

Google



Javier Martín,
director de RRHH de **Google España**

PérezMeca

No queremos comprometer el talento de la compañía por la rapidez en la contratación

Durante muchos años, Google se ha posicionado como una de las mejores empresas para trabajar en el mundo gracias a su negocio y a su reputación, pero también a su modelo de gestión de personas implantado por Laszlo Bock. Un sistema basado en el people analytics, la gestión de los managers sobre sus equipos y la libertad de la que gozan cada uno de sus empleados. Hablamos sobre el rol de RRHH en este marco de gestión con su director en España, Javier Martín, que asegura que su función no es ser intervencionista sino poner a disposición del talento las herramientas y los mecanismos necesarios para que se pueda desarrollar.

Al contrario de lo que opinan algunos colegas, usted considera que RRHH no debe liderar la transformación digital. ¿Por qué? ¿Cómo concibe la función?

En el proceso de transformación digital existen muchas variables, pero el responsable de liderarla es el director general o el comité de dirección. A menudo, RRHH es muy activo en la digitalización, pero no puede ser algo exclusivo de este departamento puesto que tiene que ir acompañada interna y externamente, de cara a tus empleados y de cara a tus clientes. La digitalización de una organización conlleva un cambio cultural que implica conocer los procesos de gestión del cambio, es ahí donde el director de Recursos Humanos debe ser el facilitador, el brazo derecho del director general o del comité de dirección, para ayudar a realizar el cambio cultural.

Google apuesta por que sus profesionales sean líquidos. ¿Cómo se estructura una compañía líquida?

Tenemos una estructura tradicional, con un equipo y su responsable, con unos objetivos y reportes, pero esto no evita que los profesionales estén en continuo contacto y colaboración con otros equipos. Esto obliga a ser líquido porque tienes que saber manejar dentro de la organización, conocer quiénes son las personas clave para alcanzar tus objetivos, etc.

Por otra parte, tenemos la filosofía 80/20, que forma parte de nuestra cultura, y que significa que todos los profesionales pueden dedicar el 80 % de su tiempo a su trabajo y el 20 % restante a los proyectos que elijan con la única condición de que tienen que ser buenos para ellos, para Google o para la sociedad. En este 20 %, muchos profesionales trabajan en proyectos con otros equipos. Esto es ser líquido, es la capacidad que tienes de conocer la organización y trabajar en cosas que no son puramente de tu trabajo, sino que son de otros departamentos.

Y, finalmente, ser líquido es una compañía en la que las personas cambian de rol. No están 20 años haciendo lo mismo, se mueven por toda la organización y van metiendo en su mochila experiencias muy diversas, tanto a nivel de funciones como de competencias.

Esta liquidez es la forma de fomentar la innovación y eliminar el miedo al error...

La gente tiene muy claro cuáles son sus objetivos y las expectativas que tiene la compañía. Google es una compañía muy meritocrática, donde el desempeño es muy importante, pero, a su vez, y liderado por el ejemplo de los líderes de esta organización, te impulsa a que tomes riesgos controlados, que te lleven a mejorar las ventas con un cliente o a desarrollar un nuevo producto, pero lo importante es este equilibrio.

Tenemos un departamento de innovación, Google X, que está muy enfocado a producto, pero cuando

Necesitas que la innovación esté presente en todas las capas, perfiles y niveles de la compañía

las compañías creen que innovar significa crear un departamento específico, se equivocan, porque necesitas que la innovación esté presente en todas las capas, perfiles y niveles de la compañía.

¿Esto pasa por contratar un perfil de profesional muy concreto?

Tenemos una cultura de innovación, de pensar en grande y de que todo es posible, y por ello contratamos a personas curiosas, que les guste aprender, que prefieren pedir perdón a pedir permiso, gente con iniciativa y capacidad de desafiar el *statu quo*, etc. Como compañía, hacemos ese empoderamiento para que la gente se sienta cómoda desafiando el *statu quo*, pero también exigimos que sean curiosos porque, al fin y al cabo, el origen de toda capacidad de aprendizaje y, por tanto, de toda innovación es la curiosidad.

El proceso de selección de Google está muy estandarizado. ¿Cómo es?

