



**El impacto de la motivación en el desempeño de  
sus empleados. ESTUDIO DE CASO: Google**

ALUMNO: ALEJANDRO JOSÉ SEGURA SÁNCHEZ

TUTORA: ANA ISABEL MARQUÉS MARZAL

RELACIONES LABORALES Y RECURSOS HUMANOS

4º CURSO

## Resumen:

Los recursos humanos han sufrido un importante cambio y evolución a lo largo de los años, modificando incluso el significado y valor de los mismos con respecto a sus inicios. En un contexto donde la sociedad es tan dependiente de las organizaciones y el mundo empresarial, analizamos el valor del factor humano en toda esta ecuación, y, por consiguiente, las diferentes visiones en cuanto a la gestión del talento y tratamiento de las personas, tomando como referencia a una de las empresas más conocidas a nivel internacional, Google, considerada pionera en muchas de sus técnicas en cuanto a motivación y tratamiento de las personas. El presente trabajo se centrará en valorar el impacto de la motivación y una política moderna del tratamiento de personas y la respuesta de los mismos, del mismo modo, analizaremos los efectos positivos y negativos, resultantes de apostar por una política abierta en la gestión de personas.

## Abstract:

Human resources have undergone a major change and an evolution over the years, also modifying the meaning and value of the same with respect to its beginnings. In a context in which society is so dependent on organizations and the business world, I will analyze the value of the human factor in the whole equation, and the different visions of talent and the treatment of people by the management companies. As a reference to one of the most internationally known companies, Google, considered a pioneer in many of its techniques in terms of motivation and treatment of people. The current work is focused on assessing the impact of motivation and a modern policy on the treatment of people and their response. Likewise, we will analyze the positive and negative effects, resulting from betting on an open policy in the management of people.

## Índice

1. Introducción.....	4
2. Marco teórico.....	5
3. Metodología.....	19
4. El caso: Google.....	20
5. Resultados.....	36
6. Conclusiones.....	37
7. Bibliografía.....	39

## 1. Introducción

Los recursos humanos y el tratamiento de los mismos son uno de los pilares fundamentales de las empresas, inciden y sostienen los objetivos de las organizaciones.

Dentro de este contexto, es importante apreciar como el factor humano, es decir, la persona, participa e influye en los procesos de la empresa. Esta reflexión supone asumir un enfoque de los recursos humanos como medio para mejorar la cultura organizacional de la empresa. Existen diferentes modelos dentro del tratamiento de los recursos humanos y puede ser tan diferente como cada organización lo sea. La integración de conceptos del comportamiento humano al proceso administrativo supone un valor positivo de cara a cumplir con las motivaciones de las personas y las acerca a las metas de la empresa.

En la actualidad, las organizaciones cada vez más apuestan por este departamento, sin embargo, aún hoy en día algunas organizaciones lo consideran como un gasto, como un mal necesario del cual se puede recortar en tiempos de crisis, contrasta con quienes lo ven como una inversión que dará valor a la organización. Importantes empresas como Google, con sus métodos innovadores y muchas veces pioneros en materia de recursos humanos, han supuesto un cambio de mentalidad, y un espejo donde mirarse en esta materia.

La metodología de este trabajo se centrará en el “Estudio de Caso” centrado en Google, y se analizará la implantación de técnicas y métodos que están destinados a aumentar la motivación de sus trabajadores, así como la autonomía y su influencia posterior en el compromiso organizacional, exponiendo los efectos positivos y negativos que pudiera haber o, dicho de otro modo, el principal objetivo del trabajo reside en analizar la influencia que tienen tanto los aspectos motivacionales como el ambiente social en la organización y su relación en el éxito organizacional y analizar, por otro lado, si se cumple la gestión por competencias en la citada organización.

## 2. Marco teórico

Para empezar, voy a introducir el concepto de “Recursos Humanos”, así como su evolución histórica, además de ir nombrando los diferentes autores que dan tratamiento a este tema y estos conceptos. Los recursos humanos, se podría decir que tiene tantos autores como cambios ha sufrido a lo largo de los años, incluso llegando a modificar su nombre por el de “capital humano”, entre muchos otros. Este último concepto nace con la idea aumentar la importancia de las personas como capital de una organización, y no como un mero recurso de la misma, reconocer el verdadero lugar de las personas dentro del trabajo, y que, en definitiva, remite a la productividad de los trabajadores en función de su formación y experiencia de trabajo.

En muchos casos no se utiliza el término “recursos humanos”, ya que existen muchas variantes que se prefieren utilizar como “capital humano” (mencionado anteriormente), “gestión del talento” o “gestión de personas”. La palabra “recursos” puede ir referida más bien a una disciplina, a una especialidad, sin embargo, “recursos humanos” es el nombre referido a una disciplina dentro de las ciencias de la administración, y cuando nos refiramos a la especialidad seguiremos utilizándola. Por otro lado, cuando hablamos de los “recursos humanos” en general, nos involucra a todos, ya que, en mayor o menor medida, todos somos jefes, compañeros de trabajo o estamos en contacto con otras personas. De acuerdo con esta razón podemos decir que esta disciplina es de interés general, es una disciplina “para todos y de todos”, como bien dice la autora Alles (2000).

Desde una perspectiva histórica, a modo general, tenemos que destacar las siguientes etapas, pero antes comentar que, fue a principios del S.XX cuando las funciones de la administración de recursos humanos dieron un vuelco hacia como las conocemos hoy.

Primero nos encontramos con el sistema de gremios, fue durante este periodo en el que nacen las enseñanzas y adiestramiento de aprendices y surgen sindicatos y uniones obreras. Los propietarios de los talleres que se dedicaban a alguna actividad en concreto, organizaron los llamados gremios con el fin de proteger sus intereses y que de algún modo se regularizase algún aspecto como puede ser el empleo, precios... Los trabajadores eran conocidos como jornaleros y a los primeros sindicatos de trabajadores se les llamó “Unión de Jornaleros”. A partir de este sistema se ven muy bien diferenciadas tanto la clase obrera como la clase empresarial de aquel momento, que dominaba los comercios.

Continuamos con los sistemas de producción fabril, las fábricas.

Durante la etapa anterior se produce una enorme expansión del comercio que da lugar a que haya una demanda grande de bienes y servicios, la cual excedía de la capacidad de abastecimiento artesanal conocida hasta ese momento. Como consecuencia de una mejora en la mecanización de los equipos y las técnicas de producción, se hace posible el crecimiento de un sistema fabril de producción.

Uno de los resultados que se produjeron fue la creación de leyes regularizadoras en cuanto a horas de trabajo, sueldos mínimos para mujeres y niños, así como aspectos en materia de seguridad social.

La siguiente etapa la situamos en los sistemas de producción masiva y la administración científica. La denominada administración científica supuso un enfoque objetivo para mejorar la eficiencia, todo basado en la toma y análisis de datos. Con esto se busca simplificar los procesos y se dan operaciones mucho más repetitivas, como consecuencia se buscan fórmulas para evaluar la eficiencia y se ponen incentivos económicos. Basado en este estudio, realizamos un primer acercamiento a Taylor (1911), el cual reconocía la diferenciación de habilidades de los empleados, enfatizando la necesidad de capacitación de los mismos.

Con Mustenberg (1913) se promueve el desarrollo de la psicología industrial, tomando como base las ideas de Taylor (1911). En este caso, se toma mucho interés en las contribuciones que la psicología puede dar a los procesos administrativos, enfatizando áreas como las de selección, capacitación y motivación de los empleados.

Una vez hemos hecho un repaso de la evolución y etapas que han sufrido los recursos humanos, hay que destacar la aportación de uno de sus principales autores ya mencionados, Taylor (1911), y el fenómeno denominado "Taylorismo".

La teoría de la administración científica de Taylor se enfoca principalmente en la gestión del trabajo y los trabajadores. Taylor se preocupó de los problemas de la administración para lograr una mayor eficiencia industrial y en base a ello intentó aplicar los métodos de la ciencia. Cuando en un principio surge esta idea en Estados Unidos, había poca mano de obra en las fábricas por lo que había que conseguir aumentar la eficiencia de los trabajadores que ya estaban.

Esta teoría de Taylor tiene cuatro columnas principales:

- Reemplazar los métodos informales de trabajo, la improvisación por métodos basados en procedimientos científicos.

- Seleccionar, entrenar, y desarrollar a cada trabajador de acuerdo al método planificado. Además de preparar equipos de producción y máquinas, se debe tener en cuenta también la disposición racional de las herramientas y materiales.
- El control es muy importante, se debe controlar el trabajo para asegurar que se ejecute conforme a las normas establecidas y los planes previstos.
- Dividir el trabajo en la medida de lo posible de manera igualitaria entre mandos y trabajadores para que los mandos apliquen los principios del ya conocido “management científico” y así planificar tanto el trabajo como el desempeño de los trabajadores.

Esta visión tan analítica del trabajo permitía una organización de las tareas de tal forma que se redujeran los tiempos muertos, tanto por desplazamientos del trabajador como por los cambios de actividad, se establecieron salarios por piezas producidas que debían actuar como incentivo para la intensificación de los ritmos de trabajo. De este modo, la tradición quedaba sustituida por la planificación.

Otro autor que hay que destacar es Fayol (1916). Se trata de un ingeniero francés que prefería aplicar los principios del management antes que el trato personal con los trabajadores. Ponía su foco de atención en la estructura y en las funciones que debía tener una organización para lograr la eficiencia. En definitiva, entendía la organización desde un punto de vista mecánico, la organización se comporta como una máquina (teoría de la máquina), y de este modo, las piezas deben estar bien enlazadas para conseguir el buen funcionamiento de la misma.

Para ello, se apoya en una serie de principios entre los que hay que destacar:

- División del trabajo: Mejora la eficiencia a través de la reducción del desperdicio, aumenta los resultados y simplifica las funciones de cada puesto.
- Autoridad y Responsabilidad: La autoridad es el derecho a dar órdenes a otras personas y tener el poder para que sean obedecidas. La responsabilidad es la obligación de cumplir esas tareas.
- Disciplina: Respeto de las reglas de la organización.

- Unidad de mando: Los empleados deben acatar órdenes de un superior solamente para de este modo evitar confusiones y simplificar las cosas a los empleados.
- Unidad de dirección: Agrupar tareas similares que sirven para lograr un objetivo concreto por un solo manager.
- Subordinación de los intereses particulares al interés general: Los intereses de la organización prevalecen. En cualquier caso, deben ir de la mano intereses individuales y los generales.
- Remuneración del personal, el cual debe dejar satisfecho a los empleados.
- Centralización: Los mandos tienen la responsabilidad final mientras que los subordinados deben tener la responsabilidad suficiente para cumplir con ello y lograr las metas de la organización.
- Cadena de mando: La cadena de mando va desde la figura más alta hasta la más baja.
- Estabilidad de las funciones del personal: Las prácticas de los superiores con respecto a los subordinados deben ir encaminadas a conseguir un compromiso a largo plazo por parte de estos, de este modo se llega a tener una organización exitosa.

