

### ***Google: Un caso de éxito de employer branding***

Diana Benito-Osorio, *Universidad Rey Juan Carlos*

Mishell Tuz Coba, *Universidad Rey Juan Carlos*

El término *employer branding* sugiere la diferenciación de las características de una empresa como empleador respecto de las de sus competidores (Backhaus y Tikoo, 2004; Sivertzen, Nilsen y Olafsen, 2013; Graham, y Cascio, 2018). Con el fin de contribuir a mejorar la reputación empresarial y aumentar el atractivo de la misma, los empleadores buscan fortalecer el nombre de la empresa como marca y así lograr atraer posibles empleados, contribuyendo a la consecución de una ventaja competitiva para la organización.

Es por ello que, hoy en día, las empresas que encabezan las listas de los mejores empleadores suelen coincidir con las marcas más fuertes del su respectivo sector. Las organizaciones líderes compiten por la mejor posición en la lista de las 10 primeras marcas mundiales (*Coca-Cola, Google, IBM*), las 50 marcas “más admiradas” (*Amazon, Apple, Berkshire Hathaway, Google*) y la de los principales empleadores de MBA (*Goldman Sachs, Google, McKinsey & Company*). Como podemos observar, *Google* ocupa una buena posición en todas ellas.

Según Pitcher (2009), *Google* es una referencia como de marca de empleador. En 2008 ya era considerado como uno de los 50 mejores lugares de trabajo del Great Place to Work Institute en el Reino Unido. Este galardón se otorgó en base al resultado de las encuestas a 1,5 millones de trabajadores de 4.000 organizaciones, lo que posiblemente explique ese millón de solicitudes de empleo que ya recibe cada año.

Sin embargo, a pesar de que la compañía ha disminuido su reputación al ser acusada de manipular los resultados de las búsquedas, censurar páginas, saltarse leyes de privacidad, evadir impuestos y manejar mal las demandas por acoso sexual, resulta llamativo que haya continuado superando a otras empresas de gran prestigio para mantenerse en el primer puesto del pódium como lugar de trabajo elegido. *Google* ha seguido manteniendo

su rango como el empleador de mayor reputación del mundo por segundo año consecutivo, según el estudio 2019 Global Workplace 100 del Reputation Institute<sup>1</sup>. Isadora Levy, gerente superior de investigación de *Reputation Institute*, atribuye este éxito a que las empresas de tecnología tienden a ser pioneras y líderes en la aplicación de prácticas innovadoras en el lugar de trabajo, obteniendo el beneficio de la duda del público en general. Asimismo, Jody Ordioni, fundadora y directora de marca de Brandemix, una agencia de marcas y comunicaciones, aseveraba que la fuerza de la reputación de Google radica en el efecto de halo que tienen las marcas conocidas y populares. A pesar de la cultura actual del lugar de trabajo, suelen ser percibidas como empleadores favoritos (Maurer, 2019). Esto nos hace pensar que la marca del empleador se podría negociar a través de los medios de comunicación y, por lo tanto, las encuestas de empleadores podrían ganar publicidad y tener un impacto significativo en los medios. La publicidad podría asociarse, en primer lugar, con la atracción de empleados competentes, pero también con un mayor compromiso de los empleados (Jakopovic, 2017). Por tanto, ocupar un buen lugar en las encuestas y en las listas de los mejores empleadores ayuda a las empresas a mantener una buena reputación. Sin embargo, para poder entrar dentro de estos rankings, las empresas deben ofrecer a sus empleados un buen lugar de trabajo para que se les reconozca esa consideración.

*Google* ofrece a sus empleados salas para reflexionar, elementos recreativos, atención sanitaria, masajes, quiropráctica, fisioterapia, comidas gourmet gratuitas, oficinas equipadas con gimnasios, planes de ahorro para la jubilación, beneficios por fallecimiento, además de fomentar las donaciones y el trabajo voluntario, el aprendizaje permanente a través del desarrollo personal y profesional, jornadas laborales flexibles y asesores financieros (Jakopovic, 2017). Ofrecen generosas políticas de licencia parental y un plan de maternidad, donde se otorgan 18 semanas de baja remunerada, teniendo en cuenta que en Estados Unidos no existen las bajas remuneradas por maternidad o paternidad, este tipo de prestaciones sociales por parte de la empresa se han convertido en uno de los beneficios más valorados por sus trabajadores. También cuenta con guarderías y salas maternas en sus instalaciones para facilitar la conciliación laboral. Además, ha promovido la filosofía del “20 por ciento de tiempo” que permite a los *Googlers* utilizar una parte de su tiempo de trabajo en proyectos propios que no estén relacionados con su función básica en la empresa, dándoles la posibilidad de realizar

