrecer información a todos los países posibles. Así pues su buscador se encuentra disponible en más de 130 idiomas y ofrece la posibilidad de restringir los resultados en un idioma específico. Además, creó una herramienta de traducción para facilitar el entendimiento del contenido de las webs de cualquier parte del mundo

- No hay que llevar traje para ser formal. En Google no se trata solo de trabajar, sino de entusiasmarse por las labores que se hacen y de divertirse en la consecución de los objetivos empresariales. Ésta es una de las técnicas que utiliza el departamento de personal y que se explicará más adelante.
- Ser muy bueno no basta. Para que la compañía siga creciendo y mejorando, fijan objetivos que aún no pueden alcanzar pero que al fin y al cabo no son metas imposibles. Así pues, cuando se consigue hacer algo bien, se plantean la forma de mejorar lo alcanzado o de crear algo nuevo a partir de la experiencia adquirida.

Gracias a esta filosofía, la cual insisten en revisar con frecuencia para comprobar que siempre cumplen cada uno de estos valores establecidos, la empresa sigue creciendo con la misma esencia con la que se fundó, pensando siempre en los clientes, consiguiendo así un éxito constante en lo que a sus productos y servicios se refiere, pues cada vez son más los usuarios que optan por las tecnologías creadas por Google Inc., creando así más valor para la empresa en su conjunto.

Por último, es importante mencionar la organización interna de los departamentos de la compañía, pues es bastante complejo de reflejar en un organigrama, no solo porque se trata de una gran empresa con múltiples oficinas y departamentos en cada una de ellas, sino por el nivel de colaboración que existen entre cada una de las áreas empresariales. En Google, los departamentos trabajan conjuntamente para casi todas las tareas que se realizan, apoyándose y proporcionando consejos sobre lo que cada uno controla mejor, haciendo que todo se desarrolle de forma completa. Esta característica es bastante común y efectiva en lo que se refiere al proceso de reclutamiento de Google, pues no solo se trata de una labor de los recursos humanos, sino que exige la colaboración de otros miembros de la empresa, aspecto que se explicará en los siguientes apartados centrados en la política de recursos humanos.

3.3. LA POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS EN GOOGLE

El éxito de Google Inc. está más que justificado, pues, como se ha descrito anteriormente, sus productos y servicios han revolucionado la web. Pero en los últimos años esta empresa ha seguido haciéndose famosa pero no solo por lo que ofrece, sino por su política de recursos humanos.

Google siempre se ha caracterizado por preocuparse siempre por sus trabajadores, no solo en el sentido de contratar a personas con grandes aptitudes, sino que siempre se ha implicado

en su comodidad y satisfacción, reteniendo de esta forma a los grandes talentos y motivándoles en su trabajo. “*Las personas son lo que realmente hacen de Google la empresa que es*” (Google, 2015). Así es como ha definido su cultura empresarial y lo muestra claramente en su web, describiendo a sus empleados como el elemento principal y valioso para lograr los objetivos establecidos.

Tal ha sido el éxito de esta política de recursos humanos en Google, que en la actualidad se ha convertido en la empresa más deseada para trabajar a nivel mundial, según un estudio realizado por LinkedIn y publicado en su web en noviembre de 2014. En datos numéricos, Google recibe, aproximadamente, dos millones de currículums cada año de personas que desean obtener un puesto en ella.

La fama de Google llegó incluso al mundo cinematográfico estadounidense en 2013, con la comedia “The Internship” (“Los becarios” en España), donde se muestra la forma de trabajar en esta compañía, mediante juegos, así como un ejemplo de cómo son las instalaciones de esta empresa.

Recientemente, en mayo de 2015, el vicepresidente sénior de gestión de personas de Google, Laszlo Bock, publicó su libro titulado “La nueva fórmula del trabajo: Revelaciones de Google que cambiarán su forma de vivir y liderar”. Este libro revela algunos de los métodos utilizados en la compañía para liderar los equipos, con el objetivo de que sirva de ejemplo para que otras empresas mejoren sus políticas de personal.

Dada la importancia de los recursos humanos en esta empresa, el departamento de personal necesita estar compuesto de personas capaces y de gran talento. Dicho departamento es bastante extenso, con distintas áreas centradas cada una de ellas en distintas actividades pero que, al mismo tiempo, puedan apoyarse en otras labores, como el resto de departamentos de la empresa. Los gerentes desempeñan un papel muy importante en los recursos humanos, pues son ellos los encargados de llevar a cabo los procesos de reclutamiento de personal, tratándose pues de su labor principal en la empresa. Ranera (2014) nos habla de utilización de distintos tipos de analítica en el departamento de personal, como es, por ejemplo, la analítica de contratación efectiva y Google’s PiLab, “*un grupo específico que actúa como un laboratorio y se dedica a llevar a cabo experimentos para determinar los métodos más eficaces para la gestión de personas, cómo mantener un entorno productivo, qué hace más felices a los empleados, etc... Descubren cosas increíbles basadas en datos científicos y experimentos*” (Ranera, 2014). Utilizan también algoritmos de retención de talento y modelos predictivos para adaptarse a los futuros cambios.

Por tanto, se puede afirmar que tanto el reclutamiento y selección de personal como las medidas que se toman para motivar a los empleados, son los aspectos más llamativos de la política de recursos humanos en Google Inc., por lo que es preciso comentarlos detenidamente.

3.3.1. Análisis de Puestos

A pesar de que Google Inc. siempre se ha caracterizado por disponer de un proceso de reclutamiento y selección diferente y con un gran éxito empresarial, no se trata de una tarea fácil y no solo porque se trate de una gran empresa. El departamento de recursos humanos recibe cada año millones de currículums, de los cuales solo una media de 130 aspirantes consigue un puesto en la empresa (El Mundo, 2011). Dada la cantidad de demandantes de empleo, el departamento de personal tiene que tener a su cargo empleados con una gran capacidad de trabajo, que se implique totalmente en el proceso de selección.

