

“GOOGLE, EL BUSCADOR DE TALENTO”¹

Miriam Cervantes Herrero

Alfredo Del Olmo Aparici

Buenaventura Gómez Gutiérrez

Íñigo Medel Ruiz-Carrillo

Laura Rocío Sierra Caballero

Alessandra Tremolada Castrat

Google nació en 1998, cuando sus fundadores crearon un portal de internet que usaba un motor de búsqueda de contenidos para encontrar los enlaces relacionados con las palabras clave introducidas por los usuarios. Desde este momento el crecimiento de Google ha sido exponencial, ampliando su actividad y diversificándose. Así, en la actualidad, Google tiene su sede central en California, contando con más de 70 oficinas repartidas en 40 países y un total de más de 40.000 trabajadores que denominan *Googlers*.

A pesar de que el negocio principal de Google es el de ofrecer servicios tecnológicos interrelacionados, tiene presencia en multitud de sectores no relacionados con su actividad original como, por ejemplo el inmobiliario, el financiero, la energía, o la alimentación. Dentro de su sector principal de actividad, el tecnológico, Google es la segunda empresa más grande, sólo superada por Apple. Este sector se caracteriza por una constante innovación, buscando diferenciarse de la competencia a través de avances tecnológicos continuos.

En el altamente competitivo sector tecnológico, adquiere una relevancia fundamental la adaptación del modelo de gestión de personas al modelo de negocio. En este sentido, Google fue pionera en establecer un modelo de gestión que permitiera atraer el talento y hacer deseable trabajar en la empresa, mediante políticas de Recursos Humanos

¹ Caso práctico realizado en el Máster en Dirección de Personas y Desarrollo Organizativo, ESIC-URJC, curso 2015/2016.

realmente innovadoras centradas en el cuidado del empleado, que marcaron un punto de inflexión en esta área, y provocaron un efecto contagio al resto de empresas.

Según Jiménez, Hillier-Fry y Díaz (2008), se pueden diferenciar cuatro fases en lo referente a la gestión del talento en las organizaciones: (1) atracción, (2) identificación y captación, (3) desarrollo y (4) retención. En relación a la primera y la segunda fase, ¿cómo lleva a cabo la búsqueda y la evaluación del talento el gigante de internet?

En lo referente a la búsqueda del talento, Google desmitifica su proceso de selección señalando que aunque dos de cada mil candidatos que aplican diariamente son contratados, el perfil que buscan es relativamente sencillo y se basa en una característica que han bautizado como *Googleness*, estilo que se basa en divertirse con la recreación, en ser humilde intelectualmente, en tener un alto nivel de sentido de pertenencia (quieren propietarios, no empleados), en la comodidad con la incertidumbre, y en la existencia de pruebas de que se han tomado decisiones interesantes o valientes en la vida.

En relación con la evaluación del talento, Google aporta un enfoque original y un toque de exigencia al proceso. Un ejemplo de ello fue la valla publicitaria que apareció en Julio de 2004 en la Autopista 101 en Silicon Valley que decía: {primer número de 10 dígitos encontrado en dígitos consecutivos de e}.com. Evidentemente no pasó mucho tiempo hasta que la valla atrajera la curiosidad de *bloggers* y del físico Stephen Wolfram, primero en descifrar el enigma. La dificultad radicaba en que en el número de Euler los decimales no se repiten y encontrar un número primo de diez dígitos exigiría repasar infinidad de combinaciones.

De acuerdo con Laszlo Bock, Vicepresidente Senior de Gestión de Personas de Google, la calidad humana de las personas que trabajan en la compañía y la realización con el trabajo constituyen los principales ingredientes para la retención del talento. Otras cuestiones como la remuneración o la flexibilidad laboral, se relacionarán también con la atracción del talento. ¿Qué políticas lleva a cabo Google a tales efectos?

En primer lugar, Google fue elegida, en el año 2014, como la empresa que mejor paga de Estados Unidos, con un salario promedio por empleado de 128.000 dólares al año, ascendiendo el sueldo medio inicial a los 87.500 dólares. Pese a que en otras empresas del sector, como Apple, la retribución es algo mayor, si se toma como indicador la remuneración percibida, los empleados sitúan a Google en la primera posición, puesto

que ocupa también en relación a los salarios a medio plazo (situándose la media en los 160.000 dólares al año). Esta cantidad variará, sin embargo, según el desempeño de la persona, existiendo diferencias en la remuneración para un mismo puesto de hasta un 80%. Así, los becarios de Google cobran 9.000 dólares al mes, incluyendo esta cantidad una ayuda para el alquiler de la vivienda.

Asimismo, Google entrega parte del salario en acciones. Según el New York Times, más de 1000 trabajadores de Google poseen acciones de la compañía por valor de 5 millones de dólares.

La compañía ofrece además incentivos con objeto de que sus empleados puedan, entre otras cuestiones, continuar formándose o cubrir los costes legales asociados a la adopción, aumentando además los días de vacaciones a medida que lo hace la antigüedad de los trabajadores.

