

UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ



FACULTAD DE CIENCIAS  
SOCIALES Y JURÍDICAS  
CAMPUS ELCHE

## **Trabajo Fin de Grado**

Grado de Relaciones Laborales y  
Recursos Humanos:

**Dirección estratégica de recursos  
humanos como ventaja competitiva**

Alumno: Martínez Expósito, Oscar  
Tutor: Naranjo Berenguer, Julio

Curso 2020/2021

**Resumen:**

El objetivo de este trabajo de fin de carrera ha sido analizar y comprender de que manera un equipo de trabajo bien gestionado y motivado es capaz de no solo cumplir los objetivos de la empresa, sino también de mejorarlos. En primer lugar, se analizará a qué nos referimos cuando hablamos de ventaja competitiva, cuál es el papel de la dirección estratégica de recursos humanos, qué criterios hay que tener en cuenta a la hora de evaluar los recursos humanos y de la importancia del capital humano en las organizaciones. En segundo lugar, se estudiará la dirección del comportamiento humano en las organizaciones, la importancia de la motivación de los trabajadores y varias teorías motivacionales desarrolladas a lo largo de los años. Para finalizar, se expondrá la empresa Nestlé como ejemplo por sus buenas prácticas en recursos humanos.

**Abstract:**

The objective of this thesis has been to analyze and understand how a well-managed and motivated work team is capable of not only meeting the objectives of the company, but also of improving them. In the first place, we will analyze what we mean when we talk about competitive advantage, what is the role of strategic human resources management, what criteria must be taken into account when evaluating human resources and the importance of human capital in organizations. Second, the direction of human behavior in organizations, the importance of worker motivation, and various motivational theories developed over the years will be studied. Finally, the Nestlé company will be presented as an example for its good practices in human resources.

## ÍNDICE

1. Introducción.
2. Metodología.
3. Ventaja competitiva.
  - 3.1. Conceptualización y definición de ventaja competitiva.
  - 3.2. Importancia de la ventaja competitiva.
  - 3.3. Tipos de ventaja competitiva según Michael Porter.
4. Dirección estratégica de recursos humanos.
  - 4.1. Conceptualización y definición de la DERRHH.
  - 4.2. Elementos que integran la DERRHH.
  - 4.3. La importancia del capital humano.
5. Los recursos humanos como fuente de ventaja competitiva.
6. La DERRHH como instrumento para alcanzar la ventaja competitiva.
7. Modelo de DERRHH.
8. Dirección del comportamiento humano en las organizaciones.
  - 8.1. La motivación.
  - 8.2. Formas de motivar al trabajador.
  - 8.3. Teorías motivacionales.
  - 8.4. Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow.
  - 8.5. Teoría de la motivación e higiene de Herzberg.
  - 8.6. Teoría "X" y teoría "Y" de McGregor.
  - 8.7. Teorías de proceso.
    - 8.7.1. Teoría de la expectativa de Víctor Vroom.
    - 8.7.2. Teoría del refuerzo de Skinner.
    - 8.7.3. Teoría de la equidad de Adams.
9. Empresa Nestlé.
  - 9.1. Historia y evolución de Nestlé.
  - 9.2. Cultura empresarial Nestlé.
  - 9.3. Trabajar en Nestlé.
  - 9.4. Recursos humanos de Nestlé.
  - 9.5. Compensación total.
  - 9.6. La motivación en Nestlé.
  - 9.7. La importancia de la conciliación vida personal y la vida profesional.
  - 9.8. Variables medidas en la evaluación de desempeño.

10. Conclusión.

11. Bibliografía.



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Elementos que integran la DERRHH.

Figura 2. Cuadro de Mando Integral.

Figura 3. Ciclo de la motivación laboral.

Figura 4. Pirámide de Maslow.

Figura 5. Condicionamiento operante.

Figura 6: Balanza de la equidad.

Figura 7: La harina lacteada de Nestlé.

Figura 8: Evaluación 360.



## 1. Introducción.

Este Trabajo de Fin de Grado está realizado con la finalidad de demostrar cómo una buena dirección estratégica de recursos humanos es crucial para lograr que la empresa tenga una ventaja competitiva que les permita diferenciarse del resto de competidores.

El éxito de las organizaciones radica principalmente en el comportamiento y la actitud de las personas que la forman. Por ello, es necesario que los trabajadores se sientan motivados para que su aportación a la empresa resulte favorable. Podríamos decir que la motivación es la fuerza que nos empuja a seguir caminando, que nos anima a actuar, a trabajar, a conseguir todos y cada uno de nuestros objetivos. Dicho esto, la motivación es la tarea básica de cualquier directivo para conseguir que las personas contribuyan con sus ideas, conocimientos y actuaciones para lograr cumplir los objetivos marcados. Por tanto, es necesario utilizar una buena dirección estratégica de los recursos humanos ya que es fuente de ventaja competitiva y también porque juega un papel fundamental en las decisiones clave de la empresa.

Una organización que mediante buenas técnicas de recursos humanos consiga satisfacer las necesidades de los trabajadores logrará cumplir los objetivos e incluso mejorarlos, la imagen de la empresa mejorará, menos fugas de cerebros, más ideas de mejora y por supuesto un mejor rendimiento laboral.

Un trabajador con falta de motivación o desmotivado puede ser causa de absentismo laboral voluntario que junto con el absentismo laboral involuntario corresponde a un absentismo medio del 7,1 en tiempos de pandemia en España, en lo que llamaríamos tiempos corrientes, el absentismo laboral medio suele rondar el 5,1% en España. Gran número de este porcentaje de absentismo puede ser causado por la falta de motivación en el puesto de trabajo de la persona o porque no exista un buen clima laboral.

Por todo ello, la gestión de los RRHH se ha vuelto una disciplina fundamental hoy en día como un componente estratégico.

## 2. Metodología.

La metodología que utilizado en este Trabajo de Fin de Grado es la revisión bibliográfica. Lo he llevado a cabo analizando numerosos artículos académicos, libros y resultados de investigaciones anteriores todo ello de manera cualitativa extrayendo un entendimiento lo más profundo posible que me permitiera lograr un mayor conocimiento. También he aportado conocimientos extraídos de mi grado que me han permitido desarrollar y comprender de mejor manera los resultados.

## 3. Ventaja competitiva.

### 3.1 Conceptualización y definición de ventaja competitiva.

Para comenzar con la definición de ventaja competitiva primero debemos saber que esta compuesta por dos conceptos, ventaja y competitiva con lo cual deberíamos saber que significa cada uno de ellos. Una ventaja, según la Real Academia Española es la *“superioridad o mejoría de alguien o algo respecto de otra persona o cosa.”* Por otro lado, competitiva es un adjetivo que se añade a ventaja el cual significa la capacidad de competir de dicha ventaja.

Una vez explicados los conceptos de ventaja y competitiva pasamos a la definición de ventaja competitiva. Una ventaja competitiva es cualquier característica de la empresa que le permite diferenciarse del resto, ser superior a la competencia y obtener un mayor rendimiento.

### 3.2 Importancia de la ventaja competitiva

La importancia de la ventaja competitiva va ligada al valor que nos otorga. Según Michael Porter *“La ventaja competitiva crece fundamentalmente en razón del valor que una empresa es capaz de generar. El concepto de valor representa lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el crecimiento de este valor a un nivel superior se debe a la capacidad de ofrecen precios más bajos en relación a los competidores por beneficios equivalentes o proporcionar*

*beneficios únicos en el mercado que puedan compensar los precios más elevados. (...) Una empresa se considera rentable si el valor que es capaz de generar es más elevado de los costos ocasionados por la creación del producto. A nivel general, podemos afirmar que la finalidad de cualquier estrategia de empresa es generar un valor adjunto para los compradores que sea más elevado del costo empleado para generar el producto. Por lo cual en lugar de los costos deberíamos utilizar el concepto de valor en el análisis de la posición competitiva”.*

Conseguir un valor que nos destaque del resto de competidores en beneficioso para los stakeholders o grupos de interés. Los stakeholders, o grupos de interés, son todas las organizaciones o personas que se relacionan con las actividades y decisiones de una empresa como: empleados, proveedores, clientes, gobierno, entre otros.

### 3.3 Tipos de ventaja competitiva según Michael Porter.

Michael Porter plantea tres estrategias las cuales pueden ser aplicadas a cualquier rubro empresarial para asegurar el crecimiento de valor de las empresas. Las estrategias planteadas son:

-Liderazgo en costos: es la estrategia la cual permite ofrecer en el mercado un producto a un precio inferior comparado a la oferta de otros competidores. Se logra mediante un acceso privilegiado a las materias primas, una mayor eficiencia en las faenas que conlleva la producción y un producto diseñado para facilitar su producción.

-Diferenciación: se trata de la estrategia en la que se le añade algo peculiar al producto que ofrece la empresa que sirve para diferenciarse del resto de competidores. Se puede dar mediante materias primas de mayor valor, servicio al cliente u ofreciendo un diseño del producto más exclusivo.

-Enfoque: esta estrategia trata de ofrecer el mejor producto mediante la especialización en un segmento concreto del mercado.



Cada estrategia puede asegurarnos una ventaja competitiva sostenible solamente hasta cuando el mercado sea capaz de reaccionar a nuestra estrategia.

Las tres estrategias son incompatibles entre sí por tanto es importante saber cual estrategia es la que mejor nos puede posicionar en el mercado.