En primer lugar, como cualquier empresa, realizan un **análisis de puestos de trabajo**. Lo más llamativo de este proceso es el **diseño del perfil de la persona a ocupar el puesto**, pues las características del mismo suelen ser comunes, independientemente del área.

Como afirma Carpenter (2015), Google está interesada en tener entre ellos a personas que tengan una verdadera pasión por la empresa y por la tecnología en general. Desean tener entre ellos a trabajadores creativos, con iniciativa y capacidad de liderazgo. En cuanto a la formación que deben tener los mismos, suelen decantarse por personas con máster o doctorados, sin tener en cuenta su experiencia laboral, pues aprecian más el talento del candidato a su experiencia previa, aspecto que beneficia sobre todos a los demandantes más jóvenes. Otro aspecto de interés para Google en cuanto al perfil de sus candidatos es que la persona a desempeñar el puesto sea experta en un campo en concreto pero que, además, tenga amplios conocimientos sobre otros ámbitos, lo que favorece la colaboración entre distintas unidades.

A pesar de que optan por contratar a personas con estudios superiores, no es un requisito imprescindible en el perfil del puesto desde hace unos años, pues, según palabras de Bock (2013), el título académico no predice mucho a no ser que los candidatos hayan acabado la carrera recientemente. De hecho, el 14% de la plantilla actual de Google no dispone de estudios universitarios.

3.3.2. Reclutamiento y Selección de Personal

Una vez diseñado el puesto de trabajo y el perfil de la persona a desempeñarlo, se lleva a cabo **un proceso de reclutamiento**, para lo cual, Google siempre ha optado por un reclutamiento externo, en concreto, la utilización de tres métodos:

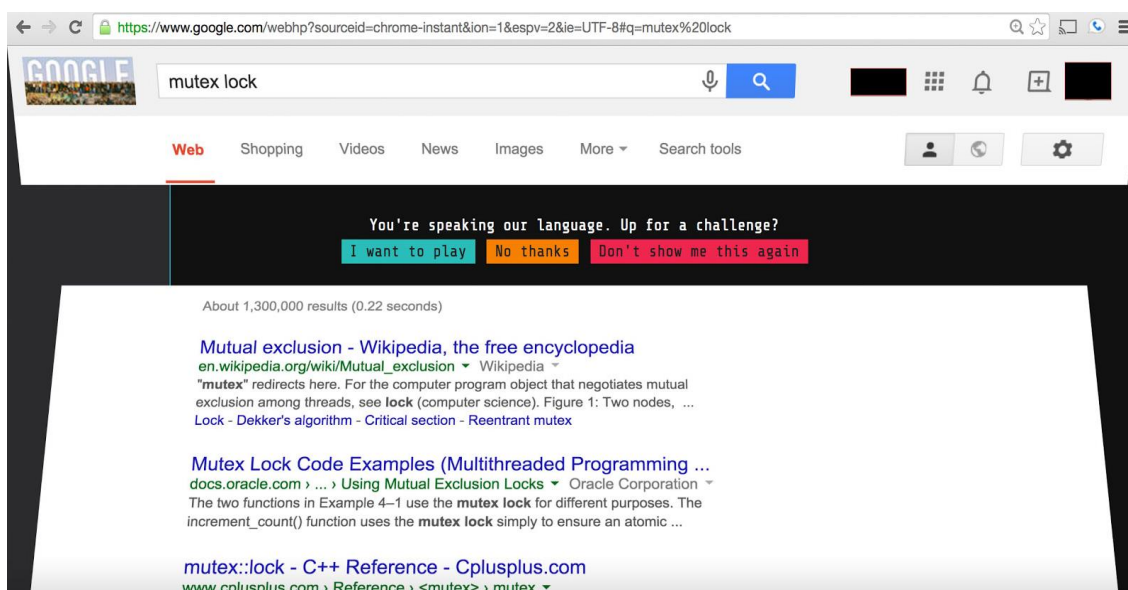
- Reclutamiento por Internet: A través de páginas webs, llevan a cabo tres tipos de reclutamiento:

En primer lugar, en su web oficial, Google Empresa, se facilita una bolsa de trabajo donde se publican las ofertas de empleo que disponen. A través de ella, las personas pueden enviar su currículum para las ofertas para las que están interesadas. Es de ahí de donde se recopilan la gran cantidad de currículums.

Otra opción es la publicación de ofertas de empleo en webs especializadas, acercándose a demandantes más específicos para un puesto en concreto.

Por último, y la técnica que más ha llamado la atención, es la utilización de Foo.bar, conocido como “el método secreto de Google para contratar programadores”. Éste es el caso Max Rosett, un estudiante de informática que entró en dicho proceso de reclutamiento de la forma más inesperada. Como cuenta Max Rosett (2015), al realizar una búsqueda a través del buscador de Google, sobre un tema de lenguaje informático, fue sorprendido con la aparición de una pestaña que decía “Hablas nuestro idioma. ¿Preparado para un reto?”. Al aceptar, fue redirigido a la web Foo.bar, donde se le expusieron varios problemas informáticos para que resolviera con un límite de 48 horas cada uno. Después de dos semanas resolviendo acertijos informáticos, tuvo que proporcionar sus datos de contacto, y dos días más tarde, un reclutador le escribió para que le mandara una copia de su currículum. Por último, tuvo una entrevista en persona con uno de los reclutadores de Google.

FIGURA 11. MENSAJE DE ACCESO A FOO.BAR.



Fuente: Tomado de Max Rosset (2015).

