

REVELACIONES DE **GOOGLE**
QUE CAMBIARÁN
SU FORMA DE VIVIR
Y LIDERAR

LA NUEVA FÓRMULA DEL TRABAJO

LASZLO BOCK

VICEPRESIDENTE SÉNIOR
DE GESTIÓN DE PERSONAS
DE **GOOGLE**

La nueva fórmula del trabajo

Revelaciones de Google que cambiarán
su forma de vivir y liderar

LASZLO BOCK

Traducción de
Javier Fernández de Castro

conecta

www.megustaleerebooks.com

*Para Annabelle, Emily y Lila
Ojalá améis siempre lo que hagáis*

Dónde está la obra que liberará mis manos, mi alma

—«We take care of our own»

BRUCE SPRINGSTEEN

Prefacio
La pesadilla de un orientador
profesional

Elaboración en retrospectiva del perfecto
currículo de Google

Gané mi primer sueldo en el verano de 1987, a los catorce años. El año antes de cursar el noveno grado, nuestro instituto nos invitó a mi mejor amigo, Jason Corley y a mí a inscribirnos en una clase de debate de verano. Al año siguiente éramos nosotros los que dábamos esa clase. Ganamos 420 dólares cada uno.

Durante los siguientes veintiocho años construí un currículo tan azaroso que podría describirse como la pesadilla de un orientador profesional: trabajé en un deli, en un restaurante y en una biblioteca, fui tutor de alumnos de bachillerato en California y di clases a estudiantes de inglés en una escuela de primaria en Japón. Trabajé como socorrista auténtico en la piscina de mi instituto y luego representé a uno en televisión al aparecer en un *flash-back* de *Los vigilantes de la playa* como un salvavidas de los años sesenta, en el papel del viejo clásico del «hombre paseando en segundo plano». Colaboré en la puesta en marcha de una empresa sin ánimo de lucro que ayudaba a adolescentes con problemas y trabajé en una fábrica de productos para la construcción. Por azar empecé a asesorar sobre retribuciones a directivos y con toda la sabiduría que se puede atesorar a los veinticuatro años, llegué a la

conclusión de que los recursos humanos eran un campo estancado y me puse a buscar un máster en dirección de empresas. Dos años después me incorporé a McKinsey & Company, la empresa de asesoría de gestión, en la que me centré lo menos que pude en cuestiones de personal. Durante los años del *boom* de las *dot-com* y hasta principios de 2000, asesoré a empresas tecnológicas sobre incremento de ventas, captación de usuarios y crecimiento de la organización. Y cuando el *boom* estalló asesoré a empresas tecnológicas sobre reducción de gastos, gestión eficiente y desarrollo de nuevos negocios.

Pero en 2003 me sentía frustrado.

Me sentía frustrado porque hasta los planes de negocio mejor concebidos se venían abajo cuando la gente no creía en ellos. Me sentía frustrado porque los líderes siempre decían que las personas eran lo primero y luego las trataban como si fueran piezas de recambio. (El peor momento durante mi primer proyecto: le pedí orientación profesional a mi jefe y me dijo: «Sois como las flechas de un carcaj: todos iguales».)

Desempeñé empleos manuales y de oficina, me pagaron el sueldo base y sueldos de seis cifras, trabajé con —y recibí órdenes de— gente que no había terminado el bachillerato y otros que tenían títulos de las universidades más prestigiosas del mundo. Había trabajado en entornos en los que el objetivo final era cambiar el mundo y en otros donde solo contaba el beneficio del propietario. Pero no veía qué sentido podía tener que, mirase hacia donde mirase, a la gente no se la tratase mejor en sus puestos de trabajo. Pasas más tiempo trabajando que haciendo cualquier otra cosa en la vida.¹ No era lógico que la experiencia de trabajo, incluso con alguno de los mejores empresarios, fuese tan desmotivadora y deshumanizada.

Decidí que disponía de dos caminos para elegir. El primero era tratar mejor a mis equipos, incrementar su rendimiento y esperar que con el tiempo otros

siguieran mi ejemplo. El segundo consistía en encontrar la manera de influir en el trato a las personas por parte de las empresas. Me decanté por el segundo porque pensaba que me iba a ofrecer la mejor oportunidad de influenciar a un mayor número de personas y decidí buscar un trabajo en Recursos Humanos (RR.HH.). Mis colegas asesores pensaron que estaba cometiendo un suicidio profesional, pero yo había hecho los deberes. En aquella época las bases de datos de los antiguos alumnos de McKinsey contaban con más de cinco mil personas, pero solo un centenar de ellas formaban parte de recursos humanos y la práctica totalidad trabajaba como asesores de otras empresas o como contratadores. Llegué a la conclusión de que mi formación y experiencia me llevarían a destacar en la reserva de talento de RR.HH. y me ayudarían a encontrar novedosas soluciones para las personas. Y quizá, solo quizá, eso impulsaría mi trayectoria profesional de forma más rápida que si aguardaba veinte o treinta años para ascender poco a poco en la escala de la corporación. Necesitaba encontrar un puesto desde el que pudiera influir en más gente y de forma más veloz.

Deseaba trabajar en empresas que me permitieran aprender todo lo posible acerca de los RR.HH., y en aquella época Pepsi-Cola y General Electric (GE) contaban con la mejor reputación en ese campo. Llamé directamente a ocho directivos de ambas compañías pero solo Anne Abaya, de GE, me devolvió la llamada. Anne era de Hawái, hablaba japonés con soltura y de alguna manera se las arreglaba para sacar tiempo de aquí y de allá para ayudar a la gente. Mi currículum le pareció interesante, de modo que me presentó a otras personas en GE.

Seis semanas más tarde me contrataron. Pasé a ser vicepresidente de Primas y Compensaciones de la División de Financiación de equipos comerciales de la sección de Capital de General Electric. Me encantaba estar allí, pero al echarle una ojeada a mi tarjeta profesional mis amigos pensaban

que estaba loco. Mi primer jefe, Michael Evans, me otorgó plena libertad para explorar la empresa y me ayudó a entender el planteamiento de GE respecto al talento.

A Jack Welch, presidente y director general de GE entre 1981 y 2001, le importaban las personas. Invertía más del 50 por ciento de su tiempo en cuestiones de personal,² y junto con Bill Conaty, su jefe de Recursos Humanos, creó un elogiado sistema de gestión de personal que clasificaba rigurosamente a los empleados de acuerdo con su rendimiento y orquestaba los cambios laborales de las personas con más talento cada doce o dieciocho meses. Por otro lado, construyó un centro de formación global en Trotonville, Nueva York. Dos años antes de mi incorporación Jack le había entregado el mando a un nuevo director general, Jeff Immelt, lo cual me permitió observar lo que se había creado y cómo iba cambiando a medida que el interés de Immelt se dirigía hacia otras áreas.

Welch y Conaty habían instaurado un sistema 20-70-10 para la clasificación del rendimiento mediante el cual los empleados de GE quedaban encuadrados en tres grupos: el 20 por ciento superior, el 70 por ciento del medio y el 10 por ciento inferior. Los empleados más talentosos eran recompensados con las mejores misiones, programas de liderazgo y opciones sobre las acciones. El 10 por ciento inferior era despedido. Con Immelt la distribución forzosa se suavizó y las tajantes etiquetas de «20 por ciento superior», el «70 por ciento medio» y el «10 por ciento inferior» fueron reemplazadas por los eufemismos «máximo talento», «altamente valorados» y «necesitados de mejora». Los colegas me contaron que el ostentoso proceso de la Sesión C, una evaluación de talento de un año de duración entre las trescientas mil personas pertenecientes a la compañía, «había perdido garra» y que «ya no era igual sin el planteamiento de Jack».³

No tuve la suerte de trabajar con ambos directores generales, pero el hecho

de hasta qué punto una institución puede verse moldeada por la personalidad del director general y su enfoque caló profundamente en mí. La mayor parte de los directores generales son competentes en muchos aspectos, pero se los elige porque resultan insuperables en uno o dos que suelen coincidir con lo que necesita la empresa en ese momento. Incluso los directores generales han de destacar por algo en especial. A Jack Welch se le reconoce por Six Sigma —un conjunto de herramientas para mejorar la calidad y la eficiencia— y por su interés por las personas. En cambio Immelt daba prioridad a las ventas y el marketing, fundamentalmente a través de las características operaciones «ecoimaginativas» de GE encaminadas a que la empresa fuera percibida como fabricante de productos más ecológicos.

En 2006, después de tres años en General Electric, me ficharon en Google para dirigir la Gestión de Personas. Recuerdo que la agente de contratación, Martha Josephson, trataba de convencerme de que no me vistiese de traje para la entrevista. «Nadie lo lleva —me aseguró—, y si se lo pone pensarán que no entiende su cultura.» Acepté el consejo pero me seguía sintiendo lo suficientemente escéptico como para llevar una corbata en el bolsillo de la americana por si la necesitaba. Años más tarde entrevisté a un candidato que se había comprado un elegante y diplomático traje a rayas solo para la entrevista y a pesar de ello era tan excepcional que recomendé que lo contrataran. Terminé la entrevista diciendo: «Brian, tengo noticias buenas y malas. Las buenas son que, si bien te quedan por pasar nuevas entrevistas, puedo asegurarte que te harán una oferta. Las malas son que nunca más vas a tener que ponerte ese traje otra vez».

Cuando entré, hacía dos años de la oferta pública inicial de Google: los ingresos estaban creciendo el 73 por ciento por año; Gmail acababa de ser lanzada con una oferta sin precedentes de almacenamiento de gigabytes gratuitos (quinientas veces superior a cualquier servicio de correo electrónico

por entonces; parecía una locura tan grande que todo el mundo pensó que Gmail era una broma del Día de los Inocentes);⁴ Google tenía seis mil empleados y buscaba doblar anualmente esa cifra, y abrigaba la enloquecida misión de organizar la información mundial —¡toda ella!— y hacerla universalmente accesible y útil.