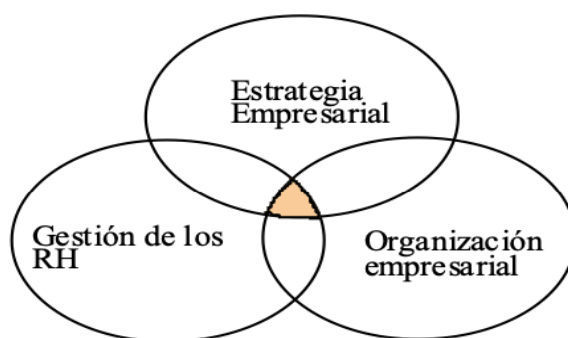
#### 4. Dirección estratégica de recursos humanos.

##### 4.1 Conceptualización y definición de la DERRHH.

La dirección estratégica de los recursos humanos es el campo científico que genéricamente estudia las relaciones que existen entre los recursos humanos, la estrategia y la estructuración de una empresa, en un entorno determinado. (FOMBRUN, TICHY y DEVANNA).

La Dirección Estratégica de los Recursos Humanos es el campo, dentro de la Dirección Estratégica, que estudia las relaciones existentes entre la estrategia empresarial, la gestión de los recursos humanos y la estructura organizacional (Evans, 1986).

**Figura 1: Elementos que integran la DERRHH.**



*Fuente: Albizu, E. y Lertxundi, A. "La dirección estratégica de los RRHH". En: Albizu, E y Landeta, J. (Coords). Dirección Estratégica de los Recursos Humanos: Teoría y Práctica (pp. 278). Madrid: Pirámide.*

Es una disciplina derivada de la Dirección Estratégica, que nace como consecuencia de las aportaciones efectuadas por ésta en orden de mejorar la capacidad de adaptación de la empresa a su entorno a comienzos de la década de los ochenta. Por tanto, nos encontramos ante una disciplina con menos de 20 años de vida. Esta juventud conlleva una relativa ausencia de una doctrina científica asentada.

La DERRHH tiene como objetivo principal la vinculación, desarrollo y retención del talento humano que la organización necesita para avanzar en su estrategia y mejorar su competitividad. Implica pensar como cartera de procesos dinámicos las funciones de los RRHH. Dichos procesos son la selección, la retribución, evaluación, formación y desarrollo.

Dado el incremento de la competitividad las empresas deben buscar y utilizar todos los recursos disponibles para lograr alcanzar una ventaja competitiva que les permita diferenciarse del resto. Uno de los recursos más importantes son los humanos y por ello se ha originado la dirección estratégica de recursos humanos.

La dirección estratégica de recursos humanos implica la relación con la postura estratégica de la empresa y también implica la coordinación y congruencia entre las distintas prácticas de los recursos humanos.

#### 4.2 Elementos que integran la DERRHH.

Los elementos que integran la dirección estratégica de recursos humanos son tres:

1. La gestión de los RRHH: consiste en desarrollar, planear y organizar todo aquello que permita promover el desempeño eficiente del personal que compone la estructura. La gestión de RRHH en una organización representa el medio que permite a las personas alcanzar tanto sus propios objetivos individuales como los objetivos de la organización.

2. Estrategia empresarial: es el método desarrollado por una organización para lograr un objetivo mediante un plan de acción que se descompone en la estructura organizacional en objetivos marcados para cada área funcional.

3. Organización empresarial: es la estructura creada para sistematizar los trabajos y los recursos de la organización.

#### 4.3 La importancia del capital humano.

El capital humano ha sido definido como un factor de cambio y crecimiento rentable, que enfatiza la capacidad de la organización para formular su plan y espacio de talento, para que cada integrante de este clima pueda desarrollar y aportar sus propias habilidades, cualidades y aptitudes para favorecer la mejora continua de la comunidad.

La importancia del capital humano viene dada principalmente en la riqueza que aportan las personas a la organización. La riqueza a la que me refiero es la riqueza intelectual que posee cada persona demostrada mediante las habilidades y conocimientos. Se refleja en el desempeño profesional que visto en cifras resulta favorable para la organización, acompañado por la satisfacción de un adecuado clima y bienestar social en el entorno.

Hay que tener en cuenta que esta área es el nexo de unión entre la misión, visión y valores de la compañía y los empleados que trabajan en ella. Si conseguir que los empleados y los objetivos de la dirección vayan en la misma línea es complicado, conseguirlo de manera que los empleados estén comprometidos y motivados con esos objetivos es aún más difícil.

Theodore Schultz acompañado con Gary Becker desarrollan el término “*capital humano bajo su perspectiva rentable exponiendo que a mayor inversión de este capital mayores beneficios traería consigo en una empresa*”.

Las habilidades de las personas son valoradas de forma directa o indirecta. De forma directa nos referimos a la naturalidad del individuo respecto a los factores

de calidad de vida, física y social. En cambio, la forma indirecta prioriza lo que está por venir y un posicionamiento en el mercado más estratégico.

#### 5. Los recursos humanos como fuente de ventaja competitiva.

En el análisis interno las partes más importantes que debemos tener en cuenta es el estudio de los recursos humanos y el estudio de la cultura organizacional y los procesos asociados a estos. A la hora de generar y mantener la ventaja competitiva estos elementos adquieren una gran responsabilidad lo cual resulta imprescindible para asegurar la supervivencia y la consecución de los objetivos de la organización.

La manera en que los recursos son explotados es la base de la ventaja competitiva de la empresa, debido a la relación entre estrategia y recursos. Los recursos tienen por características ser inimitables, añadir valor a la actividad, estar distribuidos de manera heterogénea entre las empresas, ser escasos e insustituibles.

En la DERRHH suelen darse con frecuencia estas características por eso mismo pueden ser fuente de ventaja competitiva.

Las bases de las nuevas organizaciones son las personas, sus conocimientos y habilidades por tanto se requiere gestionar el talento humano.

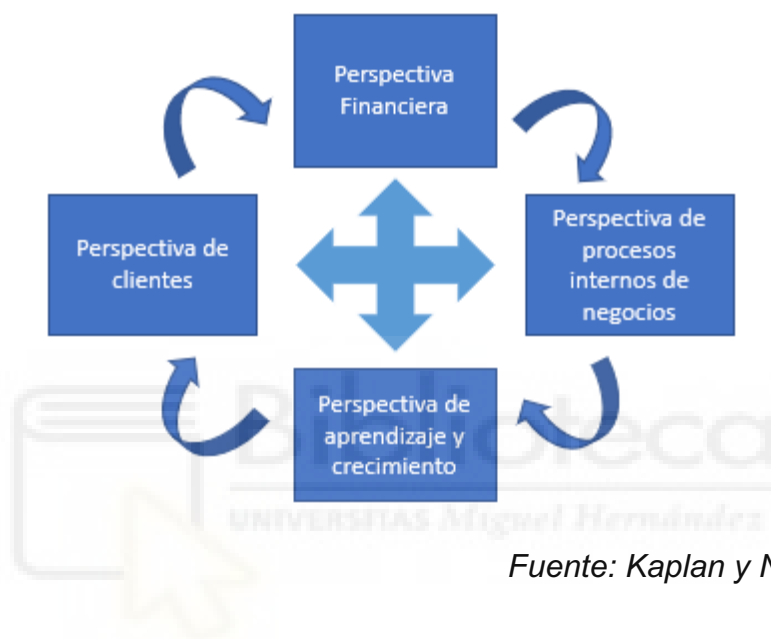
#### 6. La DERRHH como instrumento para alcanzar la ventaja competitiva.

La dirección de recursos humanos ha pasado a ejercer una notable influencia en el desarrollo de las capacidades organizativas debido a que los recursos humanos ya no son un recurso a minimizar, sino que en la actualidad son considerados como activos estratégicos. Por ello las organizaciones cuentan con departamentos específicos para los recursos humanos donde aparte de las labores administrativas se llevan a cabo labores estratégicas, convirtiéndose en parte de la estrategia empresarial.

## 7. Modelo de DERRHH.

El modelo que he escogido es un modelo que facilita el establecimiento de políticas y prácticas determinantes para la gestión de recursos humanos mediante perspectivas y objetivos. El modelo es el basado en el Cuadro de Mando integral.

**Figura 2. Cuadro de Mando Integral.**



*Fuente: Kaplan y Norton (2000)*

Desarrolla un sistema que involucra creación de valor, grupos de interés, procesos y aprendizaje, estableciendo un vínculo entre la estrategia sostenible, la gestión de recursos humanos y la visión de la empresa.

## 8. Dirección del comportamiento humano en las organizaciones.

En primer lugar, la gestión de recursos humanos debe distinguirse de la gestión del comportamiento humano en la organización. Se puede decir que este último está relacionado con la parte psicosocial de la gestión de recursos humanos, involucrando liderazgo, comunicación, clima laboral y otros aspectos.

Para que la gestión de la empresa sea eficaz, es fundamental comprender qué motiva a nuestros empleados y cómo logramos esta motivación. Por lo tanto, uno de los propósitos más importantes del comportamiento de los gerentes organizacionales es satisfacer los deseos y necesidades de los empleados. Las

acciones de las personas que pertenecen a la empresa afectarán en gran medida el éxito o el fracaso de la empresa.