El sociólogo alemán Weber (1922), para continuar con esta vertiente tradicional de autores, sin embargo, describía como forma organizacional ideal las basadas en un comportamiento de tipo burocrático, es decir, realizando un ejercicio de control sobre el conocimiento. Existe una frase muy famosa de Weber en la que queda ejemplificado: “El poder se ejemplifica principalmente en las organizaciones mediante el proceso de control”.

Podemos ver en estos autores vistos recientemente un enfoque tradicional en materia de recursos humanos, sin embargo, otros autores realizan el tratamiento de este tema desde una perspectiva diferente, centrándose en el enfoque humano, es decir, en las



personas, su conducta y su impacto en los resultados de la organización.

Este enfoque de tipo humanista supuso una enorme revolución, sobre todo en cuanto a las bases conocidas hasta ese momento, bases sobre las cuales se apoyaba el tradicional "management". En cualquier caso, si tenemos en cuenta que la mayoría de problemas en una organización se deben directa o indirectamente a las personas, apreciamos más el impacto que tuvo y la influencia que posteriormente tuvo este enfoque para las organizaciones. Nacen conflictos surgidos por la ausencia de motivación y liderazgo, de comprensión y de apoyo, de estilos directivos que anulan la iniciativa de los empleados con la posterior frustración a la hora de realizar las tareas.

Puesto que la materia prima de la administración es el hombre, esta perspectiva no viene sino a completar las aportaciones elaboradas alrededor del "trabajo" y de su "estructura".

Por un lado, existían una serie de autores y tendencias más tradicionales, como aparece anteriormente, los primeros conductistas surgen para dotar de una alternativa más enriquecedora del planteamiento inicial y clásico. Un autor importante en esta tendencia es el visto anteriormente, Munsterberg (1913), aunque hay otros autores de gran importancia como Elton Mayo, uno de los precursores de la teoría de las relaciones humanas.

El enfoque humanista, además de suponer una revolución en cuanto a lo que conocíamos con el "management", también en el campo actitudinal, podemos decir que el humanismo transformó la forma en cómo se concebía al hombre y su trabajo, y por esto mismo, modificó los procesos de conducta directiva del superior hacia los subordinados.

El desarrollo de las ciencias sociales y la psicología industrial (de manera particular) supuso un pilar muy grande en la evolución de este enfoque humanista.

La psicología industrial nace encaminada hacia dos vertientes, por un lado, tenemos el análisis del trabajo desde el punto de vista de la adaptación del trabajador a éste, y ya no tanto desde el punto de vista de la búsqueda de la eficiencia como se tenía entendido hasta el momento.

El objetivo original de la psicología industrial es la comprobación de las características humanas requeridas para un puesto determinado y, a partir de ahí, aplicar los mejores métodos de selección científica del trabajador adecuado al puesto que se estudia.

La segunda etapa se puede decir que invierte la lógica de la primera, se busca

“adaptar el trabajo al trabajador” y para ello se destacan factores personales y sociales implícitos en el trabajo.

Los temas dominantes son ahora el estudio de la personalidad tanto del trabajador como del jefe, el análisis de la motivación y los incentivos y, en definitiva, las relaciones humanas dentro de la organización.

La principal obra de Munsterberg (1913) se construye en base a la “Teoría Clásica” a la que antes hemos hecho mención. Las teorías elaboradas hasta entonces desarrollaron una modificación. Taylor otorgaba importancia a la tarea, Weber a la autoridad y, por otro lado, Fayol, se la concedía a la estructura. Son teorías que, de alguna manera, se enfocan en el hombre y en su grupo social. Con la escuela de las relaciones humanas, el enfoque se basa en los aspectos psicológicos, un movimiento dedicado a aumentar la sensibilidad de los administradores hacia las necesidades de sus empleados, una nueva filosofía organizacional encaminada a demostrar que la productividad depende en cierta medida del trato que se les brinde.

La psicología de Munsterberg y la eficiencia industrial se basan en tres puntos principales:

- El mejor hombre posible: Se refiere al estudio de las exigencias que el trabajo impone a las personas y a la necesidad de identificar a los individuos con las cualidades mentales que los señalaron como los más adecuados.
- El mejor trabajo posible: Determinar las condiciones psicológicas que permiten a cada persona obtener los mejores resultados.
- El mejor resultado posible: Se plantea la necesidad de ejercer influencia sobre las necesidades humanas funcionales para los intereses de la organización.

La psicología laboral de esa época se centraba en dos elementos fundamentales:

- El análisis del empleado y su adaptación al trabajo, donde los estudios se centraban en los procesos de selección de personal o los métodos de aprendizaje en el trabajo.
- El análisis del trabajo y su adaptación al empleado, en este caso el foco se centra en la motivación y las relaciones interpersonales dentro de la organización.

En relación con los aspectos motivacionales y su importancia en la organización aparecen los experimentos de, entre otros investigadores, Mayo (1927), donde muestra el peso de este factor en cuanto a las mejoras en eficiencia y productividad.

Destacamos pues, los experimentos de Hawthorne (Mayo, 1927), supuso una famosa serie de estudios sobre la conducta humana en situaciones de trabajo, elaborada en la compañía Western Electric, aunque a estos estudios se les conoce como “Estudios de Hawthorne”.

Los primeros estudios se centraban en abordar la relación entre el nivel de iluminación en el lugar de trabajo y su impacto en la productividad de los empleados. En diversos de estos primeros estudios, los investigadores dividieron al personal en varios grupos experimentales, que fueron sometidos a cambios deliberados de iluminación, y en grupos de control, donde la iluminación aparecía constante. Los resultados fueron ambiguos, cuando las condiciones de luminosidad tendían a mejorar, la productividad se incrementaba ligeramente, sin embargo, esta ambigüedad en los resultados residía en que cuando las condiciones volvían a empeorar, la productividad seguía en su línea de incremento, además, la producción de los grupos de control también tendía a mejorar cuando se modificaban sus condiciones. Había otro factor que influía en el desempeño de los trabajadores. En los experimentos donde Mayo (1927) tuvo protagonismo, entiende que los incrementos en la productividad no tienen relación con los incentivos financieros, la relación especial que se otorgaba a los grupos experimentales les motivó para mejorar su desempeño en el trabajo. La especial supervisión a la que se habían visto sometidos había reforzado más la intensificación en los aspectos motivacionales de estos trabajadores.

Los investigadores concluyeron en que los empleados pondrían más empeño si piensan que la gerencia se interesa por su bienestar y los supervisores le prestan una atención especial, un fenómeno denominado “Efecto Hawthorne”.

Otra de las conclusiones que se extrae es que el ambiente social del personal de trabajo tiene una gran influencia en la productividad. Muchos de los trabajadores consideraban su trabajo como aburrido o monótono pero sus relaciones y amistades dentro de la organización le daban un poco de sentido a la vida laboral. De este modo, para Mayo, se sustituye el concepto de “Hombre Racional” por el de “Hombre Social”.

Con el enfoque de las relaciones humanas se mejora la perspectiva clásica que consideraba la productividad como un problema “mecánico”. Se recalca la importancia

del estilo del gerente y con ello se revoluciona la formación de los administradores. El trabajo de las investigaciones hizo renacer el interés por las dinámicas de grupos, y además varió la forma en cómo los gerentes veían su trabajo y cómo se llevó a cabo tras los experimentos, pese a que los resultados muestran que los aspectos motivacionales no son sino uno más de muchos aspectos que influyen en la productividad.

Por otro lado, y avanzando unos años en el tiempo con respecto a los estudios anteriormente comentados, tenemos el caso de Argentina, por ejemplo, donde también se dan los primeros coletazos en materia de recursos humanos a finales de los años sesenta, con el denominado “plan E”. Se creó la licenciatura en Administración, que incluía la materia de administración de personal.

Durante esos años la expresión “recursos humanos” era todavía desconocida, no tenía mucho peso ni valor empresarial ni tampoco social. Normalmente, la persona que había a cargo del departamento de personal era una persona con un perfil más bien lejano al necesario, no tenía estudios superiores ni especiales conocimientos en materia laboral. A partir de los años ochenta, una vez han pasado los conflictos gremiales y se han librado batallas con los sindicatos, comienza a tomarse conciencia sobre este concepto y se empieza a llevar de otro modo el manejo de esta área y toma primacía el desarrollo y evolución de los recursos humanos. En la década de los noventa ocurre un hito muy importante, Ulrich (1997) publica su obra “Human Resources Champions”. A partir del año 2000, los recursos humanos se centran en la búsqueda y desarrollo del talento, y principalmente se busca potenciar esto de cara a buscar la diferenciación con respecto a los demás competidores. Por otro lado, el autor francés Fombonne (2001) aborda este concepto desde una perspectiva más amplia, tomando como referencia los inicios en los sesenta, donde según este autor, se dan algunos hitos de importancia, por ejemplo, comienzan a verse anuncios solicitando responsables de personal, era algo nuevo en ese momento, elevaba esta tarea a un nivel superior visto hasta el momento. Un primer acercamiento a este concepto por parte del autor Fombonne (2001) lo realiza comentando “la importancia del trabajo en equipo entre personas, argumenta que la educación y la preparación es importante, pero tiene que verse complementada con el trabajo en equipo y la buena organización entre las personas de una organización”.

Chiavenato (2000) también analiza la perspectiva histórica de la administración de los recursos humanos. La localiza en el siglo veinte, y nace debido al crecimiento en importancia y tamaño de las organizaciones. Sus orígenes tienen que ver con la

revolución industrial, aparece el nombre de “relaciones industriales”, una actividad mediadora entre organizaciones y personas, y aparece para reducir las tensiones existentes entre las partes anteriores y buscar puntos de unión entre los objetivos de unos y de otros, que hasta entonces se consideraban incompatibles. Se trataba de dos elementos que pese a estar condenados a estar juntos, se vieran separados por una barrera no tangible. Existía una falta de entendimiento muy grande. El mediador que se pretendía utilizar para acercar posturas era, como he denominado anteriormente, las llamadas “relaciones industriales”.

Con el paso del tiempo, el concepto varía y aparece la “administración de personal”, ya no se trata de mediar en las diferencias que pudiesen existir, se trataba de gestionar personas de acuerdo con una serie de parámetros.

En la década de los sesenta, el concepto vuelve a sufrir otro cambio, debido al cambio que se iba produciendo tanto en la legislación laboral como en el crecimiento de las organizaciones, que no paraban de crecer, las personas fueron teniendo una mayor consideración dentro de las mismas, y ya se iban considerando una parte fundamental dentro de ellas y dentro de los éxitos organizacionales.

De este modo, en los setenta, se renueva el concepto y se habla de la “Administración de los Recursos Humanos”. Se partía del principio de que las personas debían estar administradas por un área de recursos humanos, sin embargo, con las características cada vez más interiorizadas propias de la aparición del tercer milenio (globalización de la economía, mayor competitividad en el mundo de los negocios, realidad cambiante) las organizaciones con éxito ya no tratan a las personas como agentes pasivos y dependientes. Ahora administran con las personas, esto significa tratarlas como agentes activos y proactivos, dotados de inteligencia y creatividad, de habilidades y competencias, dejando un poco de lado las capacidades manuales.