- Instituciones educativas: Como se ha mencionado anteriormente, Google opta por contratar a personas con doctorados o máster, por lo que en ocasiones, los responsables de reclutamiento acuden a universidades para encontrar a los candidatos adecuados. Pero, como afirma Rodríguez (2012), a diferencia de otras empresas, como por ejemplo Microsoft, no buscan posibles talentos entre estudiantes que aún no han acabado sus estudios, sino que buscan a jóvenes que ya han terminado sus carreras, para que su formación y sus conocimientos sean más amplios y completos.
- Recomendaciones de los empleados: Este es el método de reclutamiento más efectivo y utilizado en esta empresa, conocido por la misma con el lema “best people knows best people”, y así lo afirmó Mireia Vidal (2012), directora de recursos humanos de Google España, Italia, Francia y Portugal. En concreto, entre un 40 y un 50% de los empleados provienen de las recomendaciones realizadas por otros trabajadores ya pertenecientes en la organización.

Una vez llevado a cabo el reclutamiento, comienza el **proceso de selección**, el más difícil de llevar en Google, tanto por la gran cantidad de currículums que se reciben como para encontrar al candidato idóneo, ya que una mala contratación hará que disminuya el nivel del resto del equipo al que irá dirigido.

El proceso de selección es bastante extenso, que consta de una filtración de currículums, varias entrevistas con distintas personas o equipos y pruebas de aptitud, con una duración que

puede llegar hasta los 40 días desde que se pone en contacto por primera vez con el interesado hasta la firma final del contrato.

Para empezar, se tienen en cuenta los **currículums** recibidos. Dada la gran cantidad de currículums que llegan a la empresa, realizan una filtración de los mismos. Los currículums deben estar en inglés, y no se tienen en cuenta datos secundarios como los familiares o los de ciudadanía. Para la empresa es más importante que se describa las experiencias laborales y los logros académicos, pero no es un requisito indispensable.

Una vez seleccionados los currículums más interesantes se llevan a cabo una serie de entrevistas. Según las declaraciones de Bock (2015), vicepresidente senior de gestión de personas de Google, la entrevista es un momento clave, ya que solo se acaba contratando a un 0,25% de los entrevistados, por lo que se requiere un buen personal que se encargue de la selección, distintos tipos de entrevistas y un período de tiempo elevado para llevarla a cabo.

En primer lugar, los candidatos serán sometidos a una **pre-entrevista**, en la que el reclutador comprobará si poseen las cualidades mínimas para el puesto.

Una vez superada la pre-entrevista, los seleccionados pasarán a la fase de **entrevistas formales**, las cuales oscilarán entre 4 y 9 entrevistas, cada una de ellas realizadas por distintas personas o equipos. Éstas tendrán como objetivo medir las siguientes características de los candidatos, según describe Carpenter (2015):

- Capacidad Cognitiva.
- Aptitud para el puesto.
- Conocimiento Técnico.
- Googliness (adaptación de la persona a la cultura de Google).

Para medir algunos de estos parámetros, como el conocimiento técnico, los reclutadores llevan a cabo **pruebas prácticas de logro**, en los que se les expone ejemplos de trabajo que deben de resolver en función de lo que saben. Este tipo de pruebas son más comunes para los candidatos que optan a un puesto de ingeniería de software o similares, en las que los reclutadores colaboran con los ingenieros de Google para llevar a cabo estas pruebas, pues son los más adecuados para medir la rapidez y la calidad de las respuestas, (Carpenter, 2015).

En cuanto al tipo de entrevistas que se lleva a cabo, Laszlo Bock afirma lo siguiente: “*Lo que funciona bien son las entrevistas conductuales estructuradas, donde se tienen unos criterios establecidos de antemano para evaluar a las personas, sin dejar que el entrevistador saque su propia conclusión*” (Bock, 2013). El director de recursos humanos aseguró que una entrevista no funciona si no se valora la manera en que los candidatos han resuelto los problemas del pasado. Es decir, Google Inc. opta por llevar a cabo **entrevistas de descripción**

de conductas, en las cuales se pide a los candidatos que relaten si han tenido algún tipo de problema en experiencias laborales pasadas y que describan cómo fue su actitud ante dicha dificultad y cómo lo solucionaron.

Lo más destacable de estas entrevistas es que suelen venir acompañadas de acertijos en las que se buscan respuestas que denoten la lógica, la creatividad y la rapidez mental de los candidatos. Según publica el diario informativo 20 Minutos (2016), preguntas como “¿Cuántas pelotas de golf entran en un autobús escolar?” o “Un hombre empuja su coche a un hotel y pierde su fortuna. ¿Qué ha pasado?” son algunos ejemplos de los acertijos a los que se someten a los entrevistados. Dada la complejidad de este tipo de preguntas, Google ha sido valorado como la octava empresa en general y la primera a nivel tecnológico con el proceso de selección más dificultoso de Estados Unidos.

TABLA 3. RANKING SEGÚN LA DIFICULTAD DE LAS ENTREVISTAS

Rank	Compañía	Dificultad entrevista (0-5)	Nº medio días	Rank	Compañía	Dificultad entrevista (0-5)	Nº medio días
1	McKinsey & Company	3.9	39	12	Vistaprint	3.5	29
2	Trought Works	3.9	43	13	Teach For America	3.4	55
3	BCG	3.8	32	14	Procter & Gamble	3.4	50
4	Gartner	3.7	35	15	Avaya	3.4	30
5	Bain & Company	3.7	28	16	Microsoft	3.4	29
6	Rolls Royce	3.6	46	17	BlackRock	3.4	24
7	ZS Associates	3.6	29	18	Sapient	3.4	12
8	Google	3.6	37	19	Citrix	3.4	29
9	Stryker	3.6	35	20	Nvidia	3.4	22
10	Hubspot	3.5	20	21	Informatica	3.4	19
11	Paycom	3.5	12	22	Facebook	3.3	30

Fuente: Elaboración propia a partir de Glassdoor (2013).