Para mí, esa misión era con mucho la parte más apasionante. Yo nací en 1972 en la Rumanía comunista, un país gobernado por Nicolae Ceaușescu e infestado de secretismo, mentiras y miedo. Hoy resulta difícil creerlo, pero la Rumanía de entonces era muy parecida a la actual Corea del Norte. Lo cierto era que tus amigos o familiares podían desaparecer por criticar al gobierno. Los miembros del Partido Comunista tenían acceso a ropa de calidad, bienes de consumo y frutas y verduras de Occidente, mientras que mis padres no probaron su primer plátano hasta haber cumplido los treinta años. A los niños se les animaba a que espiasen a sus padres. Y los periódicos y las radios apenas difundían otra cosa que mentiras acerca de lo grande que era el gobierno y lo diabólico y opresivo que era Estados Unidos. Mi familia huyó de Rumanía buscando la libertad, el derecho a ir a donde quisieran, decir y pensar lo que gustasen y asociarse con quien deseasen.

La idea de entrar en una empresa cuyo objetivo fundacional radicaba en que la información fuese accesible para todos me apasionó, pues un Estado de libertad se basa en la libertad de expresión, que a su vez se basa en el acceso a la información y a la verdad. Yo había vivido y trabajado en toda clase de entornos y conocía montones de ejemplos de lo que no funcionaba. Si en este lugar van en serio, pensé, va a ser el mejor trabajo del mundo.

Desde que entré a formar parte de la empresa, Google ha pasado de seis mil empleados a casi cincuenta mil, con más de setenta sedes en cuarenta países. Durante cinco años, algo sin precedentes en Estados Unidos, *Fortune* ha nombrado a Google «La mejor empresa en la que trabajar», y también así

ha sido catalogada muchas veces en países tan diferentes como Argentina, Australia, Brasil, Canadá, Francia, India, Irlanda, Italia, Japón, Corea, Países Bajos, Polonia, Rusia, Suiza y Gran Bretaña. Según LinkedIn,⁵ Google es el lugar de trabajo más buscado del planeta, y recibimos cerca de dos millones de solicitudes cada año procedentes de personas de todo el mundo y con toda clase de currículos. De estos la empresa solo contrata unos pocos miles al año,⁶ lo cual hace que Google sea veinte veces más selectivo que Harvard,⁷ Yale⁸ o Princeton.⁹

Lejos de parecerse a un suicidio profesional, el tiempo que llevo en Google ha sido, en lo relativo a experimentación y creación, como un descenso por aguas rápidas. A ratos resulta agotador y en ocasiones frustrante, pero siempre emerjo más adelante en la creación de un entorno con sentido, libertad y creatividad. Este libro es la historia de la consideración que tenemos con nuestros empleados, lo que hemos aprendido durante los pasados quince años y lo que puede hacer usted para situar en primer lugar a las personas y transformar su forma de vivir y liderar.

Por qué las normas de Google le funcionarán a usted

Los sorprendentes (y sorprendentemente
satisfactorios) lugares donde se trabaja
exactamente igual a como lo hacemos nosotros

Hace mil millones de horas surgió el moderno Homo sapiens.

Hace mil millones de minutos nació el cristianismo.

Hace mil millones de segundos se puso a la venta el ordenador personal de IBM.

Hace mil millones de búsquedas en Google... era esta mañana.

HAL VARIAN,
Jefe economista de Google,
20 de diciembre de 2013

Google cumplió dieciséis años en 2014, pero entró a formar parte de nuestras vidas mucho antes. No buscamos algo en internet sino que «googleamos». Cada minuto se descargan más de cien horas de vídeo en YouTube. La mayor parte de los teléfonos móviles y tabletas dependen de Android, el sistema operativo gratuito y de código abierto* de Google, que no existía en el mercado antes de 2007. Más de 50.000 millones de aplicaciones han sido bajadas de la tienda de Google Play. Chrome, lanzado en 2008 como un buscador de código abierto más rápido y seguro, cuenta con unos 750 millones de usuarios activos y se ha convertido en un sistema operativo que alimenta los portátiles Chromebook.¹⁰

Además Google está empezando a explorar nuevas posibilidades, desde los automóviles automáticos hasta el Project Loom, que aspira a ofrecer acceso a internet mediante globos en los lugares con mayores dificultades de cobertura del planeta. Desde productos informáticos portátiles como las Google Glass, que fusionan la web con el mundo real mediante una fina lente situada sobre el ojo derecho (estamos trabajando en una versión para zurdos) hasta el Project Iris, unas lentes de contacto que además hacen las veces de monitor de glucosa en la sangre para diabéticos.

Cada año decenas de miles de visitantes acuden a nuestros campus en todo el mundo. Entre ellos, emprendedores sociales y de negocios, estudiantes de instituto y universitarios, directores generales y *celebrities*, jefes de Estado y reinas y reyes. Y naturalmente nuestros amigos y familiares, que siempre gustan de hacer un alto para tomar un aperitivo. Todos quieren saber cómo gestionamos este lugar, o cómo funciona Google. ¿En qué consiste su cultura? ¿Cómo consigue en la práctica terminar un trabajo con todas esas distracciones? ¿De dónde salen las innovaciones? ¿La gente logra tener de verdad el 20 por ciento de su tiempo para hacer lo que quiera?

Hasta los empleados, o «googlers» como ellos mismos se denominan, se preguntan a veces por qué hacemos las cosas de una determinada manera. ¿Por qué invertimos tanto tiempo en la contratación? ¿Por qué ofrecemos unos incentivos y no otros?

Google, trabajadores felices es un intento de dar respuesta a esas preguntas.

No se trata de que dispongamos de un montón de libros de instrucciones y manuales de normas de conducta, porque no es esa nuestra línea corporativa oficial. En su lugar ofrezco mi interpretación de cómo y por qué funciona Google visto a través de la lente de lo que yo considero verdadero —y de lo que han puesto de manifiesto las últimas investigaciones en economía y

psicología de la conducta— acerca de la naturaleza humana. Como vicepresidente primero de Gestión de Personas continúa siendo un privilegio y un placer para mí desempeñar un papel, junto con una selección de literalmente miles de googlers, en el diseño de cómo nuestros empleados viven y lideran.

La primera vez que Google fue nombrada la mejor empresa para trabajar en Estados Unidos fue el año siguiente al de mi entrada (y no gracias a mí, aunque mi llegada tuvo lugar en el momento oportuno). Los patrocinadores del premio, la revista *Fortune* y el Instituto del Mejor Lugar para Trabajar, me invitaron a formar parte de un jurado junto con Jack DePeters, vicepresidente primero de Operaciones de Almacén en Wegmans, una cadena de 84 tiendas de alimentación en el noreste de Estados Unidos que durante diecisiete años se había ganado el privilegio de ser incluida en la lista *Fortune* de las mejores empresas donde trabajar, había alcanzado el primer lugar en 2005, y desde entonces aparecía cada año entre las cinco mejores.¹¹

La idea de situarnos a los dos en el estrado era la de enseñar nuestras particulares filosofías de gestión y mostrar que había más de un camino para llegar a ser un excelente empresario. Wegmans, una empresa privada minorista, opera a nivel regional en una industria que tiene como media un 1 por ciento de margen de beneficio, y su mano de obra, en gran parte local, solo ha cursado la enseñanza secundaria. Fue fundada en 1916 y siempre se ha desempeñado mediante la gestión familiar. En aquella época Google era una empresa de tecnología global que cotizaba en bolsa, contaba nueve años de edad y obtenía unos márgenes de beneficio en torno al 30 por ciento; sus empleados, escogidos en el mundo entero, coleccionaban doctorados como si fuesen cromos. Las dos empresas no podían ser más diferentes.

Sin embargo, quedé asombrado al darme cuenta de que nuestras empresas tenían más coincidencias que diferencias. Jack me contó que Wegmans

apostaba por unos principios que se asemejan muchísimo a los de Google: «Nuestro director general, Danny Wegman, asegura que “liderando con el corazón puedes conseguir una empresa de éxito”. Nuestros empleados se nutren de esa visión para dar lo mejor de sí mismos y no permiten que ni tan solo un cliente se marche insatisfecho. Y nosotros recurrimos a esa misma visión para que nuestras decisiones con respecto a los empleados resulten correctas, sin que importe el precio».

Wegmans concede a sus empleados libertad total para que se ocupen de los clientes. En 2013 aportó 5,1 millones de dólares en becas para los empleados¹² e incluso animó a una de ellas a abrir su propia pastelería en la tienda debido a lo buenas que eran sus galletas caseras.

Con el tiempo comprendí que Wegmans y Google no estaban solos en su planteamiento. El Grupo Brandix, un fabricante textil de Sri Lanka, tiene más de cuarenta plantas allí y una importante producción en la India y Bangladesh. Ishan Dantanarayana, su jefe de personal, me contó que su objetivo consistía en «fomentar una amplia mano de obra femenina» diciéndoles a sus empleadas que «se muestren como son y hagan uso de todo su potencial». Además de facilitar la cercanía de trato tanto con el director general como con el consejo de administración, proporcionan alimento y medicinas suplementarias a las mujeres embarazadas; ofrecen un programa diplomado que permite a los empleados aprender mientras trabajan e incluso les suministran la formación necesaria para convertirse en emprendedores y montar sus propios negocios; nombran consejos de trabajadores en todas las plantas para ayudar a que cada empleado influya en la empresa; ofrecen becas a sus hijos, etc. También contribuyen aportando a la comunidad en general, por ejemplo, a través de su programa Mujer y Agua, mediante el que construyen pozos en los poblados de sus empleadas. «Eso aumenta la

reputación de nuestras trabajadoras en su comunidad además de facilitarles el acceso a agua limpia, que es escasa.»