Chiavenato (2000), en su obra, se refiere a los recursos humanos hablando de la interacción entre personas, personas que forman parte de la vida de las organizaciones, de su día a día, personas que desempeñan funciones dentro de las organizaciones. Las personas pasan muchas horas de su tiempo trabajando en las organizaciones, de la misma manera, las organizaciones necesitan del trabajo de las personas para sus actividades y operaciones, de la misma manera que necesitan verse dotadas de los recursos financieros, materiales y tecnológicos. Con todo esto, podemos comprender mejor el concepto de “recursos humanos”.

Hoy en día, la producción de bienes y servicios no puede verse realizada por personas

que trabajen de manera individual, más si cabe en sociedades industrializadas, como en la que vivimos en la actualidad. Se podría decir que está dentro de un círculo, cuanto más industrializada está una sociedad, más “dependencia” hay de las organizaciones y por tanto la dimensión del factor humano dentro de todo esto hay que tenerla muy en cuenta. Las personas nacemos, crecemos, nos desarrollamos, trabajamos, nos divertimos en todas las esferas de nuestra vida. Las organizaciones, atrapan a las personas, por lo tanto, saber gestionar el factor humano, nos ayuda ahora, a entender un poco mejor, el factor diferencial tan importante que puede suponer. A medida que una organización crece, crece también en número de personas que opera dentro de ella. Las organizaciones, por tanto, están formadas por personas y dependen de estas para lograr sus objetivos, por otro lado, para las personas las organizaciones suponen un medio para lograr diferentes objetivos personales con un costo mínimo en cuanto esfuerzo y tiempo, y con un mínimo de problemas. Muchos de los objetivos y sueños de vida de las personas no podrían verse cumplidos sin la aparición de las organizaciones, llegados a este punto, el autor habla de la importancia de la sinergia entre la organización y las personas que la forman.

Otro autor que escribió en su obra sobre los recursos humanos es Mondy (2005), donde en su obra “Administración de los recursos humanos”, intenta cuantificar el valor que tiene para la organización el factor humano, poniendo como ejemplo que es fácil saber el valor que tiene lo material, por ejemplo, un reloj, un ordenador, una mesa, un teléfono... pero recalca que no puede darle un valor concreto al personal.

Como he citado anteriormente, una persona puede ser jefe, empleado, dueño de una gran empresa, de algún modo los recursos humanos involucran de una u otra manera a los elementos pertenecientes en este ámbito. Un directivo preocupado por los recursos humanos debe estar empapado de la información en cuanto a los diferentes modelos y métodos que existen para luego poder identificar los idóneos, métodos y modelos, que variarán en función de la estrategia y visión de cada organización, además, dentro de esta ecuación estará un experto en recursos humanos, comenta el autor Mondy (2005) en su obra.

Desarrollar el potencial estratégico de las personas que integran una organización requiere un fuerte compromiso del área de recursos humanos con los planes estratégicos de la misma. Se debe lograr convertir las estrategias empresariales en prioridades para el departamento de recursos humanos, para este fin, se debe conocer la estrategia organizacional, desarrollando en base a esto, métodos de trabajo para llevarla hacia adelante.

Uno de estos modelos es el denominado “Gestión por Competencias”, en este sentido, la obra “dirección estratégica de los recursos humanos: gestión por competencias” Alles (2000) aprecia, por un lado, la influencia que ha tenido el mundo de los negocios y la economía para moldear el concepto a tratar, como así se ve modificado de hecho, es un concepto que ve su versión más tradicional durante gran parte del siglo veinte, hasta que finalmente se piensa que con los recursos humanos se puede marcar la diferencia y se van introduciendo variantes, como por ejemplo la variable a tratar, la gestión por competencias.

Se comienza a invertir en recursos humanos con el fin de tener una posición más ventajosa dentro del mercado, se busca marcar la diferencia. La necesidad de marcar la diferencia aparece en el contexto de un mercado cada vez más competitivo, y en este sentido podemos entender mejor la “gestión por competencias”, es bueno para las personas que integran la compañía, pero busca la mayor competitividad de la empresa. En definitiva, desarrollar el potencial estratégico de las personas.

Es significativo a la hora de evaluar una empresa en materia de recursos humanos el ver dónde tiene ubicado los recursos humanos dentro de su estructura, este es el primer elemento que nos dirá cómo piensa una empresa respecto a este tema, Allen (2000). Si tenemos una empresa que cuenta con un área de recursos humanos que está al mismo nivel que las demás, tenemos una empresa que valora y potencia los recursos humanos.

Cuando se habla de gestión por competencias se habla de un modelo de management o gestión, de una manera de llevar los recursos humanos de una organización para lograr alinearlo a la estrategia de negocios.

Como se desprende en otras partes del presente trabajo, las reglas del trabajo están cambiando, en la actualidad no sólo importa la preparación y la experiencia, sino también nosotros y la relación con los demás. Las nuevas reglas de juego en el ámbito laboral dan por hecho la preparación teórica de los individuos y, sin embargo, se centra en ciertas cualidades personales, como la iniciativa y la empatía. Al coeficiente intelectual se le tiene que añadir el coeficiente emocional. El “poder” hacer se combina con el “querer” hacer, representado por competencias tales como motivación para el logro, deseo de asumir responsabilidades y honestidad.

Para comprender mejor la gestión por competencias, analizaremos primero el concepto de “competencia”. Este concepto tiene un gran recorrido histórico, bajo el término de “competencias” suelen englobarse varios puntos clave que van desde los

conceptos hasta las competencias propiamente dichas. Las competencias siempre se refieren al comportamiento de las personas en el trabajo, en otra vertiente tenemos las competencias técnicas, referidas al conocimiento. Los conocimientos son más fáciles de detectar y es por esta razón que en los diferentes procesos de selección se evalúa primero en la medida de lo posible, ya que supone una base donde asentarse. Continuando con el desarrollo del concepto tenemos “Virtudes relacionadas con las realizaciones humanas” (López 2010), sin embargo, podemos tomar la siguiente definición de competencia, *“Las competencias son características subyacentes en una persona, que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo”* (Boyatzis 1982).

Por otro lado, de esas características subyacentes mencionadas en la definición anterior, podemos extraer diferentes tipos de componentes:

- Rasgos: Se trata, en definitiva, del carácter de cada persona, son rasgos físicos y de personalidad.
- Autoconcepto: Las actitudes, valores y autoimagen que influyen en una predisposición mental hacia la realización de las acciones.
- Motivos: Deseo profundo que impulsa a realizar una determinada acción.
- Conocimientos: La formación que te capacita para llevar a cabo una determinada acción.
- Destreza: Las habilidades para realizar determinadas tareas.

De estos tipos de componentes citados, podemos extraer la siguiente definición: E.R. López (2010) “Las competencias incluyen nuestra autoimagen, valores, motivos, rasgos personales, actitudes, cualidades, experiencias y conocimientos que ponen en marcha comportamientos que se ejecutan de forma habitual en una posición profesional, dando lugar a determinados resultados”.

*“Ante cada nueva situación, se generan respuestas de comportamiento que, en la medida que son acertadas y habituales, es lo que entendemos por competencias”* E.R. López (2010).

En definitiva, y de un modo más entendible, las competencias son sobre todo hábitos de conducta que posibilitan realizar un mejor trabajo, y el estudio de las mismas se



centra en los rasgos distintivos de cada comportamiento y los resultados que producen.

El tipo de competencia tiene implicaciones prácticas para el planteamiento de los recursos humanos. Las competencias de conocimiento tienen a ser de carácter más visible, de otro modo, las competencias propiamente dichas, están más escondidas, son más difíciles de ver y apreciar, se encuentran escondidas en la personalidad del individuo, Alles (2000).

Algunos autores introducen el “Modelo del iceberg”, donde dividen las competencias en dos grupos, las fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos, y las más complejas de desarrollar, como el concepto de uno mismo.

En los puestos complejos, las competencias son más importante que las habilidades que se relacionan con la tarea, esto es debido al “efecto restringido de rango”, en empleos de niveles técnicos superiores, casi todos poseen un gran coeficiente intelectual, pero, lo que distingue a los que realizan mejor sus tareas es el aspecto motivacional y las habilidades interpersonales.

Existen múltiples autores, con diversas clasificaciones sobre los diferentes tipos de competencias que para ellos son relevantes, sin embargo, la profesora francesa de psicología del trabajo, Leboyer (2000), expone de una manera muy interesante las competencias.

Por un lado, son un listado de comportamientos que unas personas tienen más que otras, las cuales las convierten en más eficaces dependiendo qué situación. Son comportamientos observables en una realidad cotidiana en el trabajo y, además, representan un punto de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar de manera exitosa las misiones profesionales.

La autora, incluye competencias que son universales para todo el mundo, algunas de estas pueden ser la tenacidad, la vocación para el análisis, el control, la creatividad, la toma de riesgos, comunicación oral, la energía, la adaptabilidad, la motivación...

*“Las competencias individuales y competencias clave de la empresa mantienen una estrecha relación: las competencias de la empresa están constituidas ante todo por la integración y coordinación de las competencias individuales, al igual que, a otra escala, las competencias individuales representan una integración y coordinación de conocimientos y cualidades individuales”* C.L. Leboyer (2000).

Para Spencer (1993), las competencias pueden clasificarse en dos tipos o categorías,

por un lado, competencias de punto inicial o punto de partida y por otro, las competencias diferenciales. Las primeras son características esenciales que todos necesitan en cualquier empleo para poder desempeñarlo de una manera adecuada, las segundas, por el contrario, distinguen a las personas de niveles superiores.

Existen otros enfoques sobre el término, uno de ellos, de gran interés, lo ofrece la autora Lepsinger (1999), hacen una diferenciación en el modelo estableciendo las competencias adquiridas y las innatas. En su gráfico ilustrativo "Competency Pyramid", mediante el cual quieren expresar que "un modelo de competencias debería incluir actividades innatas y las adquiridas" Lepsinger (1999). De esta manera tenemos *"esencialmente una pirámide construida sobre la base de talentos innatos y que incorporaría diferentes tipos de habilidades y conocimientos que pueden ser adquiridos a través del estudio, el esfuerzo y la experiencia. El tope de la pirámide es un conjunto específico de comportamientos que son la manifestación de todas las habilidades innatas y adquiridas"*, L. Lepsinger (1999).

En definitiva, podemos extraer que, de igual manera, así como las competencias son muy importantes para el individuo, la base, también lo son para la empresa. Las competencias individuales son propiedad del individuo, pero las competencias de la empresa son desarrolladas en común por todos los miembros de la empresa, pero son propiedad de la empresa. Las organizaciones empresariales que hoy en día gozan de tener un gran éxito y que pelean por estar ahí año tras año, tienen en común que prestan especial atención a las personas que tienen a su alrededor dando forma a la cultura de la empresa, dejando un poco más de lado las funciones, estructuras y puestos de trabajo, y realizan esto apoyándose en las competencias.

En el caso de la empresa objeto de estudio, Google, en la cual nos centraremos posteriormente durante la realización de este trabajo, analizaremos si se aplica el modelo de la gestión por competencias y, de ser así, su impacto, además de valorar el impacto producido por la motivación que el empleado recibe mediante diferentes estímulos o métodos.