Cuando finaliza el proceso de selección, Google Inc. lleva a cabo una serie de **medidas para que los nuevos empleados se adapten**, no solo al puesto de trabajo, sino a la empresa en general y a su nueva vida en otra ciudad, ya que la gran mayoría de empleados de Google son extranjeros.

Así lo afirmó Delgado (2008) con la publicación del caso de José Florindo en el periódico El País, un español que consiguió trabajo en Google Suiza y su bienvenida en la gran empresa. *“Cuando llegó, además de la fiesta, Google le dio un curso de 10 días donde le explicaron todo lo que tiene que ver con la firma: desde la historia de la página web hasta cómo funcionan las máquinas de café. Le asignaron un mentor, un compañero con experiencia en la empresa para que le solucionara todas las dudas del día a día. Y para adaptarse a la ciudad, le pagaron la mudanza y una persona se encargó de ayudarlo a buscar piso. “Te dan alojamiento gratis un mes y te asignan a alguien que te acompaña a buscar piso, a rellenar todos los permisos de residencia y, si tienes hijos, a buscarles un colegio”, cuenta Florindo. Todo lo necesario para hacer más fácil la vida del recién llegado y asegurarse de que no se va a escapar por sentir nostalgia de las facilidades de la vida en casa.”* (Delgado, 2008)

3.3.3. Métodos de Mejora del Desempeño Laboral

Como cualquier empresa, Google Inc. dispone de una diversidad de estrategias para mejorar el rendimiento de sus trabajadores que siempre ha sabido explotar y lo cual la ha convertido en una empresa muy deseada para trabajar a nivel mundial.

En primer lugar, es importante mencionar la **formación y desarrollo** de sus empleados, pues Google invierte continuamente en diferentes tipos de formación como son, por ejemplo, la formación online, la formación continua de actualizaciones, formación en habilidades, etc. Los googlers, además, pueden recibir hasta un total 8.000\$ anuales para que realicen programas educativos independientes a los que ofrece la multinacional, con la condición de que el promedio de sus calificaciones sea de notable, (Te Interesa, 2013).

Además de estos tipos de formación más comunes entre empresas, la compañía dispone de otros métodos más innovadores. *“La empresa facilita a sus empleados todos los recursos necesarios para que ellos mismos puedan formarse unos a otros, de forma que se aproveche al máximo el talento interno. Han creado un canal en el que cualquier Googler experto en una materia (desde maquillaje o guitarra, hasta Excel o análisis de mercado) propone, por propia iniciativa, cursos de formación para sus colegas”* (Rodríguez, 2012). Gracias a este tipo de formación, no solo se consigue que los trabajadores obtengan un mayor conocimiento en otras

materias, sino que se fomenta el diálogo entre los distintos miembros de la empresa, lo que potenciará una futura colaboración departamental.

Al ser una gran multinacional y dar tanta importancia al bienestar de sus empleados, el departamento de recursos humanos de Google lleva a cabo una serie de **evaluaciones del desempeño** de forma continua. Por un lado, realiza un seguimiento a sus trabajadores de forma trimestral, estableciéndoles una serie de metas que deben de alcanzar al final de cada trimestre, analizando posteriormente los objetivos logrados (Rodríguez, 2012). Pero no solo realiza estos seguimientos a empleados con un nivel jerárquico inferior, sino también a sus gerentes. *“Anualmente, en Google existen dos instancias para que los empleados puedan evaluar el desempeño y acciones de sus directivos mediante una especie de encuesta. Una vez recopilados los datos, se comparten los resultados directamente con cada gerente. De este modo es posible saber cómo se sienten los empleados y ocuparse de las situaciones que generan molestia antes de que se transformen en un problema”* (Universia Perú, 2013).

En cuanto a la **retribución** de Google, la parte correspondiente a la retribución extrínseca o financiera, está formada por un salario que oscila entre 78.000 y 250.000 dólares al año, dependiendo del puesto y de la zona, más una serie de incentivos monetarios.

Una de las políticas sobre incentivos de la empresa es que *“lo correcto es pagar injustamente”* (Bock, 2015). El director de Recursos Humanos de la empresa defiende que dos personas, aunque ocupen el mismo puesto, con idénticas funciones, no tienen por qué cobrar lo mismo, ya que lo Google considera justo es que cobre hasta un 80% más la persona más brillante. Para no generar disputas ni rivalidades entre compañeros, Bock (2015) asegura que dicha política es explicada previamente a todo el mundo, además de que los sueldos de los trabajadores son confidenciales y que dichos incentivos por rendimiento se abonan en forma de acciones.

Pero los trabajadores no solo reciben acciones de la empresa como un incentivo por su mayor rendimiento, sino que cada trabajador recibe una cantidad de acciones al entrar en la misma, incluido el personal de limpieza y seguridad. Según datos proporcionados por la web Te Interesa (2013), hay más de mil empleados cuyas acciones valen más de cinco millones de dólares.

Otro beneficio económico, como afirma Rodríguez (2012), es la entrega de bonos y subsidios para que los empleados adquieran vehículos híbridos.

En lo que respecta a la retribución intrínseca, es decir, los incentivos no monetarios que reciben los empleados, la lista de Google es bastante extensa, y muchos de los cuales no son tan conocidos fuera de la compañía.