El análisis del comportamiento organizacional como motor de la eficiencia y eficacia de la empresa se ha convertido en una abstracción muy importante en la actualidad. La clave para un desarrollo organizacional exitoso radica en la actitud de los participantes, por lo que el comportamiento organizacional es una herramienta necesaria para beneficiar a todo tipo de empresas. Los resultados de una adecuada gestión organizacional se deben en gran parte a la motivación, creatividad, productividad y sentido de pertenencia de los miembros de la organización para hacer un mejor uso del capital humano, lo que ayudará a generar ventajas competitivas y con ello incrementar las ganancias corporativas de la empresa.

Para Stephen Robbins, un autor estadounidense de libros de gestión empresarial, el comportamiento organizacional *“es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones”*.

### 8.1 La motivación.

Según David McClelland *“la motivación de un individuo se debe a la búsqueda de satisfacción de tres necesidades:*

*La necesidad de logro: relacionada con aquellas tareas que suponen un desafío, la lucha por el éxito, la superación personal.*

*La necesidad de poder: referida al deseo de influir en los demás, de controlarlos; de tener impacto en el resto de las personas.*

*La necesidad de afiliación: se refiere al deseo de establecer relaciones, de formar parte de un grupo; todo aquello relacionado con relacionarse con los demás.”*

Para comprender mejor los recursos humanos en el ámbito laboral, es importante comprender las causas del comportamiento humano. El comportamiento es estimulante, motivador y orientado a objetivos. En este sentido, el líder puede manipular estos elementos a través de la motivación

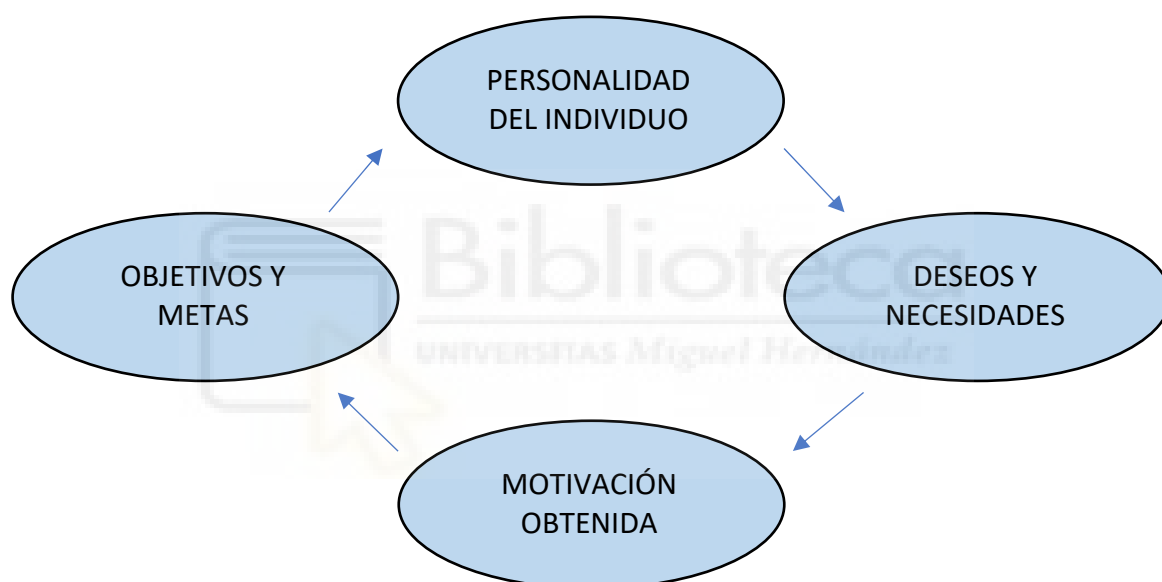
gerencial, para que su organización pueda trabajar más plenamente y sus miembros se sientan más satisfechos.

La motivación se convierte en un factor importante, que permitirá utilizar el esfuerzo, la energía y el comportamiento general de los trabajadores para lograr metas que interesen a la organización y a los propios individuos.

Es un proceso que incita a una persona a comportarse de una determinada manera, o al menos a tener una tendencia hacia una determinada conducta.

El impulso de actuar puede provenir del entorno (estímulos externos) o puede ser generado por el proceso psicológico interno del individuo.

**Figura 3. Ciclo de la motivación laboral.**



*Fuente: elaboración propia.*

Personalidad del individuo: la personalidad del individuo nos puede dar indicios para saber que la persona actuará con la motivación adecuada pese a los estímulos que pueda recibir.

Deseos y necesidades: Los deseos de las personas es una necesidad personal que tenemos como manera de sentirnos cómodos. Los deseos manifiestan la personalidad del individuo.

Las necesidades hacen referencia a las necesidades básicas de las personas como es el beber, comer, educación, casa...

Podemos decir que la personalidad está marcada por el deseo de la obtención de la cosa que necesite la persona.

Motivación obtenida: la motivación depende del deseo y la necesidad de la persona y de cómo es su personalidad. La motivación va ligada a la prioridad que le da una persona a la satisfacción de su necesidad. Cuanto mayor sea la prioridad mayor será la motivación por conseguirla.

Objetivos y metas: En el momento que surge una necesidad, la necesidad se convierte en una meta a lograr por la persona. La lograr dicha meta se traza un camino en el que se tendrá que ir cumpliendo objetivos para lograr la necesidad de la persona.

## 8.2 Formas de motivar al trabajador.

Las tareas se desempeñan con mayor eficacia si la empresa consigue motivar al trabajador. Un trabajador feliz y motivado es capaz de rendir mucho más. Por ello, las grandes empresas se esfuerzan en mantener motivado al trabajador porque un trabajador que se siente valorado y motivado es capaz de desarrollar nuevas ideas.

El dinero es una de las motivaciones más importantes, una remuneración justa es necesario para que todo empleado intente dar lo mejor de sí y se sienta motivado, pero, el dinero en ocasiones no lo es todo. Hay factores que influyen en el estado de ánimo del trabajador.

La revista “*ENTREPRENEUR*” desarrolló un artículo de maneras de motivar al trabajador sin usar el dinero como motivación. El artículo consta de 10 consejos:

1. Corroborar que los trabajadores estén situados en un puesto que se adecue a sus capacidades ya que, un trabajador muy capacitado no puede llevar a cabo tareas muy simples porque entraría en estado de aburrimiento y no rendiría al cien por cien.
2. Proporcionar al trabajador las mejores herramientas necesarias para desarrollar su trabajo. un trabajador que no cuenta con herramientas optimas no puede desarrollar en condiciones su labor.
3. La comunicación con el trabajador es también importante debido a que es necesario conocer que se espera de él en cuanto a su desempeño y cuales son los resultados que esperamos de su



trabajo. Un trabajador que no sabe cual es su objetivo es un trabajador perdido.

4. El reconocimiento a un buen trabajo es una muy buena forma de motivar a los trabajadores. Hacer ver que la empresa está contenta con la labor que desempeña en la consecución de los objetivos.
5. Es necesario crear un buen ambiente laboral para ello hay que tratar a los trabajadores con respeto y confianza. También hay que asegurarse que las relaciones entre trabajadores sean buenas para prevenir situaciones de conflictos o discriminaciones entre ellos.
6. Otorgar autonomía a los trabajadores. Lo recomendable es decirles lo que tienen que hacer, pero dejando que lo hagan ellos a su manera.
7. No hay que tratar a los trabajadores como un número. Nunca debemos olvidar que los empleados son humanos y necesitan sentir que la empresa se preocupa por ellos. A veces, fomentar las actividades de ocio es bueno para que el equipo fortalezca la conexión fuera del trabajo.
8. Hay que brindarles la oportunidad de crecimiento profesional. Algunas personas de la empresa pueden estar satisfechas con su puesto actual y esperan mantener este puesto en el futuro sin tener que asumir mayores responsabilidades. Sin embargo, habrá otros que quieran avanzar y desarrollar profesionalmente sus habilidades, y debemos asegurarnos de que la empresa les brinde la oportunidad dentro de ella.
9. Un horario flexible puede lograr un equilibrio perfecto entre las necesidades de los trabajadores y los intereses de la empresa, con un coste mínimo y puede generar grandes ventajas. La base de un horario flexible es que los empleados puedan tener una mayor libertad para establecer la hora de entrada y de salida de la empresa. No se trata de reducir el tiempo de trabajo, sino de asignar el mismo tiempo de manera más eficiente.

10. Respetar el tiempo de descanso del trabajador. En su tiempo libre no se le debe molestar, el trabajador debe descansar tanto fuera del horario laboral como en el descanso a mitad de jornada. Es necesario para que pueda ser más productivo.

### 8.3. Teorías motivacionales.

Las teorías motivacionales se encuentran dentro de la psicología y constituyen una rama dentro de ella. Se encarga de la organización, dirección y activación de la conducta al logro de los objetivos.

Las teorías motivacionales son novedosas, pues surgen a mediados del siglo XX donde la cultura estadounidense se configura como la base de la mayoría de las teorías motivacionales. Las teorías motivacionales no se pueden aplicar tal cual a una organización, sino que deben ser adaptadas a cada organización de manera distinta dependiendo de la cultura que poseen, ya que la cultura y la motivación son conceptos ligados entre sí.