A continuación, el trabajo se centrará en explicar la metodología utilizada para el trabajo.

### 3. Metodología

La metodología utilizada es la denominada “Estudio de Casos”, en este caso, la organización será Google, y a continuación, comentaremos en qué consiste dicho estudio. En primer lugar, lanzaré la siguiente cuestión, ¿qué es un estudio de caso y por qué elegirlo como herramienta metodológica en la investigación?

En la conferencia que se celebró en Cambridge, en el año 1976, aparece definido como un “término paraguas”, con esto se referían a que dentro de este “paraguas” se recogen una serie de métodos de investigación los cuales se van a centrar en el estudio de un caso muy concreto y particular. *“El examen de un ejemplo en acción. El estudio de unos incidentes y hechos específicos y la recogida selectiva de información de carácter biográfico, de personalidad, intenciones y valores”*, Walker (1983). El estudio de caso debe estar dotado de una enorme rigurosidad, la cual descansa sobre el trabajo del investigador.

La definición de Yin (1989), sin embargo, es una de las más aceptadas, y dice lo siguiente: *“Los casos son una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real”*, Yin (1989). De la definición de Yin, tenemos que esclarecer los diferentes tipos de casos que podemos encontrar, es decir, pueden ser de tipo descriptivos, exploratorios, explicativos o ilustrativos. Para la realización de este trabajo utilizaré el último, mediante el cual se ponen de manifiesto las prácticas de gestión de las empresas competitivas, ya que me voy a centrar en analizar las prácticas en recursos humanos de la empresa Google.

Autores como Nisbet y Watt (1984) consideran que el estudio de casos tiene los valores de relevancia, interés y sentido de la realidad, y además va más allá. En su reflexión se apoyan en las evidencias sistemáticas que pueden extraerse usando este tipo de metodología, por otro lado, se conciben desde la interacción de factores o eventos que derivan del caso objeto de estudio.

La metodología del estudio de casos deriva de diferentes corrientes cualitativas de investigación y, podemos añadir que proviene de tradiciones investigadoras que ven en la observación sobre el terreno, y en el análisis de situaciones particulares y concretas, la oportunidad de conseguir un conocimiento cualitativo de hechos.

Sería interesante destacar una serie de ventajas que ofrece la utilización de la herramienta “Estudio de Casos”. Por un lado, constituye un modo de avanzar, mediante otra vía más sistemática, profundizando en un proceso de investigación una vez tenemos una serie de datos. Es un método especialmente acertado en investigaciones a pequeña escala o donde el investigador es una persona solamente, en un marco donde hay que estudiar un determinado caso y cuentas con tiempo y recursos limitados. Por último, añadir, que constituye un método sencillo de investigación

## 4. El caso: GOOGLE

Llegados a este punto del trabajo, vamos a hablar de la exitosa organización Google, aunque, primero de todo, realizaré una pequeña aproximación a lo que es su historia. ¿Qué es y cómo nace Google? Pueden parecer, sobre todo la primera cuestión, preguntas sobre las cuales la gran mayoría de personas conoce una respuesta o cree conocerla, sin embargo, es interesante que dé respuesta a estas cuestiones para comprender mejor el tema de fondo a tratar, que no es otro que el tratamiento singular que le dan a los recursos humanos. Destacar también, la utilización de una herramienta mediante la cual me he apoyado en gran medida para realizar este estudio, la obra “La nueva fórmula del trabajo” Bock (2015).

Los inicios de esta organización datan del año 1995, los responsables de esta locura (en aquel momento lo era) son Larry Page y Sergey Brin, estudiantes de ciencias de la computación en la prestigiosa universidad de Stanford. Para hablar de los inicios de Google, debemos hablar de la etapa previa a la misma y es donde aparece su primer trabajo, un motor de búsqueda llamado “BackRub”, que hicieron para la propia universidad y que estuvo operando cerca de un año en dicha universidad. Unos años más tarde, ya en 1997, deciden darle otro aire a la hasta ahora su creación, “BackRub”, y modifican su nombre por el de Google, nombre que proviene de un juego de palabras con el término “googol”, el cual, el matemático Milton Sirotta, utilizó para referirse al número representado por un 1 seguido de 100 ceros. El uso refleja la misión de la compañía de mostrar una gran cantidad de información disponible en la web, por lo que podemos comenzar a dar respuesta a otra cuestión, ¿con qué finalidad nace Google?

Se crea esta plataforma con la idea de que sea el mayor motor de búsqueda de

información jamás conocido, el cual conecte información de todo tipo y a gente de todo tipo en tal solo un “click”, y además de una manera fácil, sencilla y rápida, por lo tanto, *“organizar la información mundial y hacerla universalmente accesible y útil”* (Page y Brin, 1998) es la principal misión de la organización. Es importante entender la misión de esta organización para posteriormente comprender su política en cuanto a contratación y tratamiento de los recursos humanos. La misión de Google nunca se va a cumplir del todo, siempre va a haber más información por organizar y otras formas de hacerla sencilla y accesible, esto crea motivaciones para seguir innovando y mejorando en nuevas áreas. Una misión centrada exclusivamente en ser líderes de un determinado mercado, una vez logrado, no tiene mucho más recorrido que ofrecer, pero el amplio alcance que ofrece la misión de “Google” les permite avanzar sin ver ninguna barrera en el camino, sin ver ningún cartel que te diga que has llegado a tu destino. Siempre hay nuevos retos.

Un ejemplo de nuevos retos en la empresa lo constituye el “Google Street View”, lanzado en el año 2007. El propósito era crear un registro histórico documentando el aspecto que ofrecía el mundo entero visto desde la calle. Apareció con éxito “Google Maps”.

Tras años de observar mapas aéreos, se busca captar las imágenes tal y como la gente las ve desde el suelo, se trata de información que te permite tener una visión de cómo las comunidades crecen y cambian con el transcurso del tiempo. Además de este ejemplo concreto, se han lanzado múltiples y variadas aplicaciones que van más allá del objetivo de organizar la información mundial. Esto es sólo un ejemplo de la complejidad y la amplia dimensión que tiene la misión organizacional de Google, y por tanto, nos da una pequeña idea de la importancia que tiene el tratamiento de la gestión de personas para una empresa que busca estar en una continua evolución e innovación.

A día de hoy está considerado como el mejor buscador de la historia de internet, y como he descrito anteriormente, permite a millones de usuarios de todo el mundo acceder a conocimientos e información de manera rápida y sencilla. Google ha sufrido un crecimiento vertiginoso, en agosto de 1998 contrató a su primer empleado, el ingeniero computacional Craig Silverstein, a día de hoy son miles y miles de empleados los que forman parte de la empresa. En el año 2001, el formato Google ya estaba operando en 26 idiomas diferentes (actualmente es accesible a más de 150 idiomas) y los meses siguientes se trabajó duro para que todos pudieran disfrutar del

buscador de imágenes, el cual ha ofrecido acceso a más de 250 millones de imágenes. En agosto de ese mismo año abrieron la primera oficina de carácter internacional en la ciudad de Tokio. En 2002 se anunció una importante asociación con “AOL”, que facilitó la búsqueda de información a millones de personas, por otro lado, al año siguiente, se hizo accesible “Google Print”, lo que más tarde fue “Google Product Search”.

Como podemos observar, el crecimiento de la organización se produjo de manera rápida, sin embargo, en 2004 podemos localizar uno de sus grandes hitos, 6 millones de artículos, 4280 millones de páginas web y 880 millones de imágenes. Los años posteriores se realizan avances tales como el desarrollo de “Google Translator” (traductor de Google), se consigue añadir más idiomas y de esta manera hacerlo más accesible a un mayor número de personas y se abarcan todo tipo de campos, ya sean plataformas como “Youtube” o de otro tipo. La organización cumple diecinueve años este 2017, sin embargo, se puede asegurar que entró a formar parte de la gente mucho antes. No buscamos algo en internet, sino que “googleamos”, cada minuto hay un cuantioso número de descargas en “Youtube”, la gran mayoría de teléfonos dependen de Android, más de 50.000 millones de aplicaciones han sido bajadas de la tienda “Google Play”. Chrome, nacido en 2008 como el buscador más rápido y seguro, tiene unos 750 millones de usuarios que lo utilizan en su día a día.

Otro ejemplo más de la misión innovadora de la organización es el desarrollo de nuevos automóviles automáticos, o incluso el denominado “Project Loom”, cuyo objetivo es ofrecer internet mediante globos para poder llegar a las zonas del mundo donde tienen más complicado este acceso a internet. Son sólo algunas de las ideas y proyectos que no paran de moverse en esta singular organización.

Una vez conocida la ambición en cuanto a la misión, pueden surgir diferentes preguntas, las cuales también se realizan los miles de personas que cada año acuden a los centros de Google, ¿en qué consiste la cultura de Google?, ¿de dónde salen tantas innovaciones?, ¿cómo se puede tener tantas distracciones al alcance de los empleados y poder abarcar con éxito las tareas del día a día?, son sólo algunas cuestiones. Todas estas cuestiones tienen su respuesta, o parte de ellas al menos, entendiendo y centrándonos en la política de contratación de Google. “Google, trabajadores felices” es una frase que intenta dar respuesta a estas cuestiones, y que

Bock (2015) utiliza mucho en su obra.

Una de las claves del éxito de Google es su planteamiento de amplia libertad que tiene con respecto a sus trabajadores, es decir, se les da plenos poderes de decisión, lo que consideran es el “camino del futuro”. Los modelos de gestión “arriba-abajo”, jerárquicos y de mando y control, en definitiva, entornos de poca libertad, tarde o temprano irán desapareciendo. Es relativamente “sencillo” dirigir a un grupo de personas que no tienen que detenerse a pensar, que simplemente tienen que cumplir una serie de órdenes que provienen de una jerarquía superior, sin embargo, el talento del mundo, es decir, los empleados que atesoran un talento elevado en la disciplina que sea (y que cada vez son más sencillos de descubrir por parte de las grandes empresas debido al mundo cada vez más globalizado en el que vivimos), anhela tener su oportunidad en empresas de amplia libertad, donde el talento fluye con más facilidad. Las empresas que logran crear el entorno adecuado son como imanes para los trabajadores con más talento, y, podemos observar un primer punto de éxito de Google aquí, ya que en la actualidad es uno de los sitios más cotizados para trabajar, recibiendo millones de solicitudes de trabajo al año. Son una organización atractiva, y actualmente tienen a su alcance el poder llevarse a grandes talentos, por lo hay que destacar todavía más si cabe la manera en que filtran a los millones de candidatos, en busca de ese talento.

Larry y Sergei, una de las cosas que definieron antes de todo fue el cómo tratar a sus empleados. Deseaban dotar el trabajo de sentido y que los empleados se sintieran libres para demostrar su talento y sentirse importantes. El planteamiento de Google supone cortar esa relación tradicional entre el empleado y su superior, donde el empleado trata de contentar a su jefe realizando la tarea a su gusto, se retira el poder y autoridad de los directivos sobre los empleados de forma consentida, y como prueba de ello, a continuación voy a citar una serie de decisiones que los directivos no pueden tomar de forma unilateral, algunas de ellas son las referidas a quién contratar, a quién despedir, como evaluar el desempeño de alguien, los incrementos salariales, los seleccionados para los premios sobre la gran gestión o a quién ascender. Cada una de esas decisiones citadas anteriormente las realiza un grupo de pares, un comité especializado e independiente.