Lo más atractivo a primera vista, es el diseño de las oficinas ^[2] y los elementos que las componen, las cuales siempre han sido uno de los focos de atención. Estas oficinas destacan por sus innovadores diseños, llenos de color y con formas llamativas, donde incluso se conectan dos plantas a través de toboganes, sustituyendo las escaleras. Además, se componen de diferentes salas para que los empleados se relajen durante su jornada laboral e interactúen con sus compañeros. Son, por ejemplo, salones con sofás, salas para dormir la siesta, salas de juegos con billares, minigolf, consolas, etc., e incluso se puede encontrar una bolera dentro de la oficina. El presidente de Contract, empresa de arquitectura que hizo proyectos para Google, defiende el diseño de las oficinas de la multinacional: *“La tecnología está sacando a las personas de sus escritorios. Ya no precisan sentarse allí para contar con sus elementos de trabajo. Como consecuencia, hoy las organizaciones no necesitan conectar muebles entre sí sino personas”* (Feingold, 2015).

Aunque ésta es la técnica de motivación más conocida, existen otras muchas. Todos los empleados disponen de servicios gratuitos que hace que su vida laboral sea más amena. Estos servicios comprenden, por ejemplo diversos tipos de cafeterías y restaurantes donde los empleados pueden consumir desde comida cultivada orgánicamente hasta comida gourmet, a cualquier hora y totalmente gratis (Rodríguez, 2012). También disponen de servicios de lavandería, taller mecánico, peluquería, masaje, gimnasio y piscina, entre otros.

Google Inc., también piensa en las mujeres, ofreciéndolo varios beneficios para que su estancia en la empresa durante su maternidad sea idónea. Según un estudio publicado por Marketing Directo (2014), estas mujeres reciben dieciocho semanas de baja pagadas por maternidad. Al volver a su puesto de trabajo, se les conceden unos días extras, a elegir, para hacerse cargo de sus hijos. Dentro de la empresa, disponen de guarderías gratuitas e, incluso, de salas de lactancia. Dichas medidas fueron adoptadas después de que varias empleadas abandonaran la multinacional al poco tiempo de dar a luz, pues anteriormente Google ofrecía el plan de maternidad estándar de la industria, por lo que Laszlo Bock decidió implantar una serie de cambios.

Pero no son solo las mujeres las que reciben estos beneficios, sino también los padres, a los cuales se les concede seis semanas pagadas de baja por paternidad y pueden disponer gratuitamente de las guarderías.

FIGURA 12. SALA DE LACTANCIA EN GOOGLE INC.



Fuente: Tomado de Google Empresa (2015).

Otro de los beneficios de los googlers, como indica Marketing Digital (2014), es que las parejas de los trabajadores reciben una paga inmediata por defunción si dicho empleado fallece. Además, seguirán recibiendo la mitad del sueldo que cobraba su pareja durante los diez años siguientes, junto con otros 1.000\$ al mes por cada hijo.

Otro de los privilegios de los que gozan los empleados de Google y que ha salido a la luz hace relativamente poco, es la posibilidad de llevar tu mascota al trabajo, pues los mismos googlers afirman sentirse más motivados trabajando junto a sus mascotas (Marketing Directo, 2014).

En cuanto al transporte necesario para ir al trabajo, Rodríguez (2012) nos afirma que es gratis para los miembros de la compañía, con autobuses que pasan por puestos específicos de la ciudad, llevando y trayendo a los empleados. Éstos están dotados de acceso a internet de alta velocidad, lo que les permite estar conectados todo el tiempo.

“En las premisas de la empresa, que suponen miles de metros cuadrados de edificaciones, disponen de transportes personales gratis (bicicletas, patinetes eléctricos, etc.) de forma tal que los empleados puedan trasladarse entre edificaciones, sin tener que caminar. Cada quien toma la que esté disponible y la deja en un área destinada para los fines” (Rodríguez, 2012).

Por último, uno de los beneficios más importantes que reciben los empleados y que no es tan conocido externamente es el apoyo que reciben para la realización de proyectos propios. Esta medida está directamente relacionada con la creencia de Google de que la creatividad es

la base principal de su empresa. De hecho, conforme a las palabras de Marketing Directo (2014), los trabajadores disponen del 80% de su jornada laboral para realizar las funciones de su puesto, y el 20% restante para invertirlo, si lo desean, en la realización de sus propios proyectos. Si estos proyectos son bastante creativos e implican cierto riesgo, los empleados serán recompensados económicamente.

Además de estas medidas, los googlers disfrutan de una serie de detalles que los anima y motiva constantemente. Se realizan una serie de competiciones o juegos para que los empleados realicen sus funciones de una forma más divertida. Tampoco se olvidan de celebrar grandes festividades en las oficinas, como es por ejemplo, el año nuevo, mejorando las relaciones entre los empleados.

FIGURA 13. CELEBRACIÓN DEL AÑO NUEVO EN PEKÍN



Fuente: Tomado de Google Empresa (2015).

Como vemos, la fama de la política de personal de Google está totalmente justificada, siendo numerosos los beneficios que obtienen sus empleados y muchos de ellos no tan conocidos, pero no menos importantes. Con el tiempo, se han ido descubriendo, y se seguirán desvelando, más métodos de motivación de la compañía, que hará que su atractivo y su éxito empresarial sigan creciendo año tras año.

4. CONCLUSIONES

Tras la finalización de este trabajo fin de grado, podemos llegar a una serie de conclusiones referentes tanto a la importancia del departamento de recursos humanos y de sus políticas en el éxito empresarial como de la gran fama de la multinacional Google Inc.