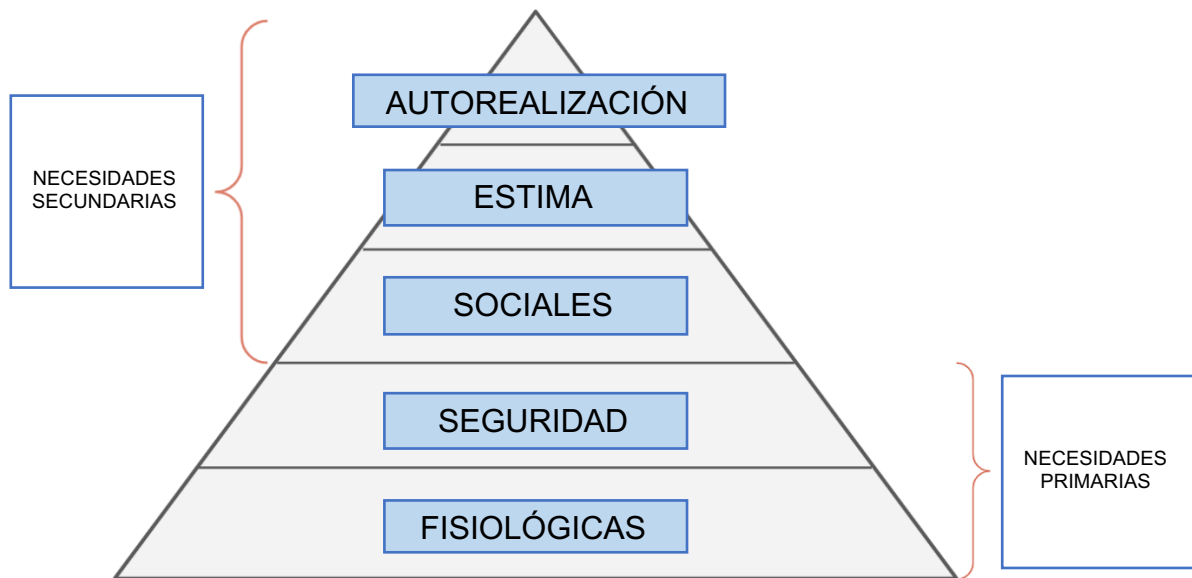
Las teorías motivacionales que se describen a continuación son las más utilizadas por las personas que se encuentran a cargo de programas motivacionales dentro de las organizaciones.

### 8.4. Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow.

Abraham Maslow creó la pirámide de necesidades, donde estableció una serie de necesidades experimentadas por el individuo. Según esta teoría la satisfacción de una necesidad en un nivel lleva al siguiente nivel en la jerarquía, pero se dan zonas de coincidencia entre un nivel y otro ya que no se da una satisfacción total de las necesidades.

La pirámide la dividió en un principio en cinco niveles y los clasificó por orden de importancia. En la cúspide se encuentran las de orden psicológico o secundarias y en la base se encuentran las necesidades llamadas básicas o primarias.

Una vez que se cumplen las necesidades básicas que son iguales para todas las personas, cada persona establecerá su propio orden de necesidades.

**Figura 4. Pirámide de Maslow.**

*Fuente: elaboración propia.*

- Necesidades Fisiológicas: son las necesidades orientadas a la supervivencia del ser humano y son de origen biológico. Hace referencia las necesidades de respirar, de hidratarse, de alimentarse, de descansar, de eliminar desechos corporales, de evitar el dolor, de tener relaciones sexuales de refugio.
- Necesidades de Seguridad: una vez el ser humano ha cumplido las necesidades fisiológicas, pasa al siguiente nivel en la jerarquía. En el siguiente escalón surgen las necesidades de la seguridad personal, el orden, la estabilidad y la protección. Son de gran importancia porque forman parte de las necesidades básicas o primarias.
- Necesidades Sociales: son las necesidades que están relacionadas con nuestra naturaleza social. El ser humano por naturaleza tiene la necesidad de relacionarse con un grupo, con la familia, con amistades o en organizaciones sociales. Estas necesidades son las de amor, necesidad de afecto y de pertenencia al grupo. Se encuentran dentro de las necesidades psicológicas o secundarias.

- Necesidades de Estima: una vez satisfechas las necesidades de los tres primeros niveles de la pirámide de las necesidades surgen las llamadas necesidades de estima orientadas hacia la autoestima, el reconocimiento, el logro y el respeto hacia los demás. Una vez satisfechas estas necesidades, crean seguridad de las personas en si mismas y hace que se sientan mas valiosas en la sociedad. Maslow describió dos tipos de necesidades de estima, una superior y otra inferior. Las superiores son la necesidad del respeto a uno mismo y las inferiores son la del respeto de las demás personas.
- Necesidades de auto-realización: son las necesidades que se encuentran en la cúspide de la pirámide. Para Maslow la auto-realización es la necesidad de una persona para ser y hacer lo que la persona esta destinada a hacer o lo que es lo mismo, a través de la realización de una actividad especifica cumplir su destino; al que se le de bien cantar debe cantar, por ejemplo.

Además de las cinco necesidades vistas anteriormente, Maslow también identificó otros tres tipos de necesidades: las necesidades estéticas, las necesidades de cognición y las necesidades de auto-trascendencia. Esto condujo a la corrección de la jerarquía de las necesidades. La interpretación de estas tres nuevas necesidades es:

- Necesidades estéticas: hacen referencia a la belleza general y a las experiencias estéticas gratificantes.
- Necesidades cognitivas: Estas necesidades requieren comprender el mundo que nos rodea. Están relacionadas con el deseo de conocer, ser curiosos y de resolver misterios.
- Necesidades de auto-trascendencia: su objetivo es promover la auto-trascendencia y experimentar la comunicación más allá del alcance del yo; esto puede incluir el servicio a otros grupos, el amor por los ideales, creencias religiosas, la búsqueda de la ciencia y una relación con lo divino.

En esta versión revisada de la pirámide de Maslow, las necesidades cognitivas se clasificarán en sexto lugar, las necesidades de satisfacción se clasificarán en séptimo y, finalmente, las necesidades de auto-trascendencia se clasificarán en primer lugar.

Conocer las necesidades de los empleados nos permitirá lograr una gestión personalizada y más adecuada para todos, logrando así una mayor eficiencia en la mejora de la motivación de la empresa. Lo más importante es conocer en que nivel de la pirámide se encuentra el trabajador para así actuar de la mejor manera posible.

#### 8.5. Teoría de la motivación e higiene de Herzberg.

"Si tienen a alguien en un trabajo, utilícelo pronto, si no puede utilizarlo, deshágase de él, ya sea mediante la automatización o seleccionando a alguien con menos habilidad. Si usted no puede utilizarlo, o no puede deshacerse de él, tendrá un problema de motivación". Herzberg.

Herzberg se planteó que cosas satisfacen a las personas. La satisfacción y la insatisfacción son factores diversos cada uno debe tener su propia dinámica. La experiencia fue llevada a cabo mediante la formulación de las siguientes preguntas:

*¿Qué experiencias le producían satisfacción?*

*¿Qué experiencia le producían insatisfacción?*

Encontró que los factores que causan satisfacción están directamente relacionados con las acciones que realizamos, es decir, el contenido del trabajo, y las causas de insatisfacción están directamente relacionadas con el ambiente laboral, a estos factores Herzberg los llamo factores higiénicos.

La razón por la que las personas se sienten felices está relacionada con las horas de trabajo o las tareas que se les asignan, y lo que las hace infelices es la forma en que son tratadas.

La motivación del hombre se centra en mostrar sus talentos, y la única forma de lograr este objetivo es realizar tareas y responsabilidades para que pueda alcanzar su máximo potencial.

La satisfacción está más relacionada con factores motivacionales y, por lo tanto, tiene un impacto a medio y largo plazo. Por otro lado, los factores higiénicos están más relacionados con los factores de estímulo, por lo que su impacto es de corto plazo.

Según Herzberg la motivación depende de los siguientes factores explicados a continuación:

- Factores higiénicos: Son los factores que rodean al trabajador cuando se encuentran en su jornada laboral. Factores como las condiciones físicas y ambientales del trabajo, los reglamentos internos, el salario, la supervisión, etc.

Cuando estos factores son precarios pueden producir la insatisfacción del trabajador. Por otro lado, cuando estos factores son perfectos evitan la insatisfacción y provocan a corto plazo la satisfacción.

Los factores higiénicos guardan relación con las necesidades primarias o básicas de la pirámide de Maslow.

- Factores motivacionales: Son los factores que tienen que ver con el contenido del trabajo, el puesto que ocupa y las tareas que se le encomienda al trabajador. Son factores que producen la satisfacción, los mejores motivadores y los que producen un aumento de la productividad respecto a los niveles corrientes. Se refieren al desarrollo personal, el compromiso, resultados del trabajo, etc.

Los factores motivadores guardan relación con las necesidades secundarias o psicológicas de la pirámide de Maslow.

Herzberg propuso un enriquecimiento del puesto que tenía como fin el crecimiento personal, la satisfacción personal y generar situaciones desafiantes para el trabajador. Este enriquecimiento se lleva a cabo con la sustitución de las tareas más simples del puesto por otras de mayor complejidad.

#### 8.6 Teoría “X” y teoría “Y” de McGregor.

En la teoría “X” y la teoría “Y” de McGregor nos referimos a cada una de ellas como el punto de vista convencional y las nuevas teorías de la dirección. De

cada una de las teorías surgen proposiciones de la gestión de las personas en el ámbito laboral. McGregor desde su enfoque podemos decir que desafió el taylorismo ya que Taylor se fundamentaba en la separación de la planificación y la ejecución, la aplicación de sistemas de pago a destajo y un punto de vista mecanicista de las tareas. Las personas únicamente tenían como motivación el dinero y eran tratadas como una extensión de la máquina.