Ante esta perspectiva, surge la siguiente pregunta, ¿Qué puede hacer un directivo ante este panorama donde ejerce menos “influencia” en el empleado?



Schmidt, presidente ejecutivo de Google contestó de la siguiente manera a esta cuestión: “Los directivos están al servicio del equipo”, se trata de una base muy importante, interiorizada en la cultura de Google, que facilita el cumplimiento de sus ambiciosos proyectos y hace que se establezca una importante sinergia que facilita el que cada vez haya una nueva meta que alcanzar. Cuando dejas trabajar con libertad a miles de mentes brillantes, suceden cosas extraordinarias. Los secretos del éxito de “Google” con el personal pueden reproducirse en toda clase de empresas, grandes o pequeñas, y es que, no todas las empresas tienen la capacidad de ofrecer a sus empleados comidas gratuitas, por ejemplo, pero sí de ofrecer libertad, la cual es gratuita, eso está al alcance de todas las organizaciones. Un ejemplo de esta libertad puede ser las reuniones semanales con todos los empleados (la cual supone una de las prácticas de personal más positivas de la organización), estas reuniones las empezaron realizando cuando solo eran unos cuantos empleados y continúan hoy en día que son miles y miles de empleados. Se trata de reuniones en las que los empleados cuentan los proyectos en los que están trabajando y las sensaciones que tienen con respecto a los mismos, son los llamados “Tech Talks” de Google. Pero, la libertad también puede entenderse en un sentido diferente al de la toma de decisiones, es decir, Google deja a sus empleados traer a sus mascotas con ellos a trabajar. Además, las decisiones referidas a contratación se toman por grupos y no recaen en la sola figura de un directivo.

Todas estas decisiones que tienen como finalidad abrir la empresa a los empleados, lo que hace es, de alguna manera, “compartir” la propiedad de la empresa entre todos, es decir, facilitar que todos puedan sentirse como pequeños “padres” o “fundadores” de la misma. Otro ejemplo de lo que acabamos de ver es que Google es una de las pocas corporaciones que concede acciones a todos sus empleados, y también una cantidad de incentivos económicos poco frecuentes tales como las ya citadas comidas gratuitas, médicos o incluso electrodomésticos, todo esto con el fin de mejorar la salud y productividad del empleado. Al cuidar de sus empleados de una manera tan flagrante, la organización lo que hace es salvaguardar su propia misión, sus propios objetivos, se asegura que los suyos lo den todo en los proyectos en los que trabajan y se encuentren motivados para afrontar los retos de trabajar en una empresa tan prestigiosa como exigente como es Google.

En la actualidad, a la gente de talento en el mundo, le atrae Google porque la considera una empresa capaz de cambiar, en cierto modo, el mundo, ya que posee unos importantes recursos informáticos que facilitan a las personas más capacitadas el poder desarrollarse y, de acuerdo con esto, se encarga de proporcionar un entorno



“agradecido” con los suyos y que ofrece recompensas. “La lección final de Google dice que, antes de nada, usted debe elegir entre ser un fundador o un empleado. No se trata de una cuestión de ser el propietario en sentido literal, sino de una actitud”, L. Bock (2015). Estas explosiones de creatividad tienen una conexión con haber articulado la misión de Google como una búsqueda continua. La gente más valiosa del mundo busca una aspiración que de igual modo le resulte inspiradora.

“La cultura toma estrategia para desayunar”, se trata de una frase que una de los millones de personas que desean trabajar en Google envió escrita en una camiseta a Laszlo Bock (Vicepresidente de Gestión de Personas). Para entenderla, quizá, debemos entender antes los tres pilares fundamentales en los que se asienta la cultura de “Google”, la misión, la cual está en continua innovación y movimiento, analizada anteriormente, pero a la que añadiremos que, trabajar en proyectos extraordinarios hace que se produzcan “momentos mágicos” durante el trabajo, momentos de paz con la tarea que realizas y de una gran satisfacción, y que, en este caso concreto, mantiene a los “googlers” conectados con la misión que tiene la empresa.

Por otro lado, la transparencia es otro importante factor de la cultura. “Se abre por defecto” es una frase que se escucha bastante en la comunidad informática, refiriéndose al código abierto, pero que en Google se toman al pie de la letra con respecto a la distribución de la información de la empresa entre los empleados. “Asuma que toda la información puede ser compartida con el equipo en lugar de suponer que ninguna información puede serlo”, Google acuñó este concepto predicando con el ejemplo, es decir, en Google, un ingeniero de software recién llegado tiene acceso a la práctica totalidad del código informático desde el primer día. Su servicio de intranet incluye guías de productos, planes de lanzamiento, objetivos... de manera que todo el mundo puede ver en qué trabajan los demás.

Otro mecanismo que hace especial esta organización y que resulta esencial en la fluidez de información son las reuniones informales semanales que tienen las siglas TGIF (gracias a dios que es viernes), donde Larry y Sergei reciben a toda la empresa y responden durante media hora las cuestiones que cualquier empleado quiera realizar y sobre cualquier tema. Todo es susceptible de ser debatido e incluso la forma de elegir las preguntas se hace de manera transparente y democrática, se realiza mediante “Hangouts”, a través de lo cual pueden votar las preguntas que quieren sean discutidas. La ventaja de tanta transparencia se traduce en que toda la empresa sabe lo que está pasando. Compartir información permite que todos entiendan las

diferencias entre objetivos de los distintos grupos evitando rivalidades internas.

Por último, en cuanto a las piedras angulares de la cultura de Google, “expresarse en voz alta” es la tercera. Esto implica dar a los empleados la posibilidad de decir algo sobre cómo se gestiona la empresa. Muchas de las políticas de personal de Google surgen de sus propios empleados, como ejemplo, pondré un caso muy concreto, bajo el código tributario norteamericano, las parejas homosexuales deben pagar impuestos sobre el valor de las prestaciones sanitarias percibidas por su compañero, mientras que las parejas heterosexuales no deben pagar ese impuesto. Una “googler” mandó un e-mail argumentando que no era justo y a partir de ese momento se puso en marcha una medida que otorgaba un pago extra a las parejas homosexuales para cubrir ese impuesto adicional. *“Hacer que los empleados expresen sus ideas ha sido reconocido como un elemento fundamental para las decisiones de calidad y la efectividad empresarial. Los estudios sobre la expresión de las ideas han demostrado efectos positivos de las opiniones de los empleados acerca de la calidad de las decisiones y el rendimiento de los equipos y la organización”*, L. Bock (2015).

Entendiendo un poco más la cultura en la que se basa Google, y a grandes rasgos, cómo opera como empresa, entenderemos mejor por qué la contratación es la actividad más importante. Existe entre empresas gigantes un método bastante aceptado de contratar a gente que ya ha demostrado sus capacidades y talento, esta práctica se denomina coloquialmente “compra-contratación”, y mediante la cual, se compran empresas que están en auge para luego cerrarlas y de este modo conseguir a gente que como he dicho antes, ha demostrado sus capacidades creando grandes productos y que de otro modo no entraría a trabajar en su empresa como empleados. En una técnica que resulta excesivamente cara, y, además, desmotivador en cierto modo, porqué estás destruyendo la creación de la persona que deseas contratar, y aunque el dinero que recibe, en teoría, le compensa, nunca es agradable. No está claro que estos empleados ofrezcan mejores resultados que los contratados por la vía tradicional. Comprar lo mejor parece un camino complicado si estás creando una empresa. La única prueba de la que dispones sobre el desempeño de alguien es su currículum y lo que ese candidato te pueda decir (además de sus referencias), no existe una sola manera de desempeñar un mismo puesto, y con la política de salarios altos, solo te aseguras tener muchas más peticiones para trabajar en tu empresa, no el poder entrevistarte con los que de verdad marcarán la diferencia dentro de la misma.

Todos creen tener una especie de “varita mágica” que les hace ser expertos en materia de contratación, pero hay que echar la vista atrás para comprobar si de verdad

lo son. Hay múltiples datos que confirman que la apreciación determinante tiene lugar entre los tres o cinco minutos de una entrevista, y que el tiempo restante se invierte en confirmar ese sesgo, que subconscientemente los entrevistadores se inclinan por las personas que les parecen más acertadas, y que la mayor parte de las técnicas carecen de valor. En muchos casos, además de pensar que realizamos nuestra tarea de selección de la mejor manera, pensamos que nuestro candidato está por encima de la media, de otra manera, no se le daría la oportunidad. Tiempo más tarde, analizando la toma de la decisión, se demuestra que hay un desajuste entre las sensaciones primeras y la realidad un año más tarde, de manera que los resultados de la contratación suelen estar en la media. Ante esto, podemos realizar diferentes preguntas, ¿mediante formación, se pueden compensar estos resultados y que las personas mejoren?, ¿en ese caso, podemos convertir empleados de nivel medio en empleados con excelencia?

Son cuestiones que tienen una ambigua respuesta, es decir, es muy complicado diseñar una estrategia fiable de cara a convertir un empleado medio en una “estrella” en su puesto, incluso algunos expertos llegan a afirmar al noventa por ciento que la formación no genera una mejora apreciable del rendimiento o un cambio de conducta, normalmente porque no está bien diseñada o aplicada, aunque de verdad pueden existir casos de personas mediocres que han conseguido dar un rendimiento excelente. Las altas inversiones en formación, es el principal indicativo que demuestra que no se contrató a las personas adecuadas.

La empresa Google da prioridad a la inversión en personas, quiere decir que, la mayor parte del tiempo y dinero que gastan en personas se invierte en atraer, evaluar y cultivar a los nuevos contratados. Tienen un gasto aproximadamente del doble respecto a contrataciones, que una empresa media. Uno de sus principales pensamientos con respecto a esto es que, *“si somos capaces de seleccionar a las personas adecuadas desde el primer momento, implica que hay menos trabajo que hacer una vez están contratados”*, reza su vicepresidente de personas, L. Bock (2015).

¿Por qué Google en este caso, ha priorizado la contratación de gente “excelente”, con un planteamiento tan singular? Los inicios de Google fueron complicados, en un contexto donde el mercado era muy competitivo, y los usuarios mediante un solo “click” podían elegir a otro. La única forma de competir desde el primer momento sería ofrecer un producto de búsqueda muy fiable y rápido. La fuerza de Google para este crecimiento tan veloz ha sido su habilidad para encontrar gente “fantástica”. Google no ha sido siempre el gigante que conocemos ahora, y eso también implica el ámbito

salarial, de hecho, en sus inicios pagaban los salarios más bajos de la industria, incluso ya en el año 2010 mucha gente de la que entraba veía recortado su salario con respecto a otras empresas.