En el apartado dos, hemos comprobado cómo cada área funcional de la empresa es importante para conseguir el éxito general de la misma, pues cada una cumple una serie de objetivos indispensables para la empresa en su conjunto. Se ha confirmado que el departamento de recursos humanos tiene una creciente importancia en el desarrollo empresarial, pues las políticas que lleva a cabo van desde diseñar los puestos de trabajo de una organización hasta llevar a cabo llevar a cabo el reclutamiento de personal necesario para los mismos, aplicando posteriormente medidas para mejorar el desempeño laboral y retener aquellos de mayor talento. Una mayor productividad de los trabajadores se traduce en un mayor valor para la empresa en su conjunto, por lo que se afirma que los recursos humanos son indispensables para conseguir e incrementar el éxito de la empresa.

En cuanto al tercer apartado, hemos hablado de la gran multinacional Google Inc., pues su gran éxito no solo se debe a los servicios que oferta. Es cierto que su gran fama comenzó con su gama de productos, caracterizados por ser gratuitos, rápidos y adaptados a los distintos soportes electrónicos, ya que siempre han sabido aprovechar la revolución tecnológica en la que nos encontramos. Pero ésta ha ido creciendo más allá, pues a lo largo de los años se han revelado las diferentes políticas de recursos humanos que lleva a cabo, las cuales se han convertido en el foco de atención en todo el mundo. Actualmente Google es la empresa mejor valorada del mundo, pues sus procesos de reclutamiento y selección son largos y rigurosos, para conseguir tener en sus filas el personal adecuado. Además, los empleados disfrutan de numerosos beneficios económicos y de otra índole, lo que hace que aumenten su compromiso en la empresa, implicándose más en la mejora de la misma. Por tanto, tomando como ejemplo a Google Inc., se confirma que invirtiendo en innovaciones sobre la gestión de los recursos humanos y sus políticas, se consigue retener el talento dentro de la organización y por tanto, aumentar el éxito empresarial..

BIBLIOGRAFÍA

- 20 MINUTOS (2016): “¿Eres capaz de superar el examen de Google en una entrevista de trabajo?”, *20 Minutos*. Disponible on line: <http://www.20minutos.es/trivial/261/eres-capaz-de-superar-el-examen-de-google-en-una-entrevista-de-trabajo/>. Revisado en febrero de 2016.
- BBVA CON TU EMPRESA (2014): “¿Cómo funciona la formación continua de los trabajadores?”, *BBVA con tu empresa, PYMES*. Disponible on line: <http://www.bbvacontuempresa.es/a/funciona-la-formacion-continua-los-trabajadores>. Revisado en diciembre de 2015.
- BOCK, L. (2015): “La política de Recursos Humanos según Google”, *Equipos & Talento*. Disponible on line: <http://www.equiposytalento.com/noticias/2015/06/05/la-politica-de-recursos-humanos-segun-google>. Revisado en febrero de 2016.
- BOCK, L. (2016): “El jefe de RRHH de Google es tajante: El expediente académico no sirve para nada”, *El Confidencial*. Disponible on line: http://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/2013-06-28/el-expediente-academico-no-sirve-para-nada-asegura-el-responsable-de-rrhh-de-google_501910/. Revisado en febrero de 2016.
- CALLE, M.C. & ORTÍZ DE URBINA, M. (1ª Ed.) (2004): *Fundamentos de Recursos Humanos*. Editorial Madrid: Pearson Educación.
- CARPENTER, M. (2015): “10 cosas que hace Google en su proceso de selección de personal”, *Evaluar: Blog#1*. Disponible on line: <http://blogs.evaluar.com/10-cosas-que-hace-google-para-la-seleccion-de-personal>. Revisado en febrero de 2016.
- CRECE NEGOCIOS (2015): “Técnicas de motivación laboral”, *Crece Negocios*. Disponible on line: <http://www.crecenegocios.com/tecnicas-de-motivacion-laboral/>. Revisado en febrero de 2016.
- DELGADO, C. (2008): “Bienvenido, siéntase como en casa”, *El País*. Disponible on line: http://elpais.com/diario/2008/04/27/negocio/1209304053_850215.html. Revisado en febrero de 2016.
- DOLAN, S.L., VALLE, R., JACKSON, S.E. & SCHULER, R.S. (2ª Ed.) (2003): *La Gestión de los Recursos Humanos. Preparando profesionales para el siglo XXI*. McGraw-Hill.
- EL MUNDO (2011): “Para trabajar en Google hay que saber hacerlo dentro de una batidora”, *El Mundo*. Disponible on line: <http://www.elmundo.es/elmundo/2011/12/28/navegante/1325086806.html>. Revisado en febrero de 2016.

- ESCOBAR, V.E. (2009): *Casos Empresariales*. Disponible on line: <http://www.monografias.com/trabajos-pdf2/casos-empresariales/casos-empresariales.pdf>. Revisado en octubre de 2015.
- FEINGOLD, V. (2015): “8 increíbles diseños de las oficinas de Google”, *Merca 2.0*. Disponible on line: <http://www.merca20.com/8-increibles-disenos-de-las-oficinas-de-google/>. Revisado en febrero de 2016.
- FLORES, J. (2012): “Manual de Puestos. Empresa: Cibercafé Hobbies”. Disponible on line: <http://es.slideshare.net/JeffFloresFerrer/manual-de-puestos>. Revisado en diciembre de 2015.
- GLASSDOOR TEAM (2013): “Glassdoor’s Top 25 Most Difficult Companies To Interview (2013)”, *Glassdoor Economic Research Blog*. Disponible on line: <https://www.glassdoor.com/blog/glassdoors-top-25-difficult-companies-interview-2013/>. Revisado en febrero de 2016.
- GÓMEZ-MEJÍA, L., BALKIN, D. & CARDY, R. (5ª Ed.) (2008): *Gestión de Recursos Humanos*. Pearson Educación.
- GOOGLE EMPRESA (2015): “Diez cosas que sabemos que son ciertas”. Disponible on line: https://www.google.com/intl/es_es/about/company/philosophy/. Revisado en enero de 2016.
- GOOGLE EMPRESA (2015): “La misión de Google es organizar la información del mundo y hacerla accesible y útil de forma universal”. Disponible on line: https://www.google.com/intl/es_es/about/company/. Revisado en enero de 2016.
- GOOGLE EMPRESA (2015): “Nuestra cultura”. Disponible on line: https://www.google.com/intl/es_es/about/company/facts/culture/. Revisado en enero de 2016.
- GOOGLE EMPRESA (2015): “Nuestros productos y servicios”. Disponible on line: https://www.google.com/intl/es_es/about/company/products/. Revisado en enero de 2016.
- GOOGLE EMPRESA (2015): “Oficinas de Google”. Disponible on line: https://www.google.com/intl/es_es/about/company/facts/locations/. Revisado en enero de 2016.
- GUERRAS, L.A. & NAVAS, J.E. (4ª Ed.) (2008): *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones*. Thomson Civitas.
- HENRIC-COLL, M. (2003): “Qué es coaching empresarial y cuáles son sus instrumentos”, *Gestiopolis*. Disponible on line: <http://www.gestiopolis.com/que-es-coaching-empresarial-y-cuales-son-sus-instrumentos/>. Revisado en diciembre de 2015.