En esencia, es un proceso en el que hay cuatro entrevistas y en cada una de ellas se mide un aspecto concreto. El primer aspecto que medimos es el *fit* para el rol, es decir, la capacidad del profesional para hacer su trabajo. En segundo lugar, analizamos lo que llamamos Googliness, el encaje cultural. Somos una compañía muy inclusiva y no tienes que tener un perfil muy concreto para formar parte de ella, pero nos gusta la comunicación, la gente que le gusta compartir y, junto a la innovación que comentábamos, ello forma parte de nuestro ADN cultural. El tercer aspecto que medimos es el liderazgo, entendido como la capacidad de movilizar sin tener la potestad de los recursos. Como compañía matricial que somos, a veces, no tienes los recursos ni los equipos para poder conseguir tus objetivos, sino que dependes de otros que están a tu alrededor a los que debes saber movilizar. Y, finalmente, en la cuarta entrevista analizamos la habilidad cognitiva del candidato, es decir, cómo piensa y razona ante problemas que no tienen una solución inmediata.

¿Quiénes realizan estas entrevistas?

Tenemos un enfoque de diversidad y entre los cuatro entrevistadores tiene que haber diversidad de género y cultural. Después de este proceso de selección, se prepara un *pack* del candidato preseleccionado con su currículum, el *feedback* de cómo ha operado en las entrevistas, la oferta y el rol para el que lo estamos contratando. Y este *pack* se presenta al Hiring Committee, en el que no hay nadie que haya entrevistado previamente al candidato. Simplemente, tienen datos objetivos sobre el pasado de la persona, cómo ha respondido a las preguntas y para qué la estamos seleccionando, con el objetivo de evitar potenciales sesgos. Son los miembros de este comité quiénes deciden si la contratamos, si se tiene que volver a entrevistar para aclarar alguna duda o si no es el perfil que estamos buscando.

También apuestan mucho por la recomendación. ¿No supone un freno a la diversidad?

El *referral* lo utilizamos porque todos los Googlers queremos trabajar con gente muy buena, porque cuanto mejor sean los profesionales que tengamos, mejor le va a ir a la compañía y a mí. Y no hay nadie mejor que un empleado de Google para saber si, a nivel de perfil y de cultura, un profesional va a encajar en la compañía.

Es cierto que corres el riesgo de tener una endogamia y ahí es donde entra Recursos Humana-

nos y el análisis de los datos tangibles como la diversidad de género, las carreras de las que provienen, las universidades en las que han estudiado, las geografías...

Pero en Google entran muchos profesionales sin ser referidos. ¿Les cuesta encontrar talento ahora que se vuelve a hablar de guerra por el talento?

Tenemos una marca de empleador muy buena y cuando tenemos vacantes y publicamos ofertas, tenemos un gran volumen de candidatos interesados porque la gente no tiene dudas de que Google es una buena empresa para trabajar. Pero cuando vas a una cierta "granularidad", la realidad es que no hay tantos perfiles en el ecosistema de empleo con conocimientos digitales y ahí nos cuesta. No me gusta hablar de guerra por el talento, sino que prefiero decir que hay posiciones que nos cuesta cierto tiempo encontrar porque tenemos un mensaje muy claro: no queremos comprometer el talento por la rapidez en la contratación. A veces, la rapidez es importante, pero el mayor interesado en que la persona que contratemos funcione bien es el manager y él sabe que una decisión rápida puede ser errónea.

¿Por qué?

Preferimos tomarnos nuestro tiempo porque queremos tener los mejores candidatos y que sea equilibrado a nivel de género. Es uno de los mantras que tenemos a nivel de diversidad e inclusión y eso, a veces, lleva tiempo, porque hay ciertos perfiles que en función del género son más escasos. Por ejemplo, en el ámbito de las profesiones STEM es una realidad que el colectivo femenino está menos representado, mientras que en el ámbito de RRHH es al revés. Pero esto no es una excusa y cuando vemos que no conseguimos construir una lista de candidatos equilibrada a nivel de diversidad el mensaje que damos a quienes reclutan es: "Sigue buscando candidatos." Solo cuando lo conseguimos empezamos la selección.

¿Cómo gestionan la diversidad generacional?