McGregor propuso una visión alternativa, la llamada Teoría Y. En ella, se concibe que el trabajador promedio puede ejercer la autodirección; acepta la responsabilidad, no necesita ser controlado y no tiene que considerar el trabajo como desagradable.

Para que podamos comprender dicho contraste debemos explicar ambas teorías.

- La Teoría X: describe al trabajador como una persona ominosa que se apega a las reglas. Si es posible, preferiría trabajar menos o evitar trabajar directamente y no quiere asumir la responsabilidad. Según esta teoría, los trabajadores deben ser controlados y, en ocasiones, sancionados para poder trabajar correctamente. Además, asume que la principal necesidad de supervivencia es la necesidad de controlar el comportamiento de las personas.
- La Teoría Y: sostiene que los trabajadores son personas optimistas, ambiciosas, enérgicas, decisivas, creativas y responsables. La teoría explica que, para obtener un buen desempeño de los trabajadores, deben ser recompensados y que los trabajadores son naturalmente autocontrolados y autodirigidos al supervisar el logro de sus metas prometidas.

La teoría X es apropiada para las personas que no están dispuestas a adquirir responsabilidades en el trabajo y que por tanto prefieren ser dirigidos por superiores que les digan lo que tienen que hacer y cómo han de hacerlo.

La teoría Y sin embargo es apropiada para las personas que por sí mismas son capaces de desarrollar los objetivos planteados, buscando la perfección y esperando una compensación por ello.

## 8.7 Teorías de proceso.

La teoría de procesos enfatiza el proceso mediante una conducta se convierte en una conducta motivada. En este sentido, les interesa analizar procesos relacionados con la dirección, intensidad y persistencia de conductas motivacionales, principalmente procesos cognitivos, y destacan la necesidad de establecer una relación causal con lo que sucede en el entorno laboral a lo largo del tiempo. Las teorías que vamos a desarrollar son la teoría de Víctor Vroom, la teoría del refuerzo de Skinner y la teoría de la equidad de Adams.

### 8.7.1 Teoría de la expectativa de Víctor Vroom.

En 1964 Víctor Vroom desarrolló una teoría de la motivación que desafiaba las teorías planteadas con anterioridad de Maslow y Herzberg.

Vroom planteó que la motivación es un proceso dirigido por el trabajador el cual la persona gestiona sus decisiones dependiendo del resultado que quiera obtener. Establece que la motivación humana está sometida a tres factores: la expectativa, la valencia y la instrumentalidad. A partir de su propia teoría formuló lo siguiente:  $\text{Fuerza motivacional} = \text{Expectativa} \times \text{Instrumentalidad} \times \text{Valencia}$ .

- Expectativa: la expectativa consiste en que según el esfuerzo que inviertas en algo, el resultado puede ser mayor o menor; invirtiendo “X” esfuerzo, se obtendrán “X” resultados.
- Instrumentalidad: Vroom se refiere a la instrumentalidad como que cada persona tiene una función en la empresa y será siempre necesaria para que la organización funcione. El trabajador debe tener un buen desempeño en su labor que le permita obtener los objetivos.
- Valencia: La valencia para Vroom es el valor que cada trabajador le da a cada cosa. Hay trabajadores que valoran más un salario, otros las condiciones del puesto, otros la jornada de trabajo, etc.

Es importante que la dirección de la empresa conozca que valoran más sus trabajadores y que valor le dan al resultado de su labor.



Vroom relaciona estos tres factores de manera que cuanto más valor, más motivación y por extensión, más esfuerzo. En relación con esto, Vroom diferencia tres elementos: el resultado final, el rendimiento obtenido y el esfuerzo realizado.

### 8.7.2 Teoría del refuerzo de Skinner.

A Frederick Skinner se le considera uno de los principales autores e investigadores de la corriente conductista norteamericana.

Uno de sus principales objetos de investigación es el comportamiento humano. En concreto, intenta explicar cómo responde a diferentes estímulos que pueden afectarle.

A través de la manipulación experimental y la observación del comportamiento animal, Skinner esbozó su primera teoría sobre el papel del refuerzo en el comportamiento y creó los principios de la teoría del condicionamiento operacional a partir de estas teorías.

Para Skinner, el uso del llamado refuerzo positivo y refuerzo negativo es fundamental para cambiar el comportamiento de humanos y animales. Aumente o mejore ciertos comportamientos, o suprímalos o elimínelos.

La teoría del reforzamiento desarrollada por Skinner, también conocida como condicionamiento operacional o condicionamiento instrumental, intenta explicar el comportamiento humano correspondiente al entorno o estímulos circundantes. Usando métodos experimentales, Skinner concluyó que la presencia de estímulos desencadena una respuesta humana. Si se usa un potenciador positivo o negativo para modular la reacción, puede ejercer una influencia sobre la reacción o el comportamiento operativo, que puede mejorarse o suprimirse. Skinner determinó que mientras las consecuencias, es decir, los refuerzos no cambien o sigan cierta lógica "reglas" que deben descubrirse, el comportamiento permanecerá de un contexto o situación a otro. Por lo tanto, tanto el comportamiento humano como el animal se pueden ajustar o modificar utilizando una variedad de estímulos que el sujeto puede encontrar satisfactorios o insatisfactorios.

Para explicarlo de manera más simple, la teoría del refuerzo enfatiza que una persona es más propensa a repetir comportamientos que se refuerzan

positivamente y más propensa a repetir comportamientos relacionados con estímulos negativos o refuerzo.

**Figura 5. Condicionamiento operante.**



*Fuente: Imagen por Curtis Neveu*

La teoría de Skinner es una forma más simple y objetiva para que la dirección comprenda el comportamiento de los trabajadores. Para Skinner, si la dirección de una empresa consigue concienciar a los empleados de las consecuencias de un determinado comportamiento de forma obvia, será suficiente con controlar su comportamiento sin tener que prestar atención a necesidades o deseos pasados o futuros.

Aun así, de acuerdo con esta teoría, es apropiado que los gerentes utilicen el refuerzo positivo relacionado con las acciones que quieren incentivar.

Por ejemplo, si a un empleado se le marcan ciertos objetivos y no consigue llegar a cumplirlos, pero cada vez se queda más cerca de cumplirlos, es importante reconocer su esfuerzo en el momento que se comprueban los objetivos para que esa mejora gradual vaya aumentando. Es decir, a medida que se acerca a la consecución de los objetivos, será conveniente que el refuerzo positivo sea proporcionalmente mayor a medida que el trabajador se acerque cada vez más a su comportamiento esperado.

En cambio, continuando con este ejemplo, si en vez de utilizar un refuerzo positivo utilizan un refuerzo negativo suspendiendo al trabajador de la variable por llegar a los objetivos, se eliminaría el comportamiento negativo mediante el castigo, pero a la larga, esto puede hacer que los empleados pierdan interés en

la ejecución de otras tareas y, en última instancia, traiga más consecuencias negativas para la organización.

### 8.7.3 Teoría de la equidad de Adams.

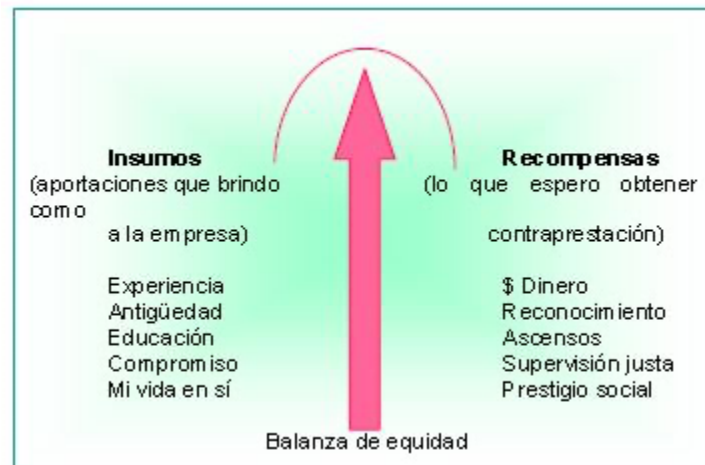
La Teoría de la Equidad (Adams, 1963, 1965) explica cómo la percepción de equidad afecta la motivación personal o, desde otra perspectiva, su desmotivación. La gente tiende a compararse con los demás. La situación con otras personas, dentro y fuera del trabajo. Por lo tanto, nos hemos formado una opinión de lo que es justo o injusto. Si el resultado de la comparación se entiende como imparcialidad, es más probable que las personas se sientan motivadas. Por el contrario, cuando creen que han sido tratados injustamente, aparecen la tensión y las emociones negativas. Después de todo, la gente quiere que sus contribuciones a la organización sean tratadas de manera justa en comparación con otras. Las creencias sobre lo que es justo e injusto afectarán a su motivación, actitud y también a su comportamiento laboral.

Lo que cobramos del puesto (recompensas) es el resultado de nuestra contribución (insumos) a la empresa.

Luego, comparamos nuestra relación de insumos - recompensas con la relación de insumos – recompensas de otras personas (referentes) en situaciones similares.