Esas medidas han hecho del grupo el segundo mayor exportador de Sri Lanka y lo convirtieron en ganador de numerosos premios por su política de contratación, su compromiso con la comunidad y sus prácticas ambientales. Ishan explicó cómo se ha llegado a todo eso: «Cuando los empleados confían en los líderes se convierten en embajadores de la marca y, a su vez, fomentan un cambio progresivo en sus familias, la sociedad y el entorno. El rendimiento de la inversión para la empresa es automático, y se manifiesta en una mayor productividad, un incremento del negocio y clientes motivados».

Comparemos el planteamiento de Brandix con el derrumbamiento del edificio Rana Plaza de Bangladesh el 24 de abril de 2013. Cinco fábricas de ropa, un banco y varias tiendas ocupaban el edificio de ocho plantas. El día anterior Rana Plaza fue evacuado porque aparecieron grietas en las paredes. Al día siguiente el banco y algunas de las tiendas pidieron a sus trabajadores que se mantuviesen alejados. Sin embargo, las fábricas de ropa ordenaron a sus trabajadores que se reincorporaran. Más de mil cien personas perdieron la vida, entre ellas los niños que se encontraban en la guardería del edificio.¹³

Más cerca de casa, la película de 1999 *Trabajo basura* esquematizaba los absurdos rituales y la burocracia de una ficticia empresa de tecnología, y se convirtió en una película de culto porque la situación resultaba perfectamente reconocible.

En la película, el programador Peter Gibbons le describe su trabajo a un hipnoterapeuta:

PETER: Estaba hoy sentado en mi cubículo y he caído en la cuenta de que desde que empecé a trabajar, cada día de mi vida ha sido peor que el anterior. Eso quiere decir que cada vez que me ve, es el peor día de mi vida.

DOCTOR SWANSON: ¿Y qué me dice de hoy? ¿Es el peor día de su vida?

PETER: Sí.

DOCTOR SWANSON: Vaya, pues sí que estamos buenos.¹⁴

Pensaba en esos ejemplos tan diferentes cuando una periodista de la CNN Internacional me solicitó un artículo sobre el futuro del trabajo. Ella sostenía que el modelo representado por empresas como Google —al que yo llamaría un planteamiento de «amplia libertad» en el que a los empleados se les concede capacidad de decisión— era el camino del futuro. Los modelos de gestión de arriba-abajo, jerárquicos y de mando-y-control —entornos de «poca libertad»— pronto desaparecerán.

Algún día, quizá, pero ¿pronto? No estaba seguro. La gestión orientada al mando y de poca libertad es común debido a que resulta rentable, requiere menos esfuerzo y a muchos directivos les aterra la alternativa. Es sencillo dirigir un equipo que hace lo que se le dice. Pero ¿explicarles por qué están desempeñando esa tarea? ¿Y debatir después si eso es lo que se debe hacer? ¿Qué pasa si no están de acuerdo conmigo? ¿Y si mi equipo no quiere hacer lo que les digo? ¿No voy a parecer un idiota si estoy equivocado? Es más rápido y eficaz limitarse a decirle al equipo lo que ha de hacer y luego asegurarse de que cumplen. ¿No es cierto?

No. La gente de mayor talento del planeta cada vez se mueve más geográficamente, cada vez está más conectada por la tecnología y —lo más importante— cada vez es más fácil de descubrir por los empresarios. Este empleado global desea estar en empresas de amplia libertad y el talento fluirá hacia ellas. Y los líderes que crean el entorno adecuado se transformarán en imanes para las personas con más talento del planeta. Pero resulta difícil crear un entorno de esas características porque la dinámica del poder en el corazón de los gestores va contra la libertad. Los empleados dependen de sus directivos y desean complacerlos. Centrarse en contentar a su jefa, sin embargo, significa que puede ser peligroso mantener una conversación con

ella. Y si no la complace, usted puede convertirse en un pusilánime o en un resentido. Al mismo tiempo ella es responsable de que usted ofrezca determinados resultados. Nadie da lo mejor de sí mismo si está enmarañado en este nudo gordiano de agendas y emociones expresadas o sobreentendidas.

El planteamiento de Google consiste en cortar el nudo. Retiramos poder y autoridad de los directivos sobre los empleados de forma deliberada. He aquí una muestra de decisiones que los directivos no pueden tomar de manera unilateral:

- A quién contratar.
- A quién despedir.
- Cómo se evalúa el desempeño de alguien.
- Qué incremento salarial, primas o acciones se otorgan a alguien.
- A quién se selecciona para ganar un premio por una gran gestión.
- A quién se asciende.
- Cuándo un código tiene calidad suficiente para incorporarlo a nuestra base de código del software.
- El diseño final de un producto y cuándo lanzarlo.

Cada una de esas decisiones la realiza un grupo de pares, un comité o un equipo especializado e independiente. Muchos gerentes recién contratados odian todo esto. Incluso cuando han comprendido cómo funcionan las contrataciones, llega el momento de la promoción y se quedan pasmados porque no pueden ascender a quienes ellos consideran sus mejores empleados. El problema está en que usted y yo podemos definir a «nuestra mejor gente» de forma muy distinta. O es posible que su peor empleado sea mejor que el mejor de los míos, en cuyo caso usted debería ascender a todo el mundo y yo a ninguno. Si usted está tomando decisiones sobre lo que parece

más justo en toda la empresa, lo cual a su vez contribuye a que los empleados tengan más confianza en la empresa y otorgan más sentido a los premios, los directivos deben renunciar a su poder y permitir que los resultados sean aquilatados mediante los grupos.

¿Qué puede hacer un directivo sin recurrir a los tradicionales palos y zanahorias? Lo único que le queda. «Los directivos están al servicio del equipo», afirma nuestro presidente ejecutivo, Eric Schmidt. Como en cualquier otro lugar se da por descontado que tenemos excepciones y fallos, pero el estilo de liderazgo por defecto en Google consiste en que un directivo no se centra en premios y castigos sino en resolver problemas y estimular a su equipo. Uno de nuestros abogados describía a su jefa, Terri Chen, de esta guisa: «¿Se acuerda de aquella escena de *Mejor... imposible* en la que Jack Nicholson le dice a Helen Hunt: “Usted hace que yo quiera ser una mejor persona”? Así me siento yo respecto a Terri como jefa. Consigue que desee ser —y me ayuda a intentarlo— un mejor “googler” y abogado de marca, y también mejor persona». La ironía está en que la vía más adecuada para llegar al centro mismo de una gestión eficiente es librarse de todas las herramientas que utilizan la mayoría de directivos.

La buena noticia es que se puede construir cualquier equipo en torno a los principios que Google ha utilizado. Richard Locke, del MIT, descubrió que ese tipo de planteamiento funciona incluso en la industria del vestido.¹⁵ Comparó dos fábricas de camisetas Nike en México. La factoría A concedía más libertad a sus trabajadores y les pedía que ayudasen a establecer objetivos de producción, que se organizaran ellos mismos en equipos y que decidieran cómo debía repartirse el trabajo, al tiempo que les garantizaba la autoridad para detener la producción cuando detectaran problemas. La factoría B controlaba estrechamente la planta de producción, requería a los trabajadores que cumplieran las tareas asignadas e imponía normas estrictas

acerca de cuándo y cómo discurría el trabajo. Locke comprobó que los trabajadores de la factoría A eran casi el doble de productivos (150 camisetas diarias frente a 80), tenían salarios superiores y unos costos por camiseta 40 por ciento inferiores (0,11 frente a 0,18 dólares).

El doctor Kamal Birdi, de la Universidad de Sheffield y otros seis investigadores estudiaron la productividad de 308 empresas durante veintidós años y llegaron a una conclusión similar. Todas ellas habían puesto en marcha programas de operaciones tradicionales como «gestión de calidad total» y «control de inventario justo a tiempo». Birdi descubrió que en ocasiones esos programas incrementaban la productividad en una u otra empresa, pero «no encontramos un efecto de desempeño general» si las empresas eran examinadas en conjunto. Dicho en otras palabras, la evidencia no sugería que ninguna de esas iniciativas de operaciones fuese a incrementar el desempeño de forma fiable y consistente.

¿Y qué es lo que lo mejoraba? El rendimiento solo se incrementaba cuando las empresas aplicaban programas para empoderar a los trabajadores (por ejemplo, retirando autoridad a los directivos y traspasándola a las personas o los equipos), proporcionaban oportunidades de formación aparte de las que necesitaban para desempeñar su tarea, incrementaban su confianza en el trabajo de equipo (concediendo más autonomía a los equipos y permitiéndoles organizarse por sí mismos) o una combinación de todo ello. Esos factores «fueron los responsables de un incremento del valor añadido del 9 por ciento por empleado en nuestro estudio». En pocas palabras, el rendimiento solo mejoró cuando las empresas tomaron medidas para ofrecer a sus empleados más libertad.¹⁶

Ello no quiere decir que el planteamiento de Google sea perfecto o que no cometamos nuestra cuota de errores. Lo cierto es que nos hemos dado unos cuantos golpes en el camino, como se verá en el Capítulo 13. Supongo que en

determinados medios mis ejemplos y razonamientos serán recibidos con una saludable dosis de escepticismo. Todo lo que puedo alegar en mi defensa es que así funcionan de verdad las cosas en Google y que gestionamos la empresa de esa manera. Y que un planteamiento similar funciona en Brandix, Wegmans y en docenas de empresas más, grandes y pequeñas.

Una vez, en Chicago, di una charla acerca de la cultura de Google a un grupo local de jefes de Recursos Humanos. Tras la presentación, uno de los asistentes se puso en pie y comentó desdeñoso: «“Eso está muy bien para Google. Ustedes disponen de un margen de beneficios muy amplio y pueden permitirse tratar de esa forma a sus empleados. No todos podemos hacer lo mismo»».