---

<sup>1</sup> Este estudio se basa en 230.000 clasificaciones individuales de encuestas públicas en línea recogidas en el primer trimestre de 2019.

proyectos a medio plazo, enfocados en algo que los apasione, pudiendo utilizar los recursos de la empresa para avanzar, fomentando así la creatividad. Por otra parte, *Google* tiene un sistema de retribución en que intenta primar a los mejores con recompensas, incluso para aquellos proyectos que hayan fracasado pero que partiesen de ideas que la empresa hubiera valorado positivamente. La compañía se compromete a mejorar la vida de la mayor cantidad de personas posibles, lo que también contribuye a mejorar su imagen como empleador ofreciendo: expansión de oportunidades, inclusión de todo el mundo, diversidad y sostenibilidad. Por todo ello, se considera que *Google* tiene una marca de empleador líder (Matsangou, 2015).

Anne Riley, directora gerente de la consultora Penna Recruitment Communications afirma que *Google* ha establecido una cultura organizativa muy fuerte. Esta cultura está tanto en el entorno físico como en la forma tan detallada en que recluta a la gente para que encaje en ella (Pitcher, 2009). Por ello, la compañía busca la distinción concentrándose en los valores y factores culturales que la hacen sobresalir, más que en los beneficios funcionales. Vanessa Robinson, jefa de desarrollo de prácticas de Recursos Humanos (RR. HH.) en el CIPD defiende que un conjunto de personas tiene un propósito común compartido en una organización, se obtiene un mayor rendimiento, refiriéndose a los valores arraigados en la cultura de *Google* (Garrett, 2013). Sin embargo, *Google* está dando un paso más, cambiando su enfoque de “ajuste cultural” a “añadir cultura” al evaluar a los candidatos. Buscan contratar a personas con diferentes antecedentes y experiencias y se centran en la forma en cómo un candidato puede contribuir a la cultura de *Google* y no solo en cómo puede encajar (*Google*, 2020). Es decir, tratan de construir una cultura de pertenencia que permita a cada empleado mejorar su trabajo, atendiendo los diferentes puntos de vista, antecedentes y experiencias de todos. Quieren asegurarse de que todos los *Googlers*, incluidos los de los grupos infrarrepresentados, experimenten la empresa como un lugar de trabajo inclusivo. Por eso, la formación sobre diversidad, equidad e inclusión está integrada en las principales oportunidades de aprendizaje y desarrollo de *Google* (*Google*, 2020).

Otro de los motivos por los que *Google* es considerado uno de los mejores empleadores del mundo es por el éxito de su política de diversidad, ya que en ella se aúnan todos los esfuerzos para conseguir un *Google* diverso, accesible e inclusivo. Actualmente continúan aumentando la representación de las mujeres a nivel mundial y los empleados Black+ y Latinx+ en los EE.UU. En el año 2019, se logró el mayor aumento en la contratación de empleados técnicos Black+ (*Google*, 2020). Sus grupos de recursos

humanos son fundamentales para fomentar la inclusión y la defensa de las comunidades. Dicen que cuando la gente siente que pertenece a algún lugar elige quedarse en él, crecer y encontrar más gente afín para trabajar allí. Este círculo virtuoso de pertenencia es esencial para ampliar el alcance y el impacto del trabajo en el futuro. Ese sentimiento de pertenencia se da cuando todos podemos reconocer, celebrar y valorar nuestras diferencias como grupo, de modo que ese nuevo “nosotros” incluye a “todos” (Google, 2020).

Por otro lado, tener una buena marca de empleador significa conseguir un ambiente donde haya una constante oportunidad de mejora. El entorno cambiante, en el que coexisten las empresas, exige que las habilidades tengan que ser mejoradas continuamente para seguir siendo relevantes (Gibb, 2017). *Google* ofrece a sus empleados esas oportunidades de mejora a través de una formación constante, facilitándoles todos los recursos necesarios para que ellos mismos puedan formarse unos a otros, de forma que se aproveche al máximo el talento interno, mientras que se mejora el orgullo de pertenencia a la compañía. Laszlo Bock, ex vicepresidente sénior de gestión de personas de *Google* y autor del libro “La nueva fórmula del trabajo”, sostiene que “los empleados son el activo más valioso de cualquier empresa y perder aquellos con talento puede ser algo verdaderamente caro” por lo que asegura que hay que quitar poder a los directivos y dárselo a los empleados. Según Bock (2015) y la política de Recursos Humanos de *Google*, llamada *People Operation*, “las únicas formas de retener a los mejores empleados son: la calidad de las personas con las que trabajan, la sensación de que el trabajo que realizan es significativo y mezclar innovación, eficiencia y sentido de pertenencia”. Además, añade que el rol de un jefe en *Google* es tanto conectar a los distintos departamentos entre sí como hacer de coach con su equipo, ayudándoles a ser mejores en lo que hacen (Bock, 2015).