Si, como resultado de la comparación, creemos que nuestra relación recompensas - insumos es la misma que la de la persona de referencia, entendemos que nuestra situación es justa, por lo tanto, de equidad.

Si se considera que el resultado es una relación desigual, creemos que la situación es injusta, por lo tanto, de inequidad. Cuando el equilibrio es perjudicial para el individuo, esta desigualdad puede ser negativa; o positiva, cuando es beneficiosa.

**Figura 6: Balanza de la equidad.**

*Fuente: Apunte de Desarrollo Organizacional de la UNIDEG*

De esta forma, los sentimientos de injusticia pueden crear tensión. A medida que aumenta la desigualdad, aumentarán las tensiones. Es esta tensión la que motiva al individuo a actuar para corregir la situación.

Los referentes son las personas con la que comparamos las recompensas–insumos, se encuentran en una posición similar.

Existen cuatro grupos de referencia en la teoría de la equidad de Adams:

- Yo interno: experiencia personal de la misma persona en otro puesto de trabajo de la misma empresa.
- Yo externo: La propia experiencia de la misma persona en el mismo trabajo, pero en una empresa diferente.
- Otros internos: comparar con otra persona que trabaja en la misma empresa.
- Otros externos: comparación con otra persona que trabaja en otra empresa

## 9. Empresa Nestlé.

### 9.1 Historia y evolución de Nestlé.

Henri Nestlé nacido en la ciudad alemana de Frankfurt el 10 de agosto de 1814 se trasladó a Suiza y se instaló como comerciante. Era un emprendedor y

apasionado por la investigación, Henry Nestlé comenzó a preocuparse por desarrollar un alimento que ayudara a hacer frente a la altísima tasa de mortalidad infantil en ese momento: uno de cada cinco niños suizos fallecía antes de tener menos de un año. Después de muchas pruebas, aproximadamente en 1866, obtuvo una fórmula que consistía en leche, azúcar y harina de trigo, que fue bautizada como Harina Lacteada. El éxito fue casi inmediato, en 1867 nace la empresa Nestlé y en 1868 se propuso conquistar el mercado internacional. En 1873, las ventas habían llegado a los mercados extranjeros remotos, llegando a 500.000 latas por año. En ese momento, Henry Nestlé tenía casi sesenta años y comenzó a buscar compradores para su negocio. Finalmente, el 8 de marzo de 1875, firmó un documento que transfirió el nombre y el logotipo de la fábrica, la patente del producto y el logotipo a tres comerciantes de Vevey: Jules Monnerat, Pierre-Samuel Roussy y Gustave Marquis los cuales iniciaron una política de expansión industrial.

**Figura 7: La harina lacteada de Nestlé.**



*Fuente: tomado de Nestlé España.*

Los momentos clave de después de su creación son los siguientes:

- 1873. La primera vez que se importa la harina lacteada de Nestlé a España. Consta como el primer hito importante de la historia de Nestlé en España.

- 1905. Inauguración de la primera fábrica de Nestlé en España concretamente en la localidad cántabra de La Penilla de Cayón. En mayo es el comienzo de la producción de la harina lacteada de Nestlé en España.
- 1910 En pleno crecimiento socioeconómico en nuestro país da comienzo la producción de la Leche Condensada La Lechera.
- 1920 Se funda la Sociedad Nestlé, Anónima Española de Productos Alimenticios (AEPA), con sede en Barcelona.
- 1928 Nestlé fabrica chocolates con las marcas Peter, Cailler y Kholer.
- 1929 Nacen los chocolates Nestlé.
- 1944 Nestlé hace historia y pone a la venta la primera leche infantil Pelargón.
- 1954 Empieza la producción del primer bote del café soluble más clásico, Nescafé.
- 1962 Nestlé lanza el chocolate blanco Milkibar
- 1963 Fabricación de productos culinarios; nacen las marcas Maggi y los Helados Camy. Además, se lanza Nesquik
- 1966 Nestlé entra en el sector de la hostelería con la línea Food Services. Lanzamiento del chocolate Nestlé Extrafino
- 1970 Aparecen en el mercado los Tarritos Nestlé, procesados mediante hidrolización enzimática
- 1971 Comienza la fabricación de los productos ultracongelados, actualmente en el mercado bajo la marca La Cocinera y Eko se incorpora a la gama de productos Nestlé
- 1972 Nace un clásico y un importante hito en la historia de Nestlé: la Caja Roja, una nueva presentación para los bombones Nestlé. Además, se lanzan los productos refrigerados Nestlé
- 1976 Nestlé tiene nueva sede. Está situada en Esplugues de Llobregat (Barcelona)
- 1979 Nestlé entra en el mercado del café tostado con Bonka
- 1981 Nace la gama de productos desnatados Sveltesse
- 1984 Nestlé cobra presencia en el desayuno con los Cereales Nestlé
- 1985 Nestlé incorpora las salsas de tomate Solís, las recetas de Litoral y los alimentos para mascotas Friskies

- 1988 Nestlé incorpora los de productos Buitoni (pastas y salsas frescas) y Perugina (chocolates)
- 1989 Se incorpora al grupo Nestlé la empresa Rowntree Mackintosh (chocolates y confitería), con especialidades como After Eight y KitKat
- 1990 Se constituye Productos del Café, S.A., que agrupa las marcas La Estrella, Brasilia, Santa Cristina y Cafés 154
- 1992 Nestlé entra en el mercado español de las aguas embotelladas
- 1995 Nestlé cambia su denominación: a partir de ahora se llamará Nestlé España, S.A. Asimismo, incorpora Miko y Avidesa a la gama de helados, comprándole estas marcas al grupo Conelsa
- 1999 Tiene lugar la incorporación de los productos ultracongelados La Cocinera
- 2001 Nestlé entra en el mundo de la nutrición clínica con una gama de productos pensados para hacer frente a requerimientos específicos de alimentación. Ese mismo año, reafirma su voluntad innovadora rediseñando la imagen de la leche condensada La Lechera con "Sirvefácil", un nuevo y práctico envase
- 2003 Las marcas de café gestionadas por Productos del Café S.A. se amplían con la compra de 3JP
- 2007 Lanzamiento de Nescafé Dolce Gusto, que traslada el concepto coffee shop a casa
- 2008 Nestlé invierte en una nueva fábrica en Girona para la producción de Dolce Gusto, adquiere Novartis, que sitúa a la empresa en líder del mercado de Nutrición Clínica y se produce el lanzamiento de Naturnes, la nueva generación de alimentos infantiles
- 2009 Nestlé reintroduce la marca Purina en el mercado español, con el objetivo de consolidarse como la empresa de referencia en alimentación y cuidados para mascotas. Productos del Café, S.A. se amplía con la compra de Cafés Castel
- 2010 Se presenta Nestlé TV, la primera televisión online que lanza una empresa de alimentación y bebidas en nuestro país, y La Lechera, una de las marcas más emblemáticas de Nestlé, festeja su centenario

- 2012 Nestlé entra en el negocio del regalo personalizado con "Díselo con chocolate", una iniciativa pionera en España, enmarcada en el plan de desarrollo de nuevos modelos de negocio
- 2013 El café soluble instantáneo Nescafé cumple 75 años y el cacao soluble Nesquik celebra su 50 aniversario

Hoy en día, Nestlé esta presente en muchas áreas alimentarias diferentes y proporciona a los consumidores una amplia variedad de alimentos que se han convertido en parte de sus hábitos de consumo en algún momento de sus vidas: alimentos para bebés, productos lácteos, chocolate, café y cereales, bebidas, cocina, cereales para el desayuno, alimentos ultracongelados, agua embotellada y nutrición clínica. También ocupa una posición importante en el mercado de alimentos para mascotas.

Con una facturación de 1.995 millones de euros en 2019, Nestlé es líder en la industria alimentaria española.

En 2019, el 56% de los productos de la fábrica española de Nestlé se exportaron a 74 países de todo el mundo. Por regiones, Europa representa el 80% de las exportaciones totales a otros mercados. La facturación de exportación de Nestlé España en 2019 fue de 641 millones de euros.

Desde 1976, la sede de la empresa está en Esplugues de Llobregat (Barcelona).

La plantilla media actual de Nestlé en España es de 4020 personas

La política de promoción interna hace de la formación una de las herramientas más importantes para asegurar la competitividad de los recursos humanos.

Nestlé España cuenta con un centro de formación propio en su sede, y sus actividades son complementarias a las que se llevan a cabo en la fábrica y el Swiss Rive-Reine International Centre.

## 9.2 Cultura empresarial Nestlé.

Cuando hablamos de cultura empresarial nos referimos a todo el conjunto de normas, valores, creencias, coordenadas de actuación, pensamiento y sentimiento que comparten los miembros de una empresa.

La cultura empresarial se convertido en una de las principales preocupaciones de los gestores de recursos humanos debido a que para que una organización



funcione correctamente debe tener un alma que de forma a la estructura básica de valores.

La misión de la empresa Nestlé es: “Llevar al consumidor productos alimenticios de alta calidad y valor agregado a precios competitivos, donde sea, como sea y cuando sea.”

Y la visión de la empresa es: “Evolucionar de una respetada y confiable compañía de alimentos a una respetada y confiable compañía de alimentos, nutrición, salud y bienestar.”