Me disponía a explicarle que la mayor parte de lo que hacíamos nos costaba poco o nada y que incluso en una época de salarios fijos puedes conseguir que la gente trabaje mejor y más a gusto. De hecho, cuando la economía pasa por su momento más bajo es cuando más importancia se ha de conceder al hecho de tratar bien a la gente.

Antes de que pudiese elaborar una respuesta, otro director repuso: «¿Qué dices? La libertad es gratuita. Todos podemos hacer lo mismo».

Tenía razón.

Lo único que se necesita es la convicción de que las personas son esencialmente buenas, y el valor suficiente para tratar a tus empleados como propietarios en lugar de máquinas. Las máquinas hacen su trabajo; los propietarios hacen lo necesario para lograr que sus empresas y sus equipos consigan el éxito.

La gente pasa la mayor parte de su vida en el trabajo, pero este se convierte en una experiencia opresiva para la mayoría, el medio para un fin. Y no tiene que ser así.

No disponemos de todas las respuestas, pero hemos hecho algunos

descubrimientos fascinantes acerca de cómo encontrar, hacer progresar y conservar a las personas en un entorno de libertad, creatividad y diversión.

Los secretos del éxito de Google con el personal pueden reproducirse en empresas grandes y pequeñas, por personas y directivos. No todas las empresas pueden ofrecer incentivos tales como comidas gratuitas, pero todo el mundo puede reproducir lo que hace grande a Google.

Convertirse en un fundador

De la misma forma que Larry y Sergey determinaron las bases de cómo trata Google a sus empleados, usted puede establecer las bases de cómo viven y trabajan sus equipos

Todo gran relato comienza con una historia originaria.

Rómulo y Remo fueron abandonados cuando eran niños a orillas del Tíber y amamantados por una loba. Más tarde fueron alimentados por un pájaro carpintero, y después criados por unos amables pastores. Rómulo, siendo apenas un joven, partió para fundar la ciudad de Roma.

Kal-El es enviado a la Tierra en una nave mientras a su espalda explota su planeta, Krypton, y aterriza en Smallville, Kansas, donde es criado por los cariñosos Martha y Jonathan Kent. Al trasladarse a Metrópolis adopta la personalidad de Supermán.

Thomas Alva Edison inauguró en 1876 un laboratorio en Menlo Park, New Jersey. Allí reunió a un matemático norteamericano, a un mecánico inglés, a un soplador de vidrio alemán y a un relojero suizo que construyeron una burbuja incandescente que permaneció encendida durante trece horas,¹⁷ y con ella emplazaron los fundamentos de la empresa Edison General Electric.

Oprah Winfrey, nacida de una madre pobre y adolescente, habiendo sufrido abusos de niña y viéndose obligada a trasladarse de una casa a otra, llegó a graduarse con matrícula de honor y a ser la más joven y primera presentadora negra, una de las comunicadoras de mayor prestigio y una de las mujeres de negocios más inspiradoras del mundo.¹⁸

Historias muy diferentes pero con enseñanzas similares. El mitólogo Joseph Campbell sostiene que solo unas pocas historias arquetípicas sustentan la mayor parte de los mitos de todo el mundo. Nos enfrentamos a una aventura, pasamos una serie de pruebas, nos hacemos más sabios y entonces alcanzamos alguna maestría o alguna forma de paz. Los humanos vivimos a través de relatos y contemplamos la historia mediante una red de cuentos que nos contamos a nosotros mismos. No es de extrañar que encontremos hilos comunes en los tejidos de las vidas de los demás.

Google también tiene su historia originaria. Muchos piensan que empezó cuando Larry Page y Sergey Brin, los fundadores, se conocieron durante un tour para nuevos alumnos en la Universidad de Stanford. Pero empezó mucho antes de eso.

Las ideas de Larry fueron conformadas por la historia de su familia: «Mi abuelo era un trabajador de la industria del automóvil y todavía conservo un arma que se fabricó para protegerse de la empresa y que llevaba consigo al trabajo. Es un gran tubo de acero con un buen pedazo de plomo en la punta¹⁹ —cuenta—. Los trabajadores las construían para protegerse durante las sentadas de protesta.»²⁰ La familia de Sergey huyó de la Unión Soviética en 1979 en busca de libertad y un respiro frente al antisemitismo del régimen comunista. «Creo que mi rebeldía me viene de haber nacido en Moscú —contaba Sergey—. Yo diría que persistió en mí hasta la edad adulta.»²¹ Las ideas de Larry y Sergey acerca de cómo debería desempeñarse el trabajo fueron asimismo moldeadas por sus primeras experiencias en la escuela.

Como Sergey ha comentado: «Creo haberme beneficiado de la educación Montessori, que en determinados aspectos concede a los estudiantes mucha más libertad para hacer las cosas a su manera». Marissa Mayer, antigua vicepresidenta de Gestión del Producto en Google y actualmente directora general de Yahoo, le contó a Steven Levy en su libro *In the Plex*: «No se puede entender Google... si no sabes que tanto Larry como Sergey fueron alumnos de Montessori».²² Este entorno didáctico está diseñado a la medida de las necesidades de aprendizaje de un niño, a quien se le anima a poner en cuestión todo, a actuar según su voluntad y a crear.

En marzo de 1995 y con veintidós años de edad, Larry Page fue de visita a la Universidad de Standford en Palo Alto, California. Estaba terminando su licenciatura en la Universidad de Michigan y estaba considerando la posibilidad de matricularse en el programa de doctorado en informática de Stanford. Sergey, de veintiún años, se había graduado en la Universidad de Maryland dos años antes,* y ya estaba matriculado en el programa de doctorado. Hacía de guía voluntario para estudiantes potenciales. Y por supuesto Larry fue asignado al grupo de Sergey.²³

No tardaron en bromear amistosamente y unos meses después Larry reapareció como nuevo estudiante. Le fascinaba la World Wide Web y en especial la forma en que las páginas web se relacionaban unas con otras.

En 1996 la red era un caos terrible. Dicho de la forma más sencilla, los motores de búsqueda tenían la intención de mostrar las páginas web más relevantes y útiles, pero las categorizaban fundamentalmente comparando el texto de una página web con la búsqueda efectuada. Ello provocaba una laguna. El propietario de una página web podía mejorar su clasificación en los motores de búsqueda con trucos tales como ocultar términos de búsqueda muy comunes en el texto invisible de la página. Por ejemplo, si querías que la gente acudiese a tu sitio de comida para mascotas, debías escribir cien veces

«comida para mascotas» en texto azul sobre un fondo azul y tu ranking de búsqueda mejoraba. Otro truco era repetir palabras una y otra vez en el código fuente que generaba tu página, pero que resultaba invisible para un lector humano.

Larry llegó a la conclusión de que se estaba pasando por alto una señal importante: la opinión de los lectores de la página web. Las páginas más útiles deberían contar con montones de enlaces de otros sitios porque la gente se conectaría solamente a las páginas más útiles. La señal demostraría ser mucho más poderosa que las palabras escritas en la propia página.

Pero crear un programa que pudiese identificar cada enlace en la web y después tabular la validez de cada relación en todos los sitios web al mismo tiempo era un problema de una complejidad sobrehumana. Por fortuna dicho problema también le pareció fascinante a Sergey. Crearon BackRub, una referencia a los enlaces anteriores que se remontaba desde el sitio que habías visto hasta el último que se acababa de visitar. En agosto de 1998 Andy Bechtolsheim, uno de los cofundadores de Sun Microsystems, libró el famoso cheque de 100.000 dólares en favor de Google Inc. antes incluso de que la empresa hubiese sido registrada. No es tan conocido, sin embargo, que en aquellos momentos recibieron un segundo cheque de 100.000 dólares procedente de David Cheriton, el profesor de Stanford en cuyo porche se habían encontrado con Andy en agosto.²⁴

Larry y Sergey se resistían a dejar Stanford para fundar una empresa y querían vender Google, pero no lo consiguieron. Se la ofrecieron a AltaVista por un millón de dólares pero no hubo suerte. Se dirigieron a Excite y, a instancias de Vinod Khosla, socio de la empresa de capital riesgo Kleiner Perkins Caufield & Byers, bajaron el precio a 750.000 dólares. ¡Excite lo rechazó!*

Eso ocurría antes de que el primer sistema de publicidad de Google,

AdWords, fuese lanzado en 2000, antes también de que lo fueran Google Groups (2001), Imágenes (2001), Libros (2003), Gmail (2004), Aplicaciones (las hojas de cálculo y documentos para empresas, 2006), Street View (2007) y docenas de productos diferentes que usamos todos los días. Incluso antes de que el buscador Google fuera accesible en 150 idiomas y de que abriéramos nuestra primera oficina internacional en Tokio. Y mucho antes de que nuestro teléfono Android le avise con tiempo si su vuelo se ha retrasado o de que le pueda pedir a Google Glass en la montura de sus gafas: «Venga, Glass, haz una foto y mándasela a Chris», y saber que Chris puede mirar a través de sus ojos.

Larry y Sergey tenían ambiciones que iban más allá de desarrollar un gran motor de búsqueda. Empezaron por saber cómo querían tratar a los empleados. Por quijotesco que parezca, ambos deseaban crear una empresa en la que el trabajo tuviera sentido y los empleados se sintieran libres de luchar por sus pasiones y en la que se diese importancia a las personas y sus familias. «Cuando eres estudiante —observó Larry—, puedes trabajar en lo que quieras. Y los proyectos que resultaban realmente buenos atraían a un montón de gente que deseaba trabajar allí. Hemos aplicado esa enseñanza en Google y ha sido muy, muy útil. Si estás cambiando el mundo trabajas en cosas importantes. Estás entusiasmado al levantarte por la mañana. Quieres trabajar en proyectos que tengan sentido y sean impactantes. Y eso es lo que de verdad escasea en el mundo. Creo que en Google todavía tenemos eso.»