Aunque tenemos y contratamos a *baby boomers*, es cierto que el 80 % de nuestros empleados se concentran en un rango de edad de diez años. Pero creo

años transmitimos mensajes de que somos una compañía distinta donde prima la innovación y la autenticidad frente a los corsés corporativos. Por otra parte, ahora somos más de 100.000 trabajadores que son embajadores de nuestra marca y si oyes cosas maravillosas de alguien que trabaja en Google, te lo crees más que cualquier campaña de employer branding. Y, el tercer pilar es que hemos sabido transmitir una realidad: queremos que el talento venga a pensar y a traer preguntas, a ser él mismo y a innovar, a crecer y poder hacer cosas distintas.

Precisamente se atribuye a Laszlo Bock el hecho de convertir a Google en una de las empresas más atractivas para trabajar. ¿Cuál ha sido su herencia?

Laszlo Bock ha sido uno de los responsables a nivel mundial más relevantes que ha podido tener RRHH. Es una persona que no solo creó el sistema de RRHH de Google sino que lo exportó. Todo lo que ha escrito en lo relativo a cómo las empresas deben contratar y cómo las empresas que no son exitosas es por

Nuestra misión como compañía es asegurar que todos los profesionales pueden tener las mismas oportunidades y desarrollo que necesitan



que la gestión de este tipo de diversidad no es un tema de edad, sino de momento vital. A menudo nos fijamos en las diferencias entre los *baby boomers* y los *millennials*, pero la realidad es que nos unen más cosas de las que nos separan. Es un tema de momento vital, porque puedes tener 55 años y a nivel de actitud, perfil y necesidades ser un *centennial* y a la inversa. Nuestra misión es asegurar que todos los profesionales, en función de su momento vital, pueden tener las mismas oportunidades y desarrollo que necesitan. Esa es la clave.

En cuanto al desarrollo, ¿cómo lo fomentan?

Partimos de la base de que contratamos a personas curiosas, a las que les gustan los desafíos intelectuales y, por tanto, van a ser ellas quienes van a buscar su propio desarrollo. No tenemos planes de carrera establecidos y obvios, sino que creamos un ecosistema de oportunidades de desarrollo, de formación, de mentorizaje, de asignaciones a otros países, pero es cada empleado quien decide dónde quiere ir y qué necesita para alcanzar sus objetivos. Aunque en alguna ocasión el manager puede sugerir que aplique a una posición, es una iniciativa propia del empleado, y mi rol como RRHH es facilitarles las herramientas necesarias y crear un ecosistema en el que se puedan apalancar para llegar donde ellos quieran.

Antes comentaba que gozan de una marca empleadora potente, pero no hacen grandes campañas de employer branding. ¿Cuál es el secreto del éxito?

En primer lugar, el hecho de ser una compañía no convencional. Desde hace muchos

que tienen un mal proceso de contratación ha derivado en que, a día de hoy, tengamos mecanismos de análisis internos y datos de RRHH tan efectivos y que las palancas que se aplican para cambiar situaciones irregulares sean tan ágiles. Todo esto se toma muy en serio por la necesidad de que el valor humano sea el pilar fundamental por el que la empresa triunfa, si no, es imposible.

Y ahí entra la importancia del *people analytics*...

Probablemente, Google fue la primera compañía que incorporó el análisis previo de los datos para tomar una decisión, sin dejar de prestar atención a la sensibilidad y a la intuición, puesto que el factor humano también es importante. Laszlo Bock hizo que RRHH tenga ese poder de marca y haya funcionado tan bien porque se han tomado decisiones, en general, correctas y se han explicado a los empleados. Y en segundo lugar, uno de los mantras en RRHH de Google ha sido que la gestión de personas no es un tema del departamento de RRHH, es de los managers, que son los que están en el día a día con los empleados, formándoles, haciéndoles mentoring, teniendo sus conversaciones de desempeño... Lo ideal es que RRHH no esté presente, es decir, que la gestión de RRHH la haga el manager y muestra de ello es que en Google quien hace la selección es el manager, del mismo modo que mantiene las conversaciones de carrera o de desempeño y quien decide los incrementos salariales.

Nuestro rol como RRHH es crear los mecanismos, generar un *framework* y formar a los managers, pero no somos nada intervencionistas. La apuesta por el *people analytics* y ese rol de gestor de personas que tiene el manager es lo que ha hecho que esta compañía sea un sitio muy bien valorado tanto por la gente de dentro como por la de fuera ■