- HERNÁNDEZ, K. (2012): *Propuesta de Guía de Administración Educacional del Ejercicio Jurídico de los Estudiantes de la Universidad de Cienfuegos*. Disponible on line: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013a/1311/>. Revisado en noviembre de 2015.
- IBORRA, M., FERRER, C. & DASÍ, M.A. (1ª Ed.) (2007): *Fundamentos de Dirección de Empresas. Conceptos y Habilidades Directivas*. Ediciones Paraninfo, S.A.
- IGLESIAS, M., LOBATO, F. & TEJEDO, J. (1ª Ed.) (2013): *Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa*. MACMILLAN Profesional.
- MARKETING DIRECTO (2014): “Las 13 ventajas de trabajar en Google según sus empleados”, *Marketing Directo*. Disponible on line: <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/digital/las-13-ventajas-de-trabajar-en-google-segun-sus-empleados/>. Revisado en febrero de 2016.
- MONDY, R.W. & NOE, R.M. (9ª Ed.) (2005): *Administración de Recursos Humanos*. Pearson Educación.
- ORTÍZ, C.S. (2009): “Cuestionario para el Análisis de Puesto”. Disponible on line: <http://es.slideshare.net/claudiosortiz/cuestionario-para-el-analisis-de-puesto>. Revisado en diciembre de 2015.
- PÉREZ, J. (2014): “Las 100 empresas mundiales más deseadas para trabajar en 2014”, *LinkedIn Pulse*. Disponible on line: <https://www.linkedin.com/pulse/20141113081650-28245158-las-100-empresas-mundiales-mas-deseadas-para-trabajar-en-2014>. Revisado en enero de 2016.
- RANERA, M. (2014): “Cómo utiliza Google la analítica con sus empleados”. Disponible on line: <http://www.muieresconsejeras.com/como-utiliza-google-la-analitica-con-sus-empleados/2014/01/29/>. Revisado en febrero de 2016.
- RODRÍGUEZ, J.M. (2012): “Capital Humano: “Google” un modelo de gestión”, *EOI*. Disponible on line: <https://www.eoi.es/blogs/mtelcon/2012/12/21/capital-humano-%E2%80%9Cgoogle%E2%80%9D-un-modelo-de-gestion/>. Revisado en febrero de 2016.
- ROSETT, M. (2015): “Google has a secret interview process... And it landed me a job”. Disponible on line: <http://thehustle.co/the-secret-google-interview-that-landed-me-a-job>. Revisado en febrero de 2016.
- SABI (2014): “Google Spain SL”, *Base de datos SABI*. Disponible on line: https://0-sabi.bvdinfo.com/avalos.ujaen.es/version-2016223/Report.serv?_CID=77&context=BWKGCB8TT2YP8LV&SeqNr=0. Revisado en enero de 2016.

- SERVICIO DE INNOVACIÓN EDUCATIVA DE LA UPM (2008): *El Método del Caso*. Disponible on line: <http://innovacioneducativa.upm.es/guias/MdC-guia.pdf>. Revisado en octubre de 2015.
- TE INTERESA (2013): “El salario de Google depende de la zona en la que trabajas”. Disponible on line: http://www.teinteresa.es/tecno/salario-Google-depende-zona-trabajos_0_901110404.html. Revisado en febrero de 2016.
- THE WATER & COFFEE COMPANY (2014): “Las técnicas más efectivas de motivación laboral”. Disponible on line: <http://www.aguaeden.es/acerca-de-nosotros/blog-agua-eden/las-5-tecnicas-mas-efectivas-de-motivacion-laboral/#>. Revisado en febrero de 2016.
- UNIVERSIA PERÚ (2013): “Las curiosidades de Google a la hora de contratar”. Disponible on line: <http://noticias.universia.edu.pe/en-portada/noticia/2013/08/05/1040828/curiosidades-google-hora-contratar-personal.html>. Revisado en febrero de 2016.
- VIDAL, M. (2012): “Mireia Vidal, Directora de Recursos Humanos de Google España, Italia, Francia y Portugal”, *RRHH Digital*. Disponible on line: <http://www.rrhhdigital.com/entrevista/63971/Mireia-Vidal-Directora-de-Recursos-Humanos-de-Google-Espana-Italia-Francia-y-Portugal>. Revisado en febrero de 2016.
- WERTHER, W.B. & DAVIS, J.K. (5ª Ed.) (2001): *Administración de Personal y Recursos Humanos*. McGraw-Hill.