Nestlé España se gestión y actúan de acuerdo con los siguientes principios corporativos:

- Los consumidores:
  - o Nutrición, salud y bienestar. El objetivo es ofrecer las opciones más sabrosas y saludables en cada tipo de producto, aumentado cada vez más el valor nutricional.
  - o Comunicación al consumidor. Se comprometen en ofrecer una comunicación responsable y fiable que les permita a los consumidores tomar decisiones conscientes. También promueven dietas más saludables. Presentan los alimentos de manera que no fomenten un consumo excesivo.
  - o Garantía de calidad y seguridad del producto. Su compromiso es no comprometer nunca la seguridad de ningún producto y tienen su propia política de calidad.
- Su gente:
  - o Derechos humanos. La empresa esta comprometida con sus trabajadores a ofrecerles buenas condiciones de trabajo y posibilidades de empleo flexible que les permitan compaginar la vida laboral y la vida privada de cada persona. Es una empresa comprometida con la Declaración Internacional de Derechos Humanos y los principios relativos a los derechos fundamentales establecidos en la Declaración de la Organización Internacional del Trabajo sobre los Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo.
  - o Diversidad e inclusión. La diversidad y la inclusión forman parte de la cultura de Nestlé debido a que promueven la inclusión de todas

la comunidades, culturas y edades en su plantilla de esta manera impulsan la creatividad y la innovación. También se esfuerzan en equilibrar la desigualdad de género y proporcionar la igualdad para todos.

- Seguridad y salud en el trabajo. están comprometidos a prevenir accidentes, lesiones y enfermedades relacionadas con el trabajo, y a proteger a los empleados, contratistas y cualesquiera otros involucrados a lo largo de la cadena de valor. Supervisan su desempeño mediante el Sistema de Gestión Nestlé (NMS) para la calidad y seguridad, salud y medio ambiente (SHE) para garantizar una vida segura y saludable en el lugar de trabajo.
- La cadena de valor:
  - Suministro responsable. El abastecimiento de las cadenas de suministro de Nestlé se realiza de manera ética, sostenible y socialmente consciente. Se aseguran de que sus prácticas comerciales no tengan un impacto negativo en nivel de la cadena de suministro.
  - Clientes y proveedores. La organización actúa con honestidad, integridad y trato justo con sus clientes.
  - Sostenibilidad ambiental. La preocupación por la sostenibilidad ambiental está presente en la organización en cualquier punto de su cadena de valor. Utilizan recursos naturales de manera eficiente, materiales de envasado reutilizables y reciclables.
- La integridad del negocio:
  - Ética e integridad.
  - Privacidad y gestión ética de datos.
- Interacción y comunicación transparentes:
  - Interacción interna y comunicación.
  - Involucramiento y advocacy.
- Compliance.

### 9.3 Trabajar en Nestlé.

Nestlé es una compañía inspirada en las personas que busca promover un estilo de vida saludable tanto dentro como fuera del trabajo. La cultura se basa en el respeto: por ellos mismos, por los demás, por la diversidad y por el futuro.

Tienen la capacidad de adaptarse al constante cambio mediante sus formas de trabajo y su entorno flexible. Promueven un entorno inclusivo que les permita a dar vida a sus propósitos y valores diariamente.

Entre los beneficios de Nestlé podemos destacar los siguientes:

- Equilibrio trabajo vida: se coloca como la prioridad principal y trata de ofrecer a sus colaboradores las mejores condiciones de trabajo y les ayudan a mantenerse seguros, saludables y comprometidos.
- Lugar de trabajo: se comprometen y aseguran que los lugares de trabajo son seguros y saludables para las personas que trabajan allí ya que, cuentan con alrededor de 328000 trabajadores y 418 fábricas en 86 países de todo el mundo.
- Marco de salud: asesoran a los empleados para que tomen decisiones sobre su propia salud, asuman su propia responsabilidad y elijan vivir y trabajar de manera saludable y segura.
- Protección a la maternidad: cuentan con un programa de protección de la maternidad para todos los cuidadores primarios de recién nacidos, incluido padres y padres adoptivos. Esto significa al menos 14 semanas de licencia de maternidad remunerada y el derecho a extender el permiso de maternidad a 6 meses. La política incluye la protección del empleo y la no discriminación, un entorno de trabajo saludable y propicio para la lactancia materna y modalidades de trabajo flexibles. Además de 6 meses de licencia por maternidad, horarios de trabajo flexibles y descansos para amamantar, también ofrecen más de 302 lugares para amamantar en lugares de trabajo en todo el mundo.

- Carreras duales: las carreras duales se están volviendo cada vez más comunes. Pueden ser locales o extranjeros, y es posible que tengan que hacer concesiones de vez en cuando, pero hacen todo lo posible para promover el desarrollo profesional conjunto. Nestlé ha lanzado la Red Internacional de Carrera Dual (IDCN) en cooperación con otras empresas multinacionales para ayudar a los cónyuges de carrera dual a encontrar trabajos locales e integración profesional en nuevos países.
- Compensaciones: Nestlé ofrece atractivos paquetes de remuneración, que incluyen remuneración competitiva y remuneración variable, para compensarlo por su contribución al éxito de la organización. Además de esta recompensa financiera, también brindan muchas oportunidades de crecimiento y desarrollo personal para ayudar a los empleados a alcanzar su máximo potencial, como una carrera internacional, que puede ampliar su experiencia y conocimiento. Obviamente, el plan de compensación varía de un lugar a otro para reflejar los diferentes deseos de los candidatos y responder a los valores de sus empleados en diferentes partes del mundo. Como empresa global diversificada y dinámica, ofrecen muchas oportunidades interesantes y atractivos planes de compensación. Es una empresa orientada a las personas.

#### 9.4 Recursos Humanos de Nestlé.

La estructura de recursos humanos (RR.HH.) les ayuda a determinar las necesidades de la organización relacionadas con las personas y cumplir con los requisitos que necesitan.

Por lo tanto, la misión de los directivos de RR.HH. y sus equipos es brindar asesoramiento profesional a los empleados para que puedan lograr excelentes resultados laborales optimizando el desempeño personal y asegurando condiciones de trabajo ejemplares.

Con el enfoque "Nestlé en el mercado" (NiM), RR.HH. adoptó un enfoque mejorado y simplificado para garantizar un liderazgo funcional y el mejor nivel de resultados, claridad y eficiencia. La estructura de los RR.HH. de Nestlé se basa en las tres áreas de prestación de servicios profesionales (centros

profesionales), implementación de estrategias de recursos humanos en negocios específicos (socios comerciales) y realización de actividades transaccionales (servicios para empleados).

#### 9.5 Compensación Total Nestlé.

Atraer nuevos empleados y mantener el compromiso de los empleados existentes no solo depende de la compensación y los beneficios basados en el desempeño. Se trata también del valor y la confianza que construyen y se esfuerzan por mantener y que ha día de hoy, para quienes trabajan en la organización, esto es sinónimo del nombre "Nestlé"; la relación con nuestros jefes y trabajadores; disfrutan estar en un reconocimiento global y experiencia de trabajo en una empresa diversificada, así como la posibilidad de crecimiento y aprendizaje. Todo esto hace referencia a la compensación total que reciben. Por lo tanto, Nestlé considera la compensación fija, la compensación variable, los beneficios, el crecimiento y desarrollo personal y el equilibrio entre la vida laboral y personal como elementos clave que definen la compensación total. Todo jefe es responsable de proponer la compensación de sus empleados en el marco de la política de la empresa. Se debe realizar una reunión con cada empleado y, cuando sea necesario, con el apoyo del departamento de gestión de recursos humanos, explicar de forma clara, completa y transparente sus condiciones específicas en materia de retribuciones y beneficios.

#### 9.6 La motivación en Nestlé.

La principal motivación de los empleados en Nestlé es el ofrecimiento por parte de la empresa de un plan de carrera atractivo y realista que les permita desarrollar sus habilidades a largo plazo. Cada empleado ha de expresar sus objetivos y expectativas de carrera mediante dialogo abierto con su jefe. Por ejemplo, Nestlé al ser una organización internacional ofrece la posibilidad de trabajar en diferentes países a los empleados que estén interesados en ello. Con lo cual, la dimensión internacional sirve de ventaja competitiva para retener y desarrollar a personas con talento.

También Nestlé ofrece la oportunidad de ascender según los resultados, la conducta y el posible potencial de crecimiento en el futuro.

Centrándonos en la motivación, podríamos relacionar la motivación en Nestlé con la teoría de la motivación de la Jerarquía de necesidades de Abraham Maslow (figura 4).

La pirámide de Maslow esta formada por las necesidades primarias y las necesidades secundarias. En este caso las necesidades primarias son las necesidades de existencia dentro de la empresa (fisiológicas) y las necesidades de relación dentro de la organización (seguridad); y las necesidades secundarias incluyen las necesidades de crecimiento dentro de la organización (sociales, autorrealización y estima).

Nestlé también ofrece a sus empleados un amplio abanico de actividades y métodos de formación para fomentar el crecimiento y aprendizaje. Estas actividades deben de ser vistas como un componente de desarrollo y mejora continua.