Para *Google* contratar a la gente adecuada es una de las tareas más importantes, ya que constituye un factor clave de éxito. Para ello invierten gran cantidad de recursos en una estructura organizativa innovadora, que promueve la interacción entre sus empleados y que propicia un entorno colaborativo y creativo. Bock (2015) afirma que para contratar a una persona excelente se debe buscar a alguien mejor que uno mismo. Por ello, en la compañía contratan a personas a las que le gusta lo que hacen, que saben desenvolverse en equipo y a las que le gusta experimentar. Su principal fuente de reclutamiento son las referencias internas, tienen el lema “*best people knows best people*”. También utilizan algunas webs especializadas y hacen ellos mismos la búsqueda (*head-hunting*) de los

candidatos más idóneos. Bock (2015) asegura que el potencial de un individuo que puede preverse a través de su comportamiento.

Pero en *Google* no sólo tratan de captar el mejor talento sino también retenerlo. Sus empleados son escuchados, apoyados y utilizan sus conocimientos para mejorar los sistemas y la cultura de *Google*. La transparencia interna es una de las piedras angulares de la cultura de *Google* y hace que aumente el rendimiento empresarial. Con ella se demuestra a los empleados que se puede confiar en ellos y en su criterio, ofreciéndoles información acerca de lo que está pasando se les permite cumplir sus tareas con mayor eficacia (Bock, 2015). Además, cuentan con lo que llaman “controladores de la burocracia”, un programa anual con el que actualmente los *Googlers* identifican sus máximas frustraciones y la compañía contribuye a solucionarlas, cerrando así el círculo virtuoso de la atracción y retención de talento.

### **Fuentes de información empleadas**

- Bock, L. (2015). *La nueva fórmula del trabajo: revelaciones de Google que cambiarán su forma de vivir y liderar*. Estados Unidos: Conecta.
- Garrett, A. (2013). "Crash course in ... employer branding". *Management Today*.
- Gibb, V. (2017). *Employer branding*. *Bizcommunity.com*. Cape Town: SyndiGate Media Inc.
- Jakopovic, H. (2017). Employer Branding Through Csr And Survey. *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, 620-629.
- Matsangou, E. (2015). Secrets of Google's talent retention success. *European CEO*. Disponible en <https://www.europeanceo.com/business-andmanagement/secrets-of-googles-talent-retention-success/> [14/05/2020].
- Maurer, R. (2019). Despite worker complaints, google is still World's most reputable employer. *HRNews*. Alexandria: Society for Human Resource Management. Disponible en <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/google-worlds-most-reputable-employer.aspx> [05/05/2020].
- Pitcher, G. (2009). "Get the right mix". *Personnel Today*, 4-6.
- <https://about.google/commitments/> [03/06/2020].
- <https://www.google.com/about/philosophy.html?hl=es> [27/05/2020].
- <https://diversity.google/> [03/06/2020].
- <http://www.rrhhdigital.com/entrevista/63971/Mireia-Vidal-Directora-de-Recursos-Humanos-de-Google-Espana-Italia-Francia-y-Portugal> [17/06/2020].

**Palabras clave:** *employer branding*, captación y retención del talento, cultura organizativa.

**Fecha del caso:** noviembre, 2020.

**Preguntas sobre el caso**

1. ¿Qué es el *employer branding*? ¿Por qué crees que es importante para las empresas tener una buena estrategia de *employer branding*?
2. Analice la influencia que tienen los rankings que determinan “las mejores empresas para trabajar” en los procesos de gestión de los recursos humanos desde la óptica de la empresa y del solicitante de empleo. ¿Qué ventajas e inconvenientes plantea?
3. Busque información sobre las políticas de RR. HH. de Google y analice la evolución que se ha producido en ellas durante los últimos cinco años (2015-2020).