La mayoría de las prácticas de personal más positivas, queridas y eficaces de Google han nacido de las semillas plantadas por Larry y Sergey. Nuestras reuniones semanales con todos los empleados empezaron cuando «todos» nosotros sumábamos apenas un puñado de personas y continúan hoy en día pese a que hemos crecido hasta el tamaño de una respetable ciudad. Larry y Sergey insistían en todo momento en que las decisiones relativas a

contrataciones se tomaran por grupos y no por un solo directivo. Las reuniones que convocaban a los empleados solo para que explicaran en qué estaban trabajando se transformaron en los centenares de Tech Talks que celebramos cada mes. La inicial generosidad de los fundadores propició que la propiedad de la empresa fuera compartida de una manera sin precedentes. Google es una de las pocas corporaciones de su tamaño que concede acciones a todos los empleados.

Nuestros esfuerzos por implicar a más mujeres en el campo de la informática empezaron antes de alcanzar la treintena de empleados y a petición expresa de Sergey. Nuestra política de aceptar perros en el trabajo arrancó cuando éramos diez personas. (Y lo mismo ocurrió con nuestra postura respecto a los gatos, que está contemplada en el código de conducta. «Nos gustan los gatos pero somos una empresa de perros y por lo tanto como norma general creemos que las visitas de gatos a nuestras oficinas podrían resultar francamente estresantes.»)²⁵ Y por descontado que nuestra tradición de dar comidas de forma gratuita empezó con los cereales y un bol enorme de M&M.

Cuando el 19 de agosto de 2004 Google salió a bolsa, Sergey incluyó una carta en el folleto para los inversores en la que exponía qué sentían los fundadores respecto a sus 1.097 empleados. Las cursivas son suyas:

Nuestros empleados, que se han denominado a sí mismos googlers, lo son todo. Google está organizada en torno a la capacidad de atraer y aprovechar el talento de tecnólogos y gente de negocios excepcionales. Hemos tenido la suerte de contratar a muchas estrellas creativas con principios y muy trabajadoras. Confiamos en contratar a muchas más en el futuro. Les recompensaremos y trataremos bien.

Ofrecemos una buena cantidad de incentivos poco frecuentes a nuestros empleados, entre ellos comidas gratuitas, médicos y lavadoras. Nos ocupamos de considerar las ventajas a largo plazo de esos incentivos para la empresa. Con el tiempo esperamos que nos aporten beneficios en lugar de reducirnoslos. Creemos que no hay que considerar ese

dinero empleado en incentivos que pueden ahorrar a los empleados un tiempo considerable y mejorar su salud y productividad.

La importancia de la participación económica en Google de los empleados ha hecho de nosotros lo que somos hoy. Debido al talento de nuestra gente, Google está desarrollando un trabajo fascinante en casi todos los campos de la ciencia informática. Estamos inmersos en un sector muy competitivo en el que la calidad de nuestro producto es primordial. A la gente de talento le atrae Google porque la empoderamos para cambiar el mundo; Google posee grandes recursos informáticos que permiten a las personas marcar la diferencia. Nuestro mayor beneficio es un lugar de trabajo con proyectos importantes y en el que los empleados pueden contribuir y desarrollarse. Nos centramos en ofrecer un entorno en el que la gente de talento y que trabaja con ahínco es recompensada por sus contribuciones a Google y por hacer del mundo un lugar mejor.

Google tuvo la fortuna de que nuestros fundadores poseyeran unas convicciones tan firmes acerca de la empresa que deseaban crear.

Pero Larry y Sergey no fueron los primeros.

A Henry Ford se le conoce sobre todo por su radical adopción de la cadena de montaje. Sin embargo, no se sabe que su filosofía de reconocer y recompensar el trabajo era notoriamente progresista en su época:

El trabajador que da a la empresa lo mejor de sí mismo es el mejor que se puede tener. Y no cabe esperar que lo haga indefinidamente sin el reconocimiento adecuado [...], y si un hombre siente que su salario no se reduce a cubrir sus necesidades básicas sino que debe ofrecerle también un margen de bienestar, y permitirle dar a sus hijos e hijas una oportunidad y a su mujer algún placer en esta vida, en ese caso su trabajo le parecerá bueno y se sentirá inclinado a ofrecer lo mejor. Eso es algo bueno para él y para la empresa. El hombre que no extrae un cierto grado de satisfacción de su trabajo diario está perdiendo la mejor parte de su salario.²⁶

Todo esto coincide por completo con el punto de vista de Google, aunque Henry Ford escribiera esas palabras hace noventa años, en 1922. Y actuó en

conformidad, duplicando los salarios de los trabajadores de su empresa en 1914 hasta cinco dólares diarios.

Todavía antes, en 1903, Milton S. Hershey no solo sentó las bases de lo que sería la Compañía Hershey sino también las de la ciudad de su nombre, en Pennsylvania. A finales del siglo XIX y principios del XX Estados Unidos tenía unas 2.500 ciudades de empresa que en su momento máximo²⁷ albergaban el 3 por ciento de su población. Pero a diferencia de la mayoría de ciudades de empresa, Hershey «no quiso construir una ciudad anodina, a base de filas de casas. Anhelaba una ciudad con auténticos hogares, calles arboladas, casas de ladrillo para una o dos familias y con el césped cuidado».

El éxito de Milton Hershey trajo consigo un profundo sentimiento de responsabilidad moral y benevolencia. Sus ambiciones no se limitaban a fabricar chocolate. Tenía la visión de una comunidad enteramente nueva en torno a su fábrica. Construyó una ciudad modélica para sus empleados que incluía casas confortables, una red de transporte público barato, un sistema de enseñanza pública de calidad y extensas oportunidades recreativas y culturales.²⁸

Esto no quiere decir que todos los puntos de vista de Ford y Hershey fuesen aceptables. Algunos eran detestables. Ford fue ampliamente criticado por publicar libros antisemitas y más tarde pidió perdón.²⁹ Hershey permitió la publicación de un comentario racista en un periódico dirigido por él en la ciudad de Hershey.³⁰ Pero sin duda está claro que —al menos para determinadas personas— ambos fundadores encontraron valor al considerar a los trabajadores como algo más que factores de producción.

Un ejemplo más reciente, y moralmente menos ambiguo, es Mervin J. Kelly, que entró en los Laboratorios Bell en 1925 y ejerció de presidente entre 1951 y 1959.³¹ Durante su gestión los Laboratorios Bell inventaron el

láser y las células solares, tendieron el primer cable telefónico transatlántico, desarrollaron tecnologías decisivas que posibilitaron la aparición del microchip y sentaron los fundamentos para la teoría de la información mediante sus trabajos en los sistemas de código binario. Todo ello se erigió sobre las anteriores investigaciones de los laboratorios, que incluyeron la invención del transistor en 1947. Una vez nombrado presidente, Kelly adoptó una postura poco ortodoxa respecto a la gestión. En primer lugar cambió drásticamente el diseño físico de sus laboratorios en Murray Hill, New Jersey. En lugar de la habitual disposición con cada planta dividida en secciones para cada área de investigación especializada, Kelly insistió en una sola sección que obligase a la interacción entre departamentos: los despachos estaban situados a lo largo de corredores hasta ocupar todo el espacio, de manera que para llegar desde el vestíbulo era inevitable que los colegas se encontraran y se interesasen por los trabajos de los demás. En segundo lugar, Kelly creó equipos Franken, una combinación de «pensadores y ejecutores» así como de expertos dispares en un mismo grupo. El escritor Jon Gertner describía uno de esos equipos en *The Idea Factory*,³² su historia de los Laboratorios Bell: «En el proyecto de los transistores se mezclaron a propósito físicos, metalúrgicos e ingenieros eléctricos; codo con codo había especialistas en teoría, experimentación y fabricación».

En tercer lugar, Kelly dio libertad a las personas. Sigue diciendo Gertner:

El señor Kelly creía que la libertad era esencial, especialmente en la investigación. Algunos de sus científicos gozaban de tanta autonomía que desconocía sus progresos en gran parte hasta años después de haber autorizado el trabajo. Cuando creó el equipo de investigadores para trabajar en lo que acabó siendo el transistor, por ejemplo, pasaron más de dos años antes de que se materializase el invento. Más tarde, cuando creó otro equipo para ocuparse de la producción en masa del invento, puso el encargo en manos de

un ingeniero y le ordenó que elaborase un plan. Y le dijo al ingeniero que mientras tanto él se iba a Europa.

El caso de Kelly resulta particularmente fascinante porque no era el fundador de los Laboratorio Bell ni tampoco una estrella de ascenso fulgurante. Por el contrario, dimitió dos veces porque sentía que sus proyectos carecían del apoyo económico adecuado (y en ambos casos fue traído de vuelta con la promesa de mayor financiación).

Era voluble y tenía muy mal genio. Un gerente anterior, H. D. Arnold, «le mantuvo durante mucho tiempo en un nivel administrativo muy bajo porque desconfiaba de su criterio».³³ En consecuencia, su carrera profesional avanzó a pasos forzados. Trabajó durante doce años como físico antes de convertirse en director de Desarrollo de Válvula de Vacío, y transcurrieron otros seis antes de ser nombrado director de investigación. Pasó a ostentar el cargo de presidente de Laboratorios Bell veintiséis años después de ingresar en la empresa.