Entonces, ¿cómo convencer a las grandes mentes para trabajar contigo si no posees unos salarios competitivos? Para responder esta pregunta, es necesario retrotraernos atrás en el presente trabajo para recordar que el talento del mundo busca un lugar para poder desarrollar su trabajo con libertad y autonomía, sin frenos a las capacidades de cada uno, sin barreras. En este sentido, Google es una empresa tremendamente competitiva, una organización inspiradora, capaz de convencer a los candidatos de que pueden suceder cosas especiales trabajando ahí. En cualquier caso, filtrar lo excepcional del resto requiere un repaso profundo de la contratación en general, sobre todo cuando tienes limitaciones a nivel económico, como era el caso de Google durante gran parte de sus años. Una de las reglas por las que se guía Google es contratar “despacio”, es decir, solo el diez por ciento de sus candidatos pueden llegar a ser trabajadores de “excelencia”, por lo que para llegar ahí, hay que conocer antes a mucha gente, por otro lado, si tenemos en cuenta que normalmente los trabajadores de “excepción” no suelen buscar trabajo dado que ya están acomodados en algún sitio, se reducen las opciones de contratar una persona realmente valiosa, sin embargo, en Google consideran la paciencia como una herramienta necesaria en contratación. Otra regla de oro que utiliza Laszlo, y que por consiguiente se traduce en la política de contratación de Google es contratar solamente a quien sea mejor que tú, contratar a personas de las cuales puedas aprender desde el momento en que entras a formar parte de la empresa.

En su obra, Laszlo, da algunos ejemplos de personas brillantes que contrató y que son mejores que él en alguna faceta, algunas de estas personas son Prasad Setty (vicepresidente de Analítica de Personal), Karen Masy (vicepresidenta de Desarrollo de Personal) o Nancy Lee (encargada de los Programas de Diversidad y Educación de Jóvenes), todas estas personas poseen algún rasgo que mejora el de la persona que los contrató, una mejor visión analítica, mayor inteligencia emocional o simplemente una visión más clara de las cosas a la hora de tomar decisiones.

Para favorecer esta política de contratación no sirve sólo con tener paciencia y estar dispuesto a tardar más, necesitas directivos dispuestos a renunciar a su poder sobre esta materia, esto no es fácil, pero cuando los resultados son positivos en cuanto a la elección final, de algún modo se sienten aliviados de mantenerse al margen.

En este sentido, Google ha evolucionado mucho también, es decir, cuando

comenzaron que no daban trabajo a tanta gente, era relativamente fácil irse a grandes universidades e intentar captar grandes mentes, era eficaz ese pensamiento. A día de hoy, necesitando miles de personas, y con una experiencia previa en las espaldas, se han dado cuenta que muchas de esas mentes valiosas no estudian en grandes universidades, de manera que continuaron buscando candidatos que hubiesen demostrado resiliencia y capacidad de sobreponerse a momentos duros. En la actualidad tienen preferencia por contratar antes a alguien que haya sido de los primeros de su clase en una universidad del “montón”, antes que un estudiante promedio en una de las grandes universidades. En cualquier caso, una contratación excelente no se basa solo en dar trabajo a los mejores y más brillantes, sino en encontrar a las mejores personas para triunfar en un contexto determinado.

En abril de 2013, Google ya había contratado a más de diez mil personas en los dos años anteriores, crecían en casi cinco mil personas cada año, lo que supone valorar entre uno y tres millones de personas que solicitan un puesto de trabajo, lo que da lugar a que se contrata aproximadamente a un 0,25 por ciento de la gente que es entrevistada.

Paul Otellini, director general de Intel, concluyó: *“Lo más impresionante es que su equipo ha creado la primera máquina de talento del mundo que se autorreproduce. Un sistema que no solo contrata a personas, sino que hace que estas crezcan con la empresa y mejore con cada generación”*. Larry y Sergei sientan las bases para el sistema de contratación de Google, comprendieron que resultaba decisivo contratar mediante un comité (que a veces se sentaba junto a una mesa de ping-pong para tomar decisiones), tuvieron la certeza de que solo un entrevistador no podía hacerlo bien siempre, afirmación que en el futuro quedaría formalizada en un estudio denominado “la sabiduría de grupos” (2007), otra certeza que tuvieron fue la de ceñirse a un objetivo estándar, reforzado por la idea de tener un entrevistador único, final y decisivo, el encargado de mantener ese estándar. En la actualidad se reparte esta responsabilidad entre dos equipos de líderes de máximo nivel, uno de gestión de producto y roles de ingeniería y otro de ventas, y disponen de un examinador de cada candidato, que no es otro que Larry Page. La finalidad de esos dos equipos consiste en asegurar una fidelidad a los parámetros de alta calidad impuestos por los fundadores de Google.

Antes de 2006, Google lo intentaba con métodos más tradicionales como pueda ser la publicación de ofertas en portales web o las referencias de los propios “googlers” (que incluso se incentivaba desde dentro), se llevaban a cabo comprobaciones de referencias y crearon un sistema de rastreo de aspirantes que comparaba el currículum de un candidato con los de los “googlers” existentes, de manera que, si existía alguna conexión, el “googler” recibía automáticamente una notificación preguntándole por el candidato en cuestión.

Toda esa información se recogía y se formaba un documento de unas cincuenta páginas por cada candidato. Existían muchos comités y cada uno integrado por gente familiarizada con el puesto a cubrir, pero sin tener una relación directa con el mismo, para dotar de mayor objetividad al proceso. Google busca un perfil de trabajador que sea inteligente y curioso a la par, antes que alguien que realmente sepa lo que hace, al hilo con esto, en 2010 los analistas de Google ponen de manifiesto que el desempeño académico no predecía el rendimiento laboral, así que dejaron de pedir certificados y títulos a los candidatos. El objetivo del proceso de selección es predecir qué candidatos van a funcionar una vez se unan al equipo, para ello, alcanzan este objetivo con la combinación de entrevistas estructuradas conductuales y situacionales, con evaluaciones de capacidad cognitiva, escrupulosidad y liderazgo. Para ayudar, en este sentido, a los entrevistadores, desarrollaron una herramienta llamada “qDroid”, por medio de la cual el entrevistador selecciona el trabajo que investiga, filtra los atributos que desea encontrar y recibe una guía para entrevistar con preguntas diseñadas de tal modo que se pueda predecir el rendimiento en ese trabajo concreto. Es reseñable, que uno de los atributos que Google utilizaba para predecir si se iba a tener éxito era lo que denominan como “googleidad”, gente que impulse a Google, definición que incluye atributos como “diversión”, cierta dosis de humildad, responsabilidad, trabajo en equipo o valentía. El atributo menos importante de los que investigan se corresponde con el conocimiento que tiene el aspirante hacia la tarea en cuestión, ya que, en teoría, una persona que ha desarrollado una tarea durante un tiempo determinado en otro lugar, podrá hacerlo de nuevo.

Google busca personas curiosas, abiertas a aprender, lo que facilita en gran medida el dar con soluciones nuevas e innovadoras. Una vez los atributos comentados anteriormente son identificados, se requiere toda la información para comentar específicamente cada entrevista. Una persona que es rechazada para un determinado puesto, puede ser perfectamente válida para otro puesto totalmente diferente, y durante el proceso de entrevistas es algo que se tiene muy en cuenta para que ningún talento logre escaparse. Además, existe la figura del revisor desinteresado, se incluye

deliberadamente al menos tres niveles de revisión de cada candidato. El comité de contratación echa una primera ojeada y recomienda que un candidato siga adelante o no. Por último, si la revisión de la alta dirección los apoya, Larry recibe las propuestas de los recomendados para la contratación de esa semana.

A nivel interno, Google cuenta con las evaluaciones, las cuales son una herramienta que ayudan a tomar decisiones en cuanto a las retribuciones y ascensos.

Es importante la justicia entre los empleados. Un sistema de evaluación justo significa que los empleados no se tienen que preocupar por ello y que, si alguien realiza un trabajo excepcional, será recompensado por ello. En este sentido, las evaluaciones de desempeño han sido un quebradero de cabeza en “Google”, primero se realizaba de manera anual, y más tarde cada seis meses o incluso de manera trimestral. En “Google” se asciende por mérito y no por política. Por otro lado, los ascensos (toman la decisión sobre estos los comités) vienen determinados tanto por las evaluaciones como por comentarios de sus “colegas” de trabajo (sabiduría de los grupos) y, además de esto, los “googlers” que trabajan en ingeniería y en gestión de productos pueden autonombrarse para una promoción. En cuanto a la gente que tiene un rendimiento de bajo desempeño, los cuales suponen un porcentaje muy pequeño en la empresa, no ha querido continuar la senda tradicional de “bajo rendimiento-despido”, es decir, lo consideran como una oportunidad para ayudar a mejorar a estas personas, ellos lo definen como “pragmatismo compasivo” y se excusa en que el bajo rendimiento rara vez es debido a que la persona es incompetente o poco adecuada, suele tratarse de alguna laguna en su formación o una cuestión de voluntad (falta de motivación) derivado de algún asunto personal.

Uno de los problemas en este sentido es la manera que tienen de restar importancia a los conocimientos relacionados con el puesto a la hora de contratar a un empleado, supone cierta vulnerabilidad a esta situación, ya que en Google les gusta contar con gente que quizá no pueda realizar un trabajo concreto, pero si otro. Existe la creencia de que todos pueden aprender de todos y, cuando no es así, se ofrecen otras vías como la formación y el asesoramiento a nivel interno. Esta práctica se traduce en lo siguiente, el desempeño de una persona media-baja mejora hasta un nivel promedio. La mayoría de personas que en un momento determinado tienen un rendimiento por debajo de lo que se les exige lo saben y además desean mejorarlo. En cuanto al tema de la formación en la empresa Google, no abogan por confiar en una empresa externa la formación de los “googlers” y saciar así su necesidad de aprender. Desde que nacemos, los seres humanos estamos programados para absorber información y



aprender, en el caso de las organizaciones tenemos que pensar cual es la mejor manera. Además de aprender, nos gusta enseñar, y en el caso de Google, se confía la formación a sus propios empleados, lo que tiene efectos muy positivos a nivel de resultados y satisfacción de los “googlers”.

En general, las empresas gastan mucho dinero en formación, especialmente en mecanismos externos como puedan ser consultores y demás. Resulta sencillo medir cómo se gastan los fondos y el tiempo en formación, pero es realmente complicado valorar los resultados. Una solución y como ya he citado, utiliza Google, es la formación entre sus propios empleados, por ejemplo, en el campo de la ingeniería informática, nadie mejor que un ingeniero experto, el cual puede comprender mejor tu necesidad de aprendizaje en un contexto concreto y puede dotarte de ejemplos prácticos que te ayudarán a un aprendizaje más fluido.