En segundo lugar, Google apuesta por el teletrabajo, una práctica que ha demostrado aumentar la productividad de los trabajadores. Los empleados de Google pueden trabajar desde casa, sin necesidad de pedir permiso en la organización, sólo teniendo en mente los objetivos trimestrales definidos por la compañía. Paradójicamente, Google dispone de unas excelentes instalaciones, especialmente en sus oficinas centrales de Mountain View (California), conocidas como *Googleplex*. Cuentan con espacios abiertos con futbolines, mesas de ping-pong, billar y otros juegos y disponen de salas de descanso, además de servicios como guardería, tintorería, salas de masaje y restaurantes con menús variados, sin que su uso conlleve coste alguno para el empleado, que puede incluso, si lo desea, llevar a su mascota a trabajar. Asimismo, son los trabajadores quienes eligen por la mañana aquellos proyectos en los que desean trabajar, teniendo que justificar cómo estos pueden ajustarse a sus capacidades e intereses, manteniéndoles así intelectualmente activos.

En tercer lugar, Google ofrece formación de todo tipo a sus trabajadores, incluyendo (1) formación sobre los productos de la compañía, (2) formación técnica y (3) formación en habilidades, a través de las metodologías presencial y, como no podía ser de otra manera, *online*. Sin embargo, se prima que sean los propios empleados especializados los que transmitan aquellos conocimientos que han ido adquiriendo en su día a día, más allá de profesionales externos.

Por último, Google es una entidad cuya estructura no encaja en el esquema clásico sobre la jerarquía de la empresa. En ese sentido ni los modelos de la burocracia maquina ni profesional, así como divisional dan cuenta del modo y manera en que Google se organiza. Por el contrario hay quien piensa que la estructura de Google es la del hipertexto, a saber, una estructura que fomenta el aprendizaje de los trabajadores a través de redes telemáticas entre sus miembros y el entorno y en la que se pueden distinguir tres capas: equipos de proyecto, una mínima estructura formal y una base de información donde se almacena el conocimiento.

Fuentes de información empleadas

- Arantzazu, P. (2014). “Becarios de Silicon Valley que cobran más que tú”. *Icon (ElPais.com)*. Disponible en: http://elpais.com/elpais/2014/11/25/icon/1416920640_391520.html.
- Delgado, C. y Sahuquillo, M. R. (2012). “Trabajar desde casa es trabajar más”. *ElPais.com*. Disponible en: http://sociedad.elpais.com/sociedad/2012/11/13/actualidad/1352830296_204497.html.
- García, J. M. (2015). “¿Cuál es la edad media y el salario de los empleados de Facebook, Google o Apple?”. *LaVanguardia.com*. Disponible en: <http://www.lavanguardia.com/vangdata/20151201/30524025194/salarios-empresas-tecnologia-eeuu.html>.
- iEco (2014). “Google fue elegida como la empresa que mejor paga en EE.UU.”. *iEco.com*. Disponible en: http://www.ieco.clarin.com/economia/Google-elegida-empresa-mejor-EEUU_0_1143486055.html.
- Jiménez, A., Hillier-Fry, C.; Díaz, J. (2008). “Gestión del talento: una estrategia diferenciada para un entorno global”. *Harvard Deusto Business Review*, Noviembre, 66-79.
- Pounstone, W. (2012). “¿Es usted lo suficientemente inteligente como para trabajar en Google?”. Traducido al castellano por Juan Castilla Plaza. *Editorial Conecta*, Barcelona.
- Rodríguez, J. M. (2012). “Capital Humano: Google, un modelo de gestión”. *Blog del Programa Master Executive en Gestión de las Telecomunicaciones y Tecnologías de la Información de la Escuela de Organización Industrial*. Disponible en: <https://www.eoi.es/blogs/mtelcon/2012/12/21/capital-humano-%E2%80%9Cgoogle%E2%80%9D-un-modelo-de-gestion/>.
- RR.HH. Digital (2009). “Mireia Vidal, Directora de Recursos Humanos de Google España, Italia, Francia y Portugal”. *RRHHDigital.com*. Disponible en:

<http://www.rhhdigital.com/entrevista/63971/Mireia-Vidal-Directora-de-Recursos-Humanos-de-Google-Espana-Italia-Francia-y-Portugal>.

- Sánchez, T. (2015). “Cómo motivar a los empleados y generar riqueza en base a la fórmula Google”. *ABC.es*. Disponible en: <http://www.abc.es/economia/20150706/abci-google-formula-trabajo-201507030952.html>.
- Te Interesa (2013). “El salario en Google depende de la zona en la que trabajes”. *TeInteresa.es*. Disponible en: http://www.teinteresa.es/tecno/salario-Google-depende-zona-trabajos_0_901110404.html.
- Web corporativa: www.google.es

Fecha del caso: Febrero 2016.

Palabras claves: atracción y retención del talento, sistema retributivo, teletrabajo.

Preguntas sobre el caso

- 1.- Analice el impacto del *fenómeno Google* en las políticas de RR. HH.
- 2.- ¿Cuál es el perfil de los candidatos de Google?
- 3.- Analice las políticas de atracción y retención del talento de Google.
- 4.- Identifique y explique los principios y componentes de la retribución que aparecen en el caso.