#### 9.7 Importancia de la conciliación de la vida personal y profesional.

La conciliación de la vida personal y profesional en Nestlé es un tema de suma importancia debido a que fue una de las pioneras en la aplicación de medidas de conciliación estableciendo los sábados no laborales en la década de los 60 y los horarios flexibles en la década de los 70. A lo largo de su historia, Nestlé ha intentado mejorar la vida, la satisfacción y la fidelidad de sus empleados hacia la empresa mediante políticas encaminadas a cumplir las necesidades de sus empleados en su vida personal y profesional. Medidas de conciliación de la vida personal y profesional actualmente utilizadas por la organización son:

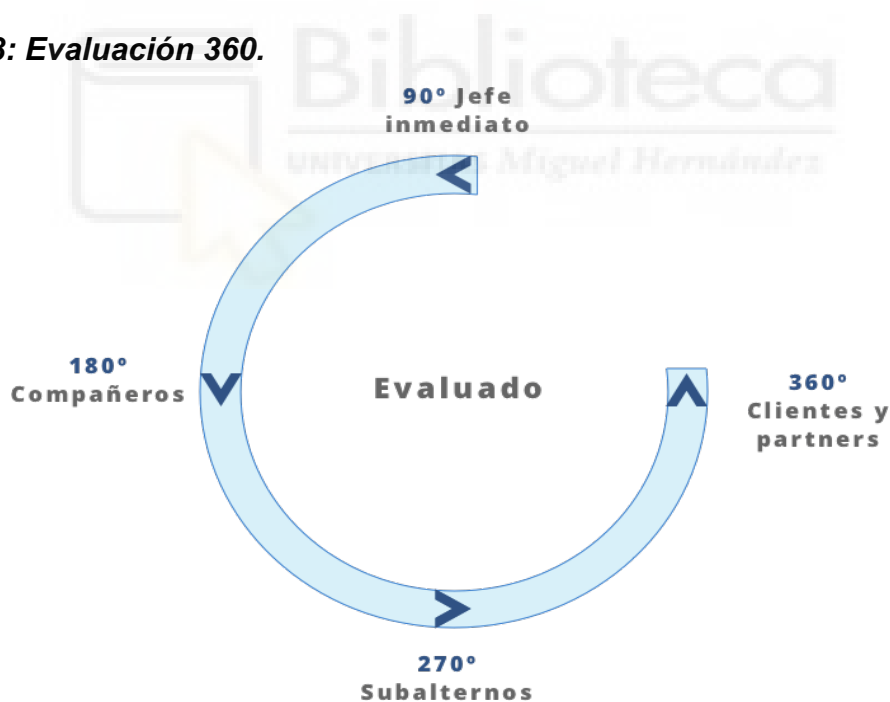
- **Flexibilidad de horario.**
- **Flexibilidad en cuanto al tiempo:** posibilidad de disfrutar de días de permiso a cuenta de horas o también, fraccionar las vacaciones para que el empleado pueda ajustarlas al calendario familiar.
- **Flexibilidad en cuanto al espacio:** hace referencia a la posibilidad del teletrabajo cuando las condiciones del empleado se lo permitan y lo necesite.

### 9.8 Variables medidas en la evaluación de desempeño.

El sistema de evaluación de desempeño utilizado por Nestlé tiene como finalidad incrementar la aportación de cada individuo a los objetivos de la empresa. Este sistema se utiliza para detectar posibles carencias del empleado para poder potenciarlas, no es simplemente una mera evaluación del rendimiento. Concretamente Nestlé busca dirigirse hacia una cultura de alto rendimiento en el que se beneficiaran tanto el empleado como la organización. Nestlé establece la formulación correcta y explícita de los objetivos ya que es un pilar básico por ello deben de ser medible en un tiempo determinado y alcanzables.

La herramienta utilizada en la evaluación es la conocida “evaluación 360” que consiste en la evaluación de un empleado mediante un feedback que aporta su entorno profesional: jefes directos, subordinados, clientes internos y externos, y compañeros.

**Figura 8: Evaluación 360.**



*Fuente: tomada por Bizneo blog.*

Es un análisis en el que la retroalimentación resulta fundamental.

Este tipo de evaluación sirve tanto para medir cualitativamente como cuantitativamente el desempeño laboral de los empleados permitiendo ver las diferencias entre como se ve el trabajador y como lo ven los demás.

## 10. Conclusión.

La conclusión que extraigo de este Trabajo Fin de Grado es que la correcta gestión de los recursos humanos es fundamental si queremos obtener una ventaja competitiva respecto de nuestros competidores. Resulta de gran importancia la dirección en el sentido correcto del comportamiento humano para lograr el máximo potencial de cada uno de los empleados.

Si la ventaja competitiva de la organización depende del capital humano es necesario que cada empleado se sienta bien consigo mismo y con la labor que desempeña en su puesto de trabajo, un empleado que no logre esto puede ser una amenaza para la organización ya que puede marcharse a otro competidor que si que le pueda satisfacer las necesidades que no le son satisfechas. Por esto mismo, cobra de especial importancia la dirección del comportamiento humano.

Como ya hemos visto, existen numerosas teorías motivacionales aplicables según la que mejor convenga a la organización. La teoría que más me gusta es la teoría de la motivación e higiene de Herzberg. Considero que es interesante porque las personas realizamos acciones en todo momento para satisfacer las necesidades que nos puedan surgir. En el puesto de trabajo funciona exactamente igual. Las personas cumplen con su labor si sus necesidades son satisfechas por parte de la organización. Por un lado, crear un entorno laboral que sea favorable y por otro, generar al trabajador experiencias positivas resultan imprescindibles para conseguir motivar al trabajador.

Dicho esto, las organizaciones cuya ventaja competitiva se basa en el factor humano como la que hemos investigado en este trabajo fin de carrera, trabajan continuamente en sus políticas internas para mejorar las condiciones de los empleados y lograr que cada uno de ellos sea lo más feliz posible dentro de la organización con el fin de mejorar sus propios objetivos y evitar pérdidas de empleados.

Para Nestlé uno de los temas más importantes es la conciliación entre la vida profesional y personal desde la década de los 60 con esto quiero decir que muestra interés en que sus empleados puedan, dentro de unos límites, elegir sus condiciones para que logren la satisfacción dentro de la organización.



Gracias a las políticas que Nestlé desarrolla acerca del factor humano, hoy en día está en el top de organizaciones alimentarias en todo el mundo demostrando su buen hacer desde prácticamente su creación en 1867.

Para finalizar, considero que es necesario que cada organización valore las necesidades de sus empleados ya que, como hemos podido comprobar, es fuente de ventaja competitiva.

## 11. Bibliografía.

- Nestlé España. Empresas centenarias: Nestlé año a año. Recuperado el 28 de julio de 2021 de <https://empresa.nestle.es/es/sobre-nestle/nestle-en-el-mundo/historia>
- Nestlé España. Principios corporativos Nestlé. Recuperado el 2 de agosto de 2021 de <https://empresa.nestle.es/es/sobre-nestle/principios-corporativos-empresariales-nestle>
- Besseyre des Horts, C.H. (1989): Gestión estratégica de los recursos humanos. Aedipe/Deusto, Bilbao.
- Albizu, E. y Landeta, J. (2001): Dirección estratégica de los recursos humanos. Pirámide, Madrid .
- Aguilar, E.M. y Sastre, M.A. (2003). Dirección de Recursos Humanos: Un enfoque estratégico. Madrid: Mc Graw Hill.
- Gregorio Martín de Castro (2008): reputación empresarial y ventaja competitiva. Madrid: Esic.
- Rodríguez García Giselle. (2009, febrero 12). Ventaja competitiva a través de la gestión de recursos humanos. A través de: <https://www.gestiopolis.com/ventaja-competitiva-a-traves-de-la-gestion-de-recursos-humanos/>
- Human Resource Planning. Cap. 'HRM and competitive advantage'. p.8 Editorial: Select Knowledge. Autor: Helen Simms. 2005.
- Redator Rock Content. (2019, junio 17). Comportamiento organizacional en las empresas. A través de : <https://rockcontent.com/es/blog/comportamiento-organizacional/>

- Enric Genesca (1977). Motivación y enriquecimiento del trabajo. Sus repercusiones sobre la productividad. Editorial Hispano-Europea S.A. Barcelona.
- Luis González López (2001). Satisfacción y motivación en el trabajo. Editorial Díaz de Santos, Madrid.
- Maslow, A. H. Motivation and personality. (1954). New York: Harper & Row.
- New York: Wiley & Sons (1964) Vroom, V.H. Work and motivation.
- American Psychologist (1965). McClelland, D. Toward a theory of motive acquisition.
- López Más, J. (2005). MOTIVACIÓN LABORAL Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA TEORÍA DE FREDERICK HERZBERG. *Gestión En El Tercer Milenio*, 8(15), 25–36.  
<https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/articulo/view/9692>
- Herrera, L., & Murillo Antón, W. (2020). Estilo de dirección en una universidad del Perú desde la perspectiva de la Teoría “X” y “Y” de Douglas McGregor. *Revista De Investigación Valor Agregado*, 5(1), 50 - 57.  
[https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri\\_va/article/view/1281](https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_va/article/view/1281)
- Hurtado Prieto, Jimena. (2003). LA TEORÍA DEL VALOR DE ADAM SMITH: LA CUESTIÓN DE LOS PRECIOS NATURALES Y SUS INTERPRETACIONES. *Cuadernos de Economía*, 22(38), 15-45. Retrieved August 26, 2021, from [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0121-47722003000100002&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-47722003000100002&lng=en&tlng=es).
- Peter J. Dean. (2000). Los principios de la mejora del rendimiento: modelos para el aprendizaje en la organización. Editorial Universitarias Ramón Areces.