Lo que me gusta de esta historia es que Kelly se comportó como un fundador. Como un propietario. No solo se preocupó por los resultados de los Laboratorios Bell; le importaba también qué clase de lugar era. Buscaba que la gente brillante no estuviera sujeta a la mirada escrutadora de la dirección, y al mismo tiempo que los genios pudieran compartir sus ideas en los pasillos. No era asunto suyo ocuparse del diseño del edificio o de los modelos de desplazamientos a pie, pero al fijarse en ello se convirtió en un fundador espiritual de una de las empresas más innovadoras de la historia.*

Volviendo a Google, Larry y Sergey dejaron espacio deliberadamente para que otros ejercieran de fundadores. A las personas con visión se les ofrecía la oportunidad de crear su propio Google. Durante años, la troika formada por Susan Wojcicki, Salar Kamangar y Marissa Mayer fueron conocidos como

los «minifundadores», unos googlers de primera generación imprescindibles que crearon y lideraron nuestra publicidad, YouTube, además de operaciones de búsquedas, para lo cual se asociaron con científicos informáticos tan brillantes como Sridhar Ramaswamy, Eric Veach, Amit Singhal y Udi Manber. Craig Nevill-Manning, un ingeniero de talento, inauguró nuestra oficina de Nueva York porque prefería una gran ciudad a los suburbios de Silicon Valley. Larry, Sergey y Eric Schmidt se referían a Omid Kordestani, quien fuera contratado para crear y liderar el equipo de ventas de Google cuando desempeñaba el cargo de máximo responsable de ventas en Netscape, como el «fundador de la empresa» de Google. Saltándonos más de una década, los googlers continúan comportándose como propietarios: Craig Cornelius y Rishi Khaitan decidieron diseñar para Google una interfaz en lengua cherokee contribuyendo en cierto modo a preservar una lengua en peligro.³⁴ A principios de 2011, Ujjwal Singh y Abdel Karim Mardini, una vez que advirtieron que el gobierno egipcio restringiría el acceso a internet, se asociaron con ingenieros de Twitter y concibieron Speak2Tweet, un producto que recibe mensajes desde un buzón de voz y los transcribe en tuits que son transmitidos a todo el mundo.³⁵ Fue una vía para que los egipcios pudieran comunicarse en masa con el mundo y, mediante el acceso al buzón de voz, escucharse unos a otros.

Usted es un fundador

La creación de un equipo o institución excepcionales empieza con un fundador. Pero ser un fundador no significa crear una empresa nueva. Convertirse en fundador y creador de cultura de su propio equipo está al

alcance de cualquiera, tanto si usted es el primer empleado o se haya sumado a una empresa que existe desde hace décadas.

En Google no pensamos que hemos dado con el único modelo para que la gente tenga éxito. Por descontado que no tenemos todas las respuestas. Y metemos la pata mucho más de lo que esperábamos. Pero hemos podido demostrar que una gran cantidad de las intuiciones originales de Larry y Sergey resultaban válidas, como, por ejemplo, desactivar una parte de la leyenda que orbita alrededor de la gestión, y de paso descubrir algunas cosas chocantes. Nuestra aspiración radica en que, aunque sea en una pequeña parte, el hecho de compartir las lecciones que hemos aprendido mejorará la forma en que las personas experimentan el trabajo en todas partes.

El novelista ruso Lev Tolstói escribió: «Todas las familias felices se parecen».* Las empresas de éxito también. Todas comparten un sentido no solo de lo que producen sino de lo que son y quieren ser. En su visión (y quizá en su arrogancia) han reflexionado sobre su origen y también sobre su destino. Una de mis esperanzas al escribir este libro es que quien lo lea empiece a pensar sobre sí mismo como un fundador. Quizá no de una empresa en su totalidad, pero sí fundador de un equipo, una familia o una cultura. La lección final de Google reza 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.

En palabras de Larry: «Pienso en lo lejos que hemos llegado como empresa desde aquella época en que los trabajadores debían protegerse de su puesto de trabajo. Mi tarea como líder aspira a asegurar que todo el mundo disponga de grandes oportunidades y de que sienta que está ofreciendo un impacto positivo y que está contribuyendo al bienestar de la sociedad. Como parte del mundo estamos haciendo algo mejor que eso. Mi objetivo para Google es que lidere, no que vaya detrás.»³⁶

Así es como piensa un fundador.

Ya sea usted un estudiante o un alto directivo, formar parte de un entorno de prosperidad para su persona y para quienes le rodean empieza por que asuma la responsabilidad de ese entorno. Esto es así tanto si lo dicta la naturaleza de su puesto de trabajo como si está o no permitido.

Y los grandes fundadores dejan sitio para que otros fundadores construyan cosas a su lado.

Algún día su equipo tendrá una historia original, un mito fundacional, exactamente como Roma u Oprah o Google. Piense en cómo quiere que sea y qué quiere que signifique. Piense en qué historias contará la gente de usted, su trabajo y su equipo. Hoy tiene la oportunidad de convertirse en el arquitecto de esa historia. De elegir si desea ser un fundador o un empleado.

Yo sé lo que elegiría.

**NORMAS DE FUNCIONAMIENTO...
PARA LLEGAR A SER UN FUNDADOR**

- Considerarse a uno mismo un fundador.
 - A continuación actuar como tal.
-

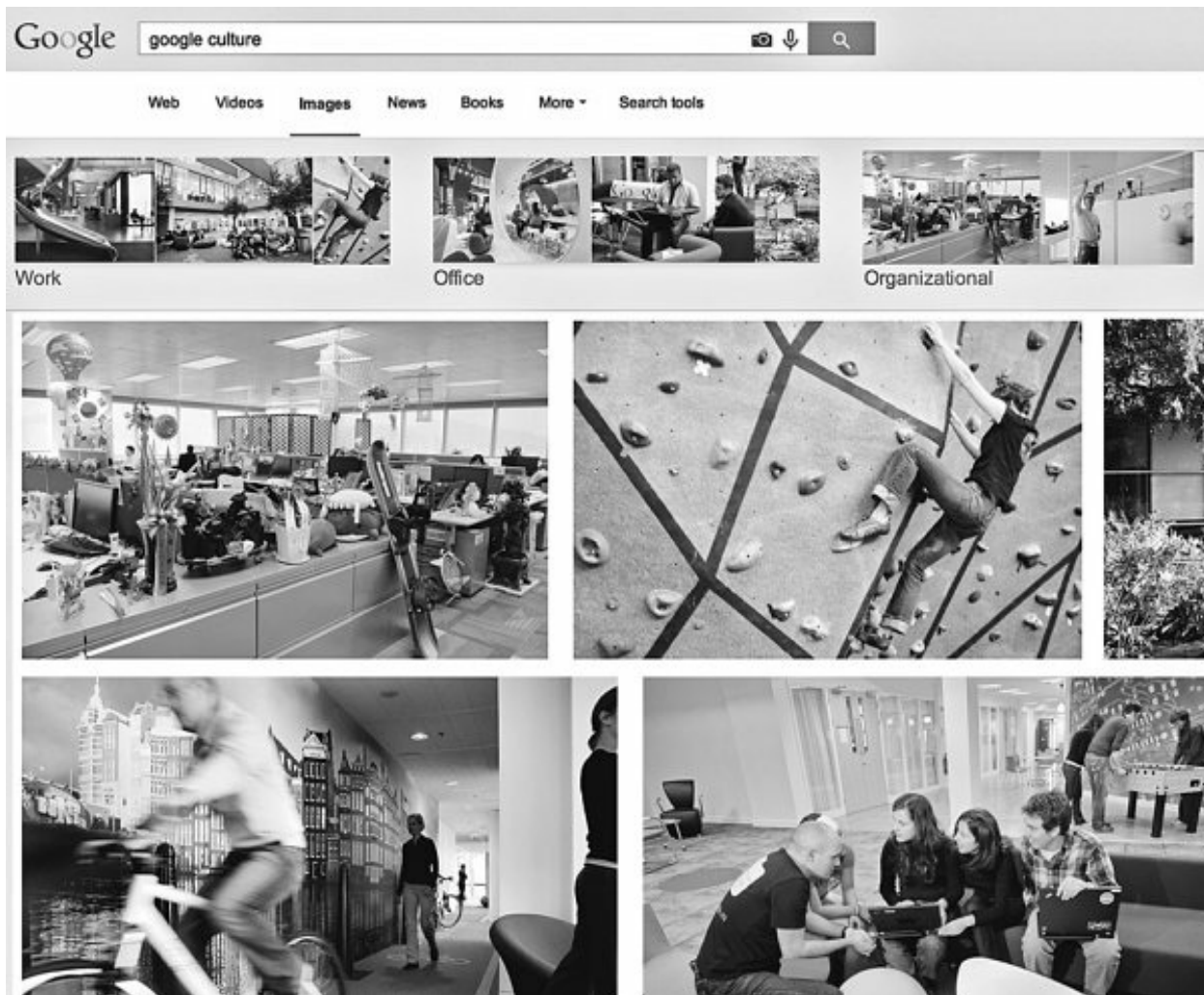
«La cultura toma estrategia
para desayunar»

Si concede libertad a las personas
le sorprenderán

Por lo general, durante mi jornada laboral recibo un montón de e-mails excéntricos de personas que desean incorporarse a Google. Han llegado a enviarme camisetas con currículos serigrafiados en ellas, puzles, e incluso zapatillas deportivas (de gente que desearía «poner el pie en la puerta»... ¿lo pillan?). He colgado en la pared los más llamativos, entre ellos una carta que incluía la frase «la cultura toma estrategia para desayunar». Nunca la había escuchado, pero pensé que era lo bastante tonta como para tomarla como ejemplo del galimatías de la gestión. Si busca en Imágenes de Google «Cultura de Google» encontrará algo parecido a la pantalla de la página siguiente. Esas imágenes resumen la manera en que perciben la cultura de Google quienes hacen su primera visita. Los coloridos toboganes y los pufs, las comidas gratuitas, las disparatadas oficinas (sí, hay alguien montando en bicicleta por los despachos) y gente contenta trabajando junta y pasándolo bien sugieren que es un lugar tanto de trabajo-como-de-juego. Hay un punto de verdad en ello, pero la cultura de Google posee unas raíces mucho más

profundas. Ed Schein, actualmente jubilado de la Escuela de Administración de Empresas del MIT, enseñó que la cultura de un grupo puede ser estudiada de tres formas: valorando sus «artefectos», tales como el espacio físico y los comportamientos; inspeccionando las creencias y valores adoptados por los miembros del grupo, o indagando más profundamente en los supuestos que subyacen bajo esos valores.³⁷ Es lógico que después de pasearse por las oficinas uno se centre en los espacios físicos: las cápsulas para echar una siesta rápida o los toboganes que conectan pisos. Como me dijo Adam Grant, el profesor numerario más joven de la Wharton School de la Universidad de Pennsylvania, «la gente interpreta las culturas potentes basándose en los “artefectos” porque son lo más visible, pero los valores y supuestos subyacentes resultan mucho más importantes».