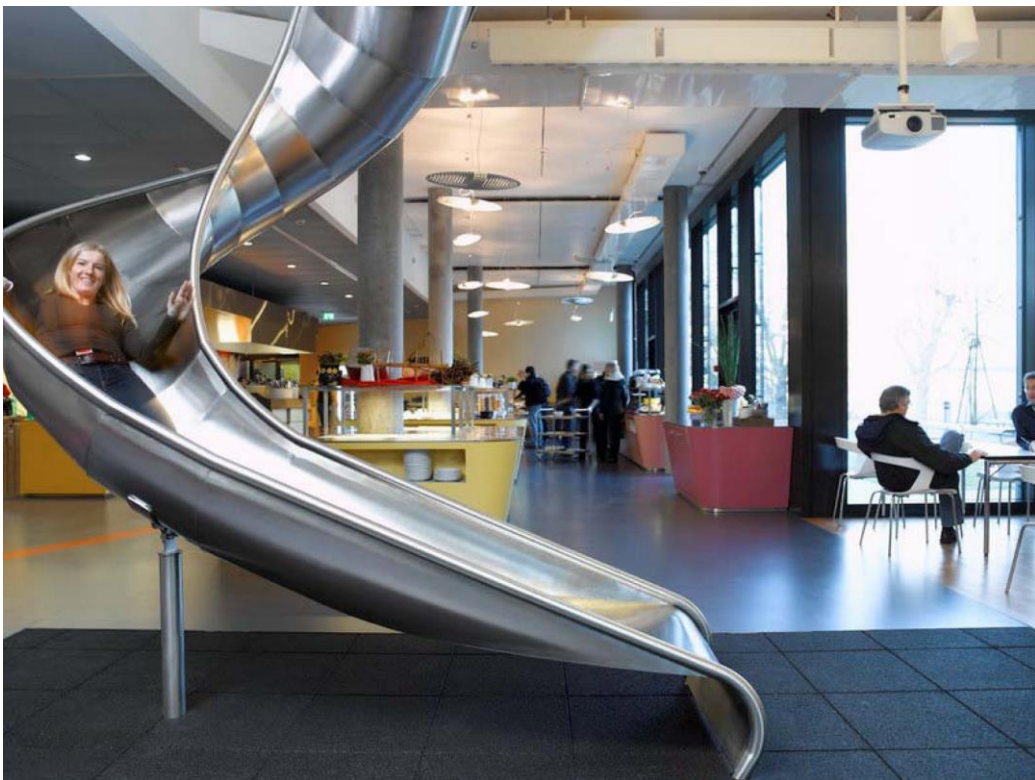
ANEXOS

FIGURA 14. BOLERA EN MOUNTAIN VIEW, EEUU



Fuente: Tomado de Google Empresa (2015).

FIGURA 15. TOBOGÁN EN ZURICH, SUIZA



Fuente: Tomado de Google Empresa (2015).

FIGURA 16. OFICINA DE LONDRES



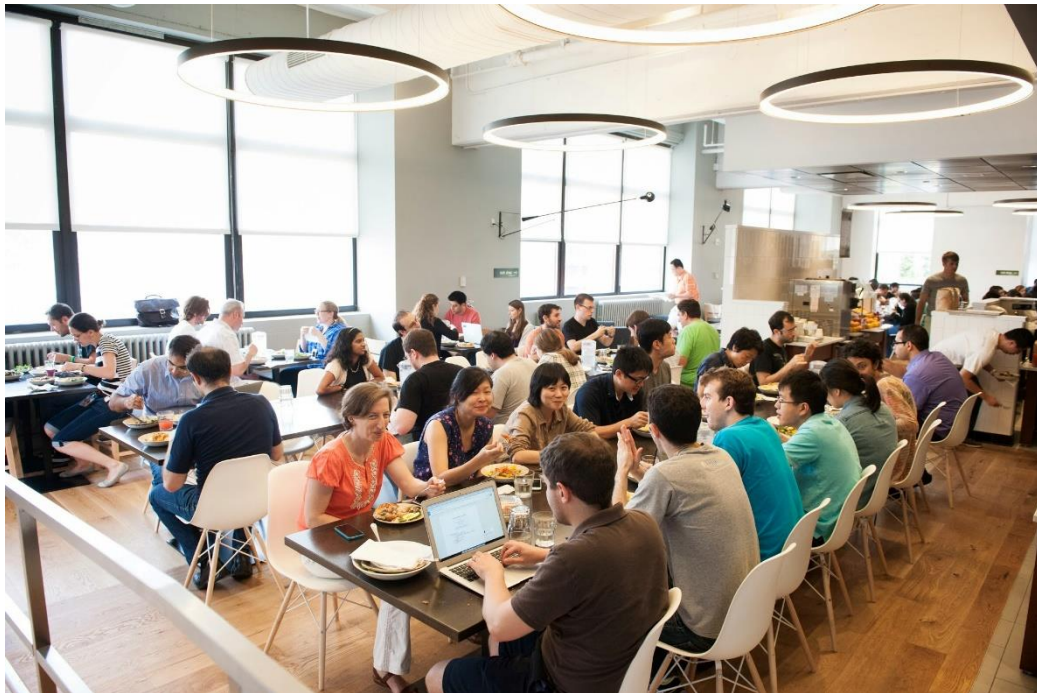
Fuente: Tomado de Google Empresa (2015).

FIGURA 17. HUEVOS PARA REUNIONES EN ZURICH, SUIZA



Fuente: Tomado de Google Empresa (2015).

FIGURA 18. COMEDOR DE LA OFICINA DE NUEVA YORK



Fuente: Tomado de Google Empresa (2015).

FIGURA 19. VESTÍBULO EN SÍDNEY, AUSTRALIA



Fuente: Tomado de Google Empresa (2015).