En definitiva, hacer que los “googlers” enseñen unos a otros ahorra dinero y proporciona una comunidad dentro de la organización más cohesionada. Además, mediante esta técnica, no sólo obtienen beneficios los empleados que se someten a asesoramiento, sino que las personas que lo proporcionan aumentan su capacidad de empatía y autoconciencia. Hemos comentado que Google es una organización innovadora, una empresa de pensamiento moderno, en busca de talentos emergentes, mentes realmente brillantes. Una de las cuestiones que más tiempo y quebraderos de cabeza ha causado, como he citado antes, es el tema de la contratación de personal, y en relación con esto hay que hablar de la remuneración, ya que supone una motivación grande para retener a estas grandes mentes y fomentar el continuo crecimiento de la empresa. Cuando Google creció se comprendió la idea de modificar la forma de remunerar al personal. La cultura de Google iba del lado opuesto a la ostentación y el lujo desmedido, no es que pagasen unos sueldos malos, pero en los primeros años no tenían unos recursos económicos como más tarde pasarían a tener, y la idea de ofrecer salarios “bajos” y promesas de primas en acciones, cuando la empresa creció, no iba a seguir y reteniendo a los principales talentos. El objetivo es el equilibrio con respecto a la ambición y motivación de los empleados para seguir creando e innovando. El equilibrio entre los factores ambientales, recompensas intrínsecas y recompensas extrínsecas, todo esto basado en cuatro pilares:

- Pagar de forma no equitativa



- Celebrar los logros, no la compensación
- Facilitar la expansión del amor
- Recompensar el fracaso si la idea era buena

En Google el mayor determinante de lo que percibe cada uno es su rendimiento, todo el mundo tiene acciones y las primas varían en función del puesto y el mercado local. Ser justo con los salarios no indica que todo el mundo del mismo tipo de trabajo se les debe pagar lo mismo. Ser justo es pagar de acuerdo a lo que cada uno aporta, y a esta regla se somete Google, ya que, por ejemplo, se dan situaciones en las que existe una diferencia de cien veces entre el impacto de dos personas que están haciendo el mismo trabajo, como ejemplo, un caso en que una persona recibió una gratificación en acciones de diez mil dólares y otra que trabajaba en la misma área, de un millón de dólares. Como dato curioso podemos añadir que existen muchos casos en los que empleados en niveles “novatos” ganan más que empleados en niveles “expertos”. Es el resultado normal de tener un impacto mayor y un sistema de compensación que reconoce este impacto. Pero, para que funcione esa clase de retribuciones tan extremas, se necesitan dos competencias, por un lado, conocer con un nivel alto de precisión que, proporción de impacto corresponde a un determinado trabajo y, una vez evaluado el impacto, hay que examinar el presupuesto que se tiene a disposición y decidir la retribución.

La segunda competencia es que las máximas retribuciones deben ser justas, esto es importante de acuerdo a no crear envidias injustificadas entre los empleados. Ante esta visión, nace la siguiente cuestión sobre qué empresas pagan injustamente, las que pagan a todos por igual, o las que a sus mejores trabajadores les retribuyen muy por encima del promedio.

En Google se desea premiar e inspirar a los equipos compartiendo parte del valor que creasen, y la posibilidad de hacer crecer a Google y con ello ganar más millones en acciones resulta motivante. Los premios no se ciñen únicamente a ingenieros o directores de producto, cosa que resultaría muy desmotivadora para el personal que no ejerce labores técnicas. No todo está exento de error, por ejemplo, este sistema de retribución tuvo que ser mejorado en diferentes ocasiones, en un principio no acababa de satisfacer, no se hacían las listas de ganadores de una manera suficientemente objetiva, para algunas personas los incentivos eran desproporcionados y carentes de

justicia. Existía la percepción de que gran parte de la empresa quedaba excluida de los mismos. Cuando en Google comprendieron que los sistemas de retribución debían tener justicia distributiva y procedimental experimentaron un enorme éxito en este campo. También se pasó a premiar con experiencias, lo que supuso un cambio a mejor. En definitiva, Google da reconocimiento público mediante premios en experiencias y retribuye de manera privada mediante primas y acciones, el resultado son empleados más felices. También da valor al fracaso, y esto es importante dado que viven de la continua innovación y mejoras constantes, apoyar el fracaso significa fomentar que la gente se arriesgue y asuma riesgos, de lo contrario, la gente no se arriesgará, no creará.

A estas alturas del trabajo tenemos la imagen de estar ante una organización que tiene una especial sensibilidad por sus empleados, que ha buscado y encontrado la manera de retener el talento y recompensarlo, no sólo añadiendo un valor monetario, sino preocupándose por la felicidad de los suyos. Constituye de este modo una empresa singular, pionera, rompedora con respecto a una vertiente más tradicional que otras empresas siguen llevando a cabo. Todo esto no quiere decir que estén libres de errores, como veremos más adelante. Como he comentado, la búsqueda de la felicidad y hacer la vida más sencilla es uno de los pilares en los que se basan sus programas de personal, que, además, aplicando esto, buscan la eficiencia, sentido de la comunidad e innovación continua. Hablamos de aumentar la eficiencia no solo en el plano profesional, sino en el personal. Google proporciona diferentes ayudas a sus empleados como puedan ser los servicios de lavandería, la dotación de los recintos de trabajo de cajeros automáticos, reparación de bicicletas, lavado de vehículos... son solo algunos ejemplos y la prueba de que no todo lo que puede mejorar la felicidad de un empleado cuesta mucho dinero.

La idea de que Google es demasiado bonito para ser verdad es tanto cierta como algo exagerada, es decir, es verdad que es una organización referente en muchos ámbitos, especialmente en cuanto al tratamiento de personas, que es en lo que se centra el actual documento, pero todo éxito viene acompañado por fracasos y puntos donde hay que mejorar. Abogar por una gran transparencia implica también problemas en cuanto a filtraciones de información, que todo el mundo tenga acceso a información sobre lo que se hace en la empresa es lo que tiene, como ejemplo, puedo añadir un empleado que filtró unos planos, por lo que, lógicamente, fue despedido. De este hecho se informó a los demás "googlers" para que estuvieran al tanto de que la indiscreción podía tener como consecuencia el quedarte fuera de esta gran familia.

Otro de los riesgos del planteamiento de Google es dar las cosas por sentado, es decir, ese sentimiento de que si recibe algo es porque lo merece. Las personas se acostumbran bastante rápido a lo que se les ofrece y esto puede crear una espiral de expectativas crecientes y felicidad decreciente. Un ejemplo de esto lo encontramos en los servicios de comida gratuita, las cafeterías se convirtieron en un derecho adquirido para algunos “googlers”, y muchos de ellos comenzaron a empaquetar grandes montones de comida para así llevárselas a casa, cuando el objetivo era saciarse en el trabajo. Un sistema como este, basado en la bondad de las personas y que concede el beneficio de la duda, está expuesto a malos comportamientos también. Otra forma de enfrentarse al reto de la habituación consiste en no tener miedo a variar los incentivos una vez desaparecen los motivos por los que se han puesto, por ejemplo, en el año 2005, Google ofrecía una subvención de cinco mil dólares para comprarse un coche híbrido, el Toyota Prius, que respetaba el medio ambiente y en ese momento era novedoso. Tiempo después, cuando los precios de este coche se equipararon con los demás, se dejó de ofrecer este incentivo, lo que causó gran enfado por parte de los “googlers” que no se habían beneficiado de esta medida.

Hay que hablar también de un efecto secundario de la libertad limitada, el flujo de ideas. Google cuenta con una base de datos de proyectos en la que los “googlers” podían alojar los miles de proyectos que fueron puestos en marcha en el veinte por ciento de su tiempo libre que tenían para estas cosas. Existe la sensación de no tener gente suficiente para abarcar tal número de proyectos interesantes y muchos no llegaban a convertirse en algo importante. Se intentaban hacer muchas cosas simultáneamente y debido a esto no se hacía casi “nada”. La libertad, en contra de lo que se pensaba hasta entonces, no es absoluta y formar parte de un equipo significa también que tienes que renunciar a parte de tu libertad personal a cambio de lograr en conjunto más de lo que se puede conseguir individualmente.

En definitiva, los principales conflictos que se han desarrollado en la organización vienen dados por su política de gran transparencia, que ha traído consigo frustraciones, tensiones, fracasos y acalorados debates y discusiones, nunca se puede ser transparente al cien por cien. Ni siquiera los fundadores Larry y Sergei tienen libertad de expresión suficiente como para dictar todo sobre el modo en que debe operar la empresa, pero a diferencia de otros entornos, las aspiraciones son superiores a los logros.

## 5. Resultados

Comencé este estudio de caso con los siguientes objetivos, por un lado, analizar el peso, la importancia, influencia que tienen los aspectos motivacionales sobre la atracción y mantenimiento en la organización por parte de los empleados. Por otro lado, otro de los objetivos era ver si la gestión de personas estaba integrada. En este caso, me he centrado en realizar un estudio de caso de una de las empresas de más prestigio y fama en el campo de la gestión de personas, no es otra que Google, como, a estas alturas del trabajo, ha quedado evidenciado.

A continuación, voy a comentar los resultados percibidos tras realizar este estudio, con el apoyo de una herramienta que me ha sido de una gran utilidad, herramienta que pone a disposición de todos el Vicepresidente de Gestión de Personas de Google, Laszlo Bock, la obra se titula “La nueva fórmula del trabajo”, y me he apoyado en ella en gran medida. Tras analizar las prácticas llevadas a cabo por esta organización, podemos concluir que existe una relación directa entre la motivación que se pretende inducir a los empleados, y su felicidad y sensación de pertenencia a la empresa. Esto queda todavía más evidenciado con la escasa tasa de abandono que tienen con respecto al volumen de su tamaño, con miles y miles de empleados.

Motivación que viene dada por las incontables técnicas y procedimientos que han ido desarrollando y mejorando con el paso de los años, con el objetivo de retener y atraer a los mayores talentos, y que además se sintieran felices y orgullosos. Algunas técnicas gratuitas y otras con ciertos costes para la empresa, no pretendo redundar acerca de cuáles son, ya que están en apartados anteriores de este documento.

Por otro lado, en cuanto a la gestión de personas, Google, de forma innata y apoyándose lógicamente en los pilares que son su cultura como organización y también, de este modo, en la misión que tienen como empresa, en sus labores de contratación, le da el peso que le corresponde a los estudios universitarios, las notas, y en general, el desarrollo normal que un alumno brillante ha seguido durante su etapa estudiantil, sin embargo, van más allá de coger una lista con las grandes mentes de las mejores universidades. Con su política pretenden encontrar a personas que además posean otros atributos, tales como empatía, inteligencia emocional, saber trabajar en equipo, tener un carácter abierto y “preguntón” (cuestionar las cosas), innovador, creativo, sin miedo a tomar decisiones. En definitiva, atributos que se complementan a la perfección en una empresa de carácter abierto como es Google y que en el contexto de empresa que es, tienen una mayor cabida.

No todas las grandes mentes pueden tener un lugar en Google. Y respondiendo así a la cuestión, sí se realiza un desempeño en la práctica de gestión de competencias por parte de esta empresa.

**“Tabla resumen de competencias”**

<b>Autor/a:</b>	<b>Lepsinger</b>	<b>Leboyer</b>	<b>Google</b>
	<i>Diferenciación entre competencias adquiridas e innatas</i>	<i>Motivación</i>	<i>Motivación</i>
	<i>(Competency Pyramid)</i>		
		<i>Adaptabilidad</i>	<i>Adaptabilidad</i>
		<i>Toma de riesgos</i>	<i>Toma de decisión</i>
		<i>Creatividad</i>	<i>Creatividad</i>
		<i>Capacidad comunicativa</i>	<i>Capacidad comunicativa</i>
		<i>Control</i>	<i>Adaptabilidad al puesto</i>
		<i>Energía</i>	<i>Empatía</i>
		<i>Capacidad analítica</i>	<i>Inteligencia emocional</i>

*Origen:* Datos expuestos en el desarrollo del trabajo. Resumen. Resultados (Google).