Adam tiene razón.



Google Images & Tessa Pompa

Imagen característica de la búsqueda «Cultura Google». © Google, Inc.

De hecho, «diversión» es la palabra más habitual de las usadas por los googlers para describir nuestra cultura.³⁸ (Por lo general sería mucho más escéptico ante unos empleados que afirman lo mucho que quieren a la empresa, pero esas encuestas son anónimas —¡en todo caso el estímulo de estas radica en hacer que las cosas suenen peor!—.) Al principio decidimos que «no hay que llevar traje para ser formal» y lo consagramos en las «10 cosas que sabemos verdaderas», una lista de las diez creencias que guían nuestra gestión de la empresa.*



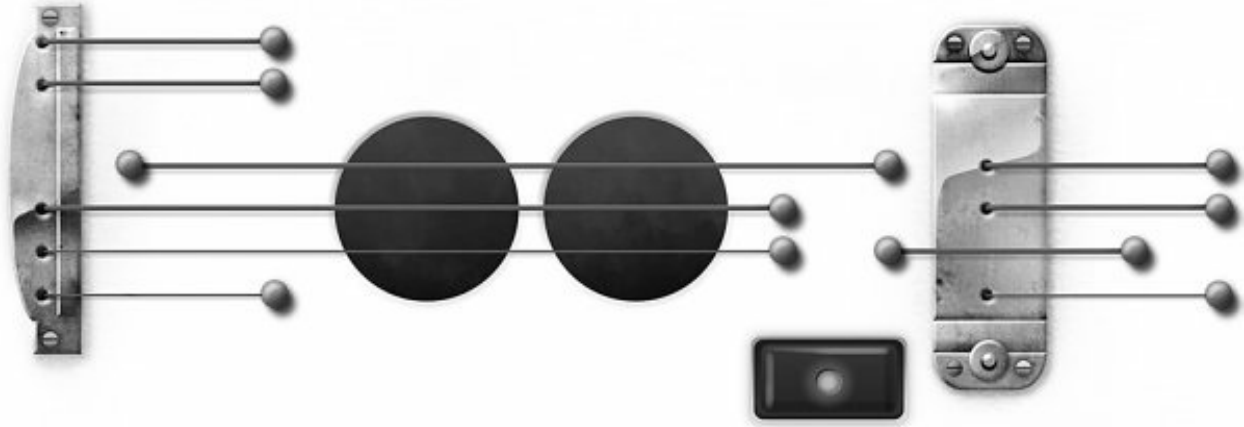
Google & Burning Man

El Google Doodle del Burning Man. © Google, Inc.

Incluso jugamos con nuestra marca, algo que la mayoría de empresas consideran sacrosanta, y en nuestra página web cambiamos nuestro logo oficial por los Google Doodle. El primero, el 30 de agosto de 1998, lo pusieron Larry y Sergey y era un cartel indicativo del aviso «fuera de la oficina».

Lo cierto es que se habían ido al Burning Man, un festival de arte, comunidad y autosuficiencia que se celebra anualmente en el desierto de Nevada. La figura del medio representaba al propio Burning Man.

El 9 de junio de 2011 recordamos a Les Paul, uno de los pioneros de la guitarra eléctrica Solid Body con un Doodle interactivo. Si rasgabas las cuerdas de la guitarra con el ratón o el dedo hacías música. Podías incluso grabarla apretando el botón rojo y compartirla. Según algunas estimaciones, ese día los visitantes de nuestra página web invirtieron unos 5,3 millones de horas haciendo música.³⁹



El equipo Google Doodle

El Google Doodle Les Paul. © Google, Inc.

Nosotros celebramos todos los años el Día de los Inocentes en abril. El 1 de abril de 2013 anunciamos que YouTube era en realidad un concurso que llevaba ocho años tratando de encontrar el mejor vídeo que se hubiese hecho nunca, y que finalmente estábamos en condiciones de dar a conocer al ganador. Mi broma favorita era el Traductor Google para animales, una aplicación Android de Gran Bretaña que supuestamente traducía al inglés sonidos de animales (Android es nuestro sistema operativo para dispositivos móviles). No hay que confundirlo con algunas de las lenguas que el Traductor Google puede convertir, tales como el *Chef sueco* (del *Show de los Muppet*, «Bork, bork, bork»), o el Pirata («¡Arrr!»). El 1 de abril de 2012 cualquiera que buscara música en el almacén online Google Play se encontraba con un Kanye West «androidizado» que repetía «quizá quisiste decir Beyoncé».

También nos divertimos con nuestros productos en desarrollo. Cada año lanzamos un Sigue a Papá Noel que permite que los niños le espíen mientras viaja por el mundo. Y la próxima vez escriba en Google.com o en el buscador Chrome «do a barrel roll» y mire lo que pasa.

Esta clase de diversión puede parecer demasiado frívola para tomársela en

serio, pero divertirse es un elemento importante en Google porque ofrece una oportunidad imprevista de explorar y descubrir. Sin embargo, la diversión es el resultado de quiénes somos o de por qué hemos elegido operar como lo hacemos. Para entenderlo tiene usted que explorar tres aspectos que definen nuestra cultura: misión, transparencia y voz.

Una misión importante

La misión de Google es la piedra angular de nuestra cultura. Nuestra misión es «organizar la información mundial y hacerla universalmente accesible y útil».⁴⁰ ¿Cómo comparar la misión de Google con la de otras empresas? He aquí unos extractos de otras corporaciones en 2013 (las negritas están añadidas):

IBM: «Nos esforzamos por ser líderes en invención, desarrollo y fabricación de las tecnologías de la información más avanzadas de la industria, incluidos los sistemas informáticos, software, sistemas de almacenamiento y microelectrónica. **Convertimos esas tecnologías avanzadas en valor para nuestros clientes** mediante nuestras soluciones profesionales, servicios y empresas de asesoría en todo el mundo».⁴¹

McDonald's: «La misión de marca de McDonald's es ser el lugar y la manera de comer y beber favorita de nuestros clientes. Nuestras operaciones a escala mundial se estructuran en torno a una estrategia global llamada Plan para ganar, centrada en una experiencia de clientes excepcional —Personas, Productos, Lugar, Precio y Promoción—. **Nuestro compromiso es la mejora continua de nuestras operaciones y enriquecer la experiencia de nuestros clientes**».⁴²

Procter & Gamble: «Ofreceremos productos de marca y servicios de calidad y valor superiores que mejoren las vidas de los consumidores de todo el mundo ahora y durante las próximas generaciones. En contrapartida, **los consumidores nos premiarán con un liderazgo de ventas, beneficios y creación de valor**, permitiendo que nuestros empleados, accionistas y las comunidades en las que vivimos y trabajamos prosperen».⁴³

Sin duda que todas ellas resultan unas misiones perfectamente razonables y responsables. Pero con solo leerlas, dos cosas saltan a la vista. La primera, que le debo a usted una excusa por obligarle a pelearse con declaraciones de misión corporativa, quizá la peor forma de literatura conocida por el hombre; y la segunda, que la misión de Google es peculiar, tanto por su sencillez como por lo que calla. No mencionamos ni los beneficios ni el mercado. No nos referimos a los clientes, accionistas o usuarios. No argumentamos por qué es esa nuestra misión o a qué fin se dirigen nuestros objetivos. En cambio damos por descontado que el hecho de organizar la información y hacerla accesible y útil es algo bueno.

Esta clase de misión confiere sentido al trabajo de las personas porque se trata de un objetivo moral más que empresarial. Los movimientos más poderosos en la historia han tenido motivaciones morales, ya fueran una búsqueda de independencia o la igualdad de derechos. Y aunque no pretendo llevar esta noción demasiado lejos, es justo decir que existe una razón por la cual las revoluciones tienden a relacionarse con las ideas y no con los beneficios o las cuotas de mercado.