## 6. Conclusiones

Google nace en un contexto donde el mercado es tremendamente competitivo y donde de igual manera, todavía quedaba mucho techo que alcanzar, en este caso en el ámbito de la ingeniería informática.

Entiendo que las dos vertientes de llevar una empresa, tanto la más tradicional como la de carácter abierto a todos los niveles, como pueda ser Google, te pueden llevar al éxito y a unos buenos resultados dentro de las empresas. Es aquí donde tenemos que

elegir el camino que queremos tomar para llegar a ese “éxito”, o lo que nosotros entendamos por ese término. Personalmente opino que en el mundo que vivimos actualmente las diferencias competitivas las marcan las grandes mentes, las personas, al final son las que van a pelear por ti para conseguir los objetivos, entonces, ¿por qué no tratar a la gestión de personas con una sensibilidad especial?

No hay dos trabajadores iguales, no hay dos ambiciones medibles de la misma manera, y cada persona experimenta la felicidad en función de los pilares mediante los que ha construido su vida y sus relaciones. Lo que quiero decir con esto, a donde quiero llegar, es que las personas somos complicadas desde que nacemos, ya lo somos en nuestro ámbito personal, y esto se extrapola al ámbito laboral y profesional, es complicado tener un cien por cien de “admiradores” en cuanto a las técnicas de recursos humanos que puedas utilizar, de hecho, incluso en las encuestas y estudios realizados por Google, habían casos de empleados descontentos pero, dicho esto, tenemos herramientas a nuestro alcance para sacar lo mejor de cada uno, para valorar el desempeño de cada empleado y potenciarlo. Tratar a los empleados de tal modo que se sientan como fundadores de la empresa, mantener sus niveles de motivación altos y dotar de autonomía y libertad siempre facilitará la consecución de buenos resultados.

Considero que las empresas de hoy en día, la gran mayoría al menos, debería abogar por este tipo de políticas, la gestión de competencias es una herramienta muy a tener en cuenta y necesaria en este contexto donde las empresas están en continua creación y mejora de productos.

Me gustaría finalizar con una frase que resume bastante bien la esencia de este trabajo que dijo el responsable de recursos humanos, Todd Carlisle en una conferencia en San Francisco: “Trabaja en Google y vivirás más”.

## 7. Bibliografía

Alles M. A. (2000). Dirección estratégica de los recursos humanos: Gestión por competencias. V1 (2ª edición), pp. 19-23. Recuperado de:

[https://books.google.es/books?hl=es&lr=lang\\_es&id=jozhbqMukZsC&oi=fnd&pg=PA11&dq=definicion+recursos+humanos&ots=zZU2vjZbp3&sig=gZDKmaMxV7dqVbCLUe0XBzU3Zds#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=lang_es&id=jozhbqMukZsC&oi=fnd&pg=PA11&dq=definicion+recursos+humanos&ots=zZU2vjZbp3&sig=gZDKmaMxV7dqVbCLUe0XBzU3Zds#v=onepage&q&f=false)

Alles M. A. (2000). Dirección estratégica de los recursos humanos: Gestión por competencias. V1 (2ª edición), pp. 24. Recuperado de:

[https://books.google.es/books?hl=es&lr=lang\\_es&id=jozhbqMukZsC&oi=fnd&pg=PA11&dq=definicion+recursos+humanos&ots=zZU2vjZbp3&sig=gZDKmaMxV7dqVbCLUe0XBzU3Zds#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=lang_es&id=jozhbqMukZsC&oi=fnd&pg=PA11&dq=definicion+recursos+humanos&ots=zZU2vjZbp3&sig=gZDKmaMxV7dqVbCLUe0XBzU3Zds#v=onepage&q&f=false)

Alles M. A. (2000). Dirección estratégica de los recursos humanos: Gestión por competencias. V1 (2ª edición), pp. 59-69. Recuperado de:

[https://books.google.es/books?hl=es&lr=lang\\_es&id=jozhbqMukZsC&oi=fnd&pg=PA11&dq=definicion+recursos+humanos&ots=zZU2vjZbp3&sig=gZDKmaMxV7dqVbCLUe0XBzU3Zds#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=lang_es&id=jozhbqMukZsC&oi=fnd&pg=PA11&dq=definicion+recursos+humanos&ots=zZU2vjZbp3&sig=gZDKmaMxV7dqVbCLUe0XBzU3Zds#v=onepage&q&f=false)

Alles M. A. (2000). Dirección estratégica de los recursos humanos: Gestión por competencias. V1 (2ª edición), pp. 81-85. Recuperado de:

[https://books.google.es/books?hl=es&lr=lang\\_es&id=jozhbqMukZsC&oi=fnd&pg=PA11&dq=definicion+recursos+humanos&ots=zZU2vjZbp3&sig=gZDKmaMxV7dqVbCLUe0XBzU3Zds#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=lang_es&id=jozhbqMukZsC&oi=fnd&pg=PA11&dq=definicion+recursos+humanos&ots=zZU2vjZbp3&sig=gZDKmaMxV7dqVbCLUe0XBzU3Zds#v=onepage&q&f=false)

Chiavenato I. (2000). Administración de los recursos humanos: El capital humano de las organizaciones. Parte 1, 8ª edición, pp. 1-3. Recuperado de:

<http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/43099694/Chiavenato.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1495538841&Signature=3abhJjgcY%2Bh3N9OPD3selPWJUPU%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DAdministracion+de+recursos+humanos.+El+c.pdf>

Chiavenato I. (2000). Administración de los recursos humanos: El capital humano de las organizaciones. Parte 1, 8ª edición, pp 6-15. Recuperado de:

<http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/43099694/Chiavenato.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1495538841&Signature=3abhJjgc>

[Y%2Bh3N9OPD3seIPWJUPU%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DAdministracion\\_de\\_recursos\\_humanos.El\\_c.p df](#)

Jáuregui A. (2001). Principios de la administración científica, Taylor y Ford. Gestipolis. Recuperado de: <https://www.gestipolis.com/principios-de-la-administracion-cientifica-taylor-y-ford/>

Erra C. (2001). Taylor. Fundamentos y principios de la administración científica. Gestipolis. Recuperado de: <https://www.gestipolis.com/taylor-fundamentos-y-principios-de-la-administracion-cientifica/>

López R. E. (2010). Gestión por competencias: Un enfoque para mejorar el rendimiento personal y empresarial. Capítulo2, pp. 23-25. Recuperado de: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=Hs8lm2CdcUC&oi=fnd&pg=PA11&dq=eduardo+rabago+lopez&ots=tpTaq8bLb&sig=4UUS90ytj74MPXUShvk500qrNDs#v=onepage&q=eduardo%20rabago%20lopez&f=false>

Leboyer C. L. (2000). Gestión por competencias. Capítulo2, pp. 3-8. Recuperado de: <http://cidseci.dgsc.go.cr/datos/Gestion%20de%20las%20competencias-Claude%20Levy.pdf>

Boyatzis R. E. (1982). The competent manager. Part 2, pp. 10-13. Recuperado de: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=KmFR7BnLdCoC&oi=fnd&pg=PR11&dq=the+competent+manager+a+model+for+effective+performance+pdf&ots=wubMWpRpXG&sig=dGBxn37CmOEtr0To5kwQ6jOXSw#v=onepage&q&f=false>

Lepsinger L. (1999). The Art and Science of Competency Models. Review, pp. 1-2. Recuperado de: [https://c81db322-a-62cb3a1a-sites.googlegroups.com/site/liurjiim/assignments/2008liulaoshiwenzhanghuiji/20081217\\_TheArtandScienceofCompetencyModel.pdf?attachauth=ANoY7cqeMdX41kbt5RLWfi9IFbjZbVCCqdNKObrcf1jdTewdpxT3BH2cLLqZyjtGSrHdgnnLbEvFvbPfmlyBemigFf-2I7GNgcgzv6CO0wUygwyXvCwPFpq5uDFIwaOwMWMaRCV7T2NMWuUOArrXhlgwk nHQSWQsOTytrWE9VuLQv-LI1E5JdoOsiZymRaxQ2UR\\_CzZ2Gf-363r1qJ2pXFY7\\_TI\\_A1USIhF5pGJ0kLE8T0wVyWByUgcPT5DJPATxc6k7Jt8sGIJaTe-8pO3LZLY5e1v\\_abeR3wjbeohFG1j4VCRkcXaKbY4sH0BLHak9OjC4Li0Wk6qS&attredirects=0](https://c81db322-a-62cb3a1a-sites.googlegroups.com/site/liurjiim/assignments/2008liulaoshiwenzhanghuiji/20081217_TheArtandScienceofCompetencyModel.pdf?attachauth=ANoY7cqeMdX41kbt5RLWfi9IFbjZbVCCqdNKObrcf1jdTewdpxT3BH2cLLqZyjtGSrHdgnnLbEvFvbPfmlyBemigFf-2I7GNgcgzv6CO0wUygwyXvCwPFpq5uDFIwaOwMWMaRCV7T2NMWuUOArrXhlgwk nHQSWQsOTytrWE9VuLQv-LI1E5JdoOsiZymRaxQ2UR_CzZ2Gf-363r1qJ2pXFY7_TI_A1USIhF5pGJ0kLE8T0wVyWByUgcPT5DJPATxc6k7Jt8sGIJaTe-8pO3LZLY5e1v_abeR3wjbeohFG1j4VCRkcXaKbY4sH0BLHak9OjC4Li0Wk6qS&attredirects=0)

Rosa (2010). Elton Mayo y los experimentos en la planta de Hawthorne. Blog. Recuperado de: <http://coachingparalalibertad.blogspot.com.es/2010/07/elton-mayo-y-los-experimentos-en-la.html>



Google y el impacto de la motivación en el desempeño de sus empleados

Hart C. W. M. (2012). Los experimentos de Hawthorne. Revista cubana de salud pública. Recuperado de:

[http://www.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662012000100015](http://www.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662012000100015)

Munsterberg H. (1998). Psychology and Industrial Efficiency. Part 6, pp 49-57.

Recuperado de:

[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=c\\_4jeWxudPMC&oi=fnd&pg=PA3&dq=hugo+munsterberg&ots=YIm\\_cHtdQz&sig=N5Q4\\_91aaoKX-ETTu1axjUQ82w8#v=onepage&q=hugo%20munsterberg&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=c_4jeWxudPMC&oi=fnd&pg=PA3&dq=hugo+munsterberg&ots=YIm_cHtdQz&sig=N5Q4_91aaoKX-ETTu1axjUQ82w8#v=onepage&q=hugo%20munsterberg&f=false)

Pérez, J. B. (1999). El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, (3), 123-140.

Bock L. (2015). La nueva fórmula del trabajo. Revelaciones de Google que cambiarán su forma de vivir y liderar.

Noe, R. M. (2005). *Administración de recursos humanos*. Pearson educación.