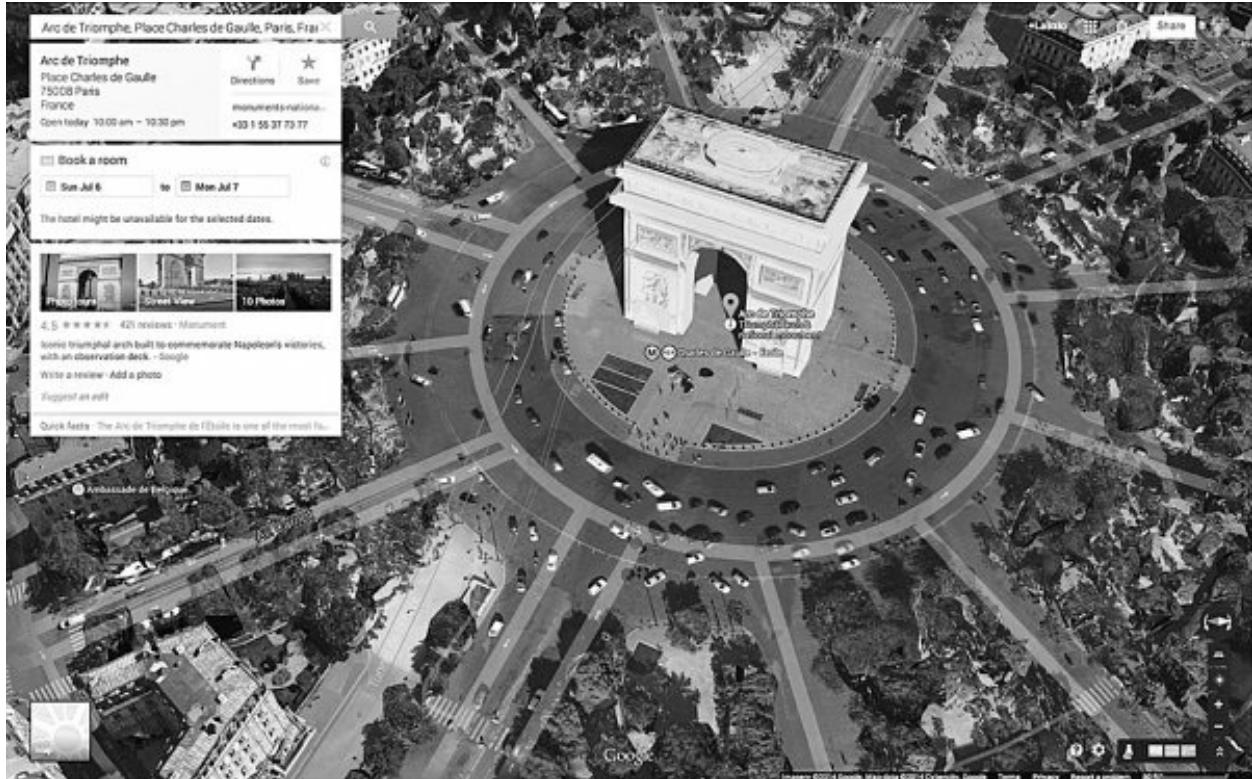
Resulta de crucial importancia el hecho de que nunca vayamos a cumplir del todo con nuestra misión, pues siempre habrá más información por organizar y más maneras de hacerla útil. Ello crea motivaciones para innovar continuamente y adentrarse en áreas nuevas. Una misión que consista en ser «líder del mercado», una vez que se ha logrado, ofrece poca inspiración futura. El amplio alcance de nuestra misión nos permite avanzar marcando la dirección con un compás en lugar de con un cuentakilómetros. Aunque siempre hay desacuerdos —y nos encontraremos con algunos en el Capítulo 13—, la fe compartida subyacente en esta misión une a la mayor parte de

googlers. Aporta la piedra angular que fortalece la cultura incluso mientras pasamos de ser docenas de personas a decenas de miles.

Un ejemplo de nuestra misión que nos empuja hacia áreas inesperadas es el Google Street View, que fue lanzado en 2007.⁴⁴ Su simple pero alucinantemente expansivo propósito era crear un registro histórico documentando el aspecto que ofrecía el mundo entero visto desde la calle. Surgió del éxito de Google Maps, que a su vez tuvo su origen en la base creada por John Hanke y Brian McClendon, quienes fundaron en 2001 una empresa llamada Keyhole adquirida por Google tres años más tarde (ambos continúan siendo vicepresidentes de Google).

Tras unos cuantos años de observar mapas aéreos, Larry quiso saber por qué no se podían captar imágenes en la forma en que la gente las ve, desde el suelo. Eso también era información y podríamos ver cómo las comunidades crecen y cambian con el tiempo. Y quizá saldría de todo ello algo importante.

Y salió.



Google Maps

Vista aérea del Arco de Triunfo en París, Francia. Google Maps. © Google, Inc.

¡El Arco de Triunfo!

El Arco de Triunfo fue iniciado en 1806 y se terminó treinta años más tarde para conmemorar a todos cuantos habían luchado y muerto por Francia. La mayor parte de la gente de este planeta nunca visitará París y jamás paseará en torno a la plaza del Arco del Triunfo, y tampoco verá la llama eterna en su base.

Pero los dos mil millones de personas que tienen acceso a internet pueden verlo al instante. O pueden visitar un campamento base en el Everest⁴⁵ o nadar con leones marinos en las islas Galápagos.⁴⁶



Google Maps

El Arco de Triunfo visto a nivel de calle en Google Street View. © Google, Inc.



Google Maps

Campamento Base Sur, Khumjung, Everest, Nepal. © Google, Inc..



Google Maps (maps.google.com/oceans)

Bajo el mar con los leones marinos de las Galápagos, islas Galápagos. © Google, Inc.

El alcance de nuestra misión nos ha reportado asimismo beneficios prácticos. Philip Salesses, Katja Schechtner y César Hidalgo del Laboratorio de Medios del MIT, y ajenos a nuestra empresa, compararon imágenes de Boston y Nueva York con otras de Linz y Salzburgo, Austria, para indagar qué elementos —la suciedad de las calles o el número de farolas, por ejemplo— hacían que los barrios pareciesen ricos o pobres y hasta qué punto los indicadores económicos o de clase se correspondían con la seguridad.⁴⁷ En último término su planteamiento podría ser utilizado para ayudar a las ciudades a determinar cómo invertir mejor sus limitados recursos. ¿Los barrios podrían sentirse y tornarse más seguros si se plantaran más árboles o se repararan las calles?

Los productos de Google forman una plataforma que ha sido utilizada por más de un millón de desarrolladores de sitios y aplicaciones para crear empresas que van desde Airbnb hasta Uber, desde Waze a Yelp,⁴⁸ ofreciendo servicio a más de mil millones de usuarios a la semana.*⁴⁹



Google Maps

El Taj Mahal, Agra, la India. © Google, Inc.

Una misión de tipo más tradicional, como la de crear valor para nuestros clientes o aumentar los beneficios, nunca nos hubiera conducido a Street View. Y tiene poco que ver con el recuento de *back-links* para categorizar sitios web. Pero precisamente porque nuestra misión resulta más amplia se creó el espacio necesario para que tanto los googlers como otras personas llevarsen a cabo cosas estupendas. Estas explosiones de creatividad y realización fueron el resultado directo de haber articulado la misión de Google como una búsqueda continua, más allá de la frontera de lo que hoy en

día alcancemos a imaginar. La gente más valiosa del mundo busca una aspiración que al mismo tiempo resulte inspiradora. El reto para los líderes está en modelar un objetivo de ese calibre. Incluso en Google hemos llegado a la conclusión de que no todo el mundo siente la misma estrecha conexión entre su trabajo y la misión de la empresa. Por ejemplo, en nuestra encuesta de 2013 entre googlers, el 86 por ciento de los equipos de ventas coincidieron firmemente en que «veo un vínculo claro entre mi trabajo y los objetivos de Google», frente al 91 por ciento de otros sectores. La misma misión. La misma empresa. Diferentes niveles de conexión y motivación. ¿Cómo se soluciona eso?

Adam Grant tiene una respuesta. En *Give and Take*, escribe acerca del poder del objetivo para aumentar no solo la felicidad sino también la productividad.⁵⁰ Su respuesta, como ocurre con tantas percepciones brillantes, parece obvia una vez formulada. Lo que sorprende es la magnitud del impacto.



Google Maps

Un hombre con su perro, Central Park, Nueva York. Los rostros han sido difuminados por Google Street para su privacidad. Imagen descubierta por Jen Lin. © Google, Inc.

Adam estudió a unos empleados asalariados que trabajaban en un centro universitario de llamadas para recaudar fondos. Su trabajo consistía en telefonar a posibles donantes y pedirles contribuciones. Los dividió en tres grupos. El grupo A era el de control y se limitaba a hacer su trabajo. El grupo B leía historias de otros empleados acerca de los beneficios personales del empleo: aprendizaje y dinero. El grupo C leía historias de beneficiarios de becas que trataban de cómo habían cambiado sus vidas esas mismas becas. Los grupos A y B no mostraron diferencias en su desempeño. El grupo C, por el contrario, consiguió aumentar en un 155 por ciento las promesas semanales de donación (de 9 hasta 33 por semana) y la recaudación una vez finalizado ese período se incrementó en un 143 por ciento (desde 1.288 dólares hasta 3.130 dólares). Si leer acerca de alguien marcaba una diferencia tan grande,

reflexionaba Adam, ¿conocer a la persona evidenciaría un impacto todavía mayor? A los recaudadores de fondos del grupo A se les dio la oportunidad de conocer a un becado y formularle preguntas durante cinco minutos. El resultado: a lo largo del mes siguiente la recaudación de fondos semanales se incrementó en más del 400 por ciento.

Enseguida descubrió que ese efecto se repetía asimismo en otras ocupaciones. Los vigilantes de la playa que leían historias acerca de nadadores que se ahogaban se mostraron un 21 por ciento más activos en la observación de sus nadadores. Los estudiantes que editaban cartas escritas por otros estudiantes invertían en ellas un 20 por ciento más de tiempo si antes conocían a los autores.⁵¹

En ese caso, ¿qué es lo que Adam percibió? El hecho de que los trabajadores conozcan a las personas a las que están ayudando es el mayor motivador, incluso si solo permanecen con ellas unos pocos minutos. Eso le confiere al trabajo de uno una significación que trasciende los cuidados o el dinero.

De modo que, en lo más profundo, todo ser humano desea encontrar sentido al trabajo. Tomemos un ejemplo extremo. ¿Cortar pescado es un trabajo con sentido? Chhapte Sherpa Pinasha así lo cree. Trabaja en Russ & Daughters, un proveedor de pescado ahumado, *bagels* y alimentos especiales de Manhattan. Este hombre de cuarenta años de edad empezó a trabajar en la empresa hace unos diez años, pero nació, siendo el más joven de cuatro hermanos, en una chabola de madera al este de los Himalaya. Empezó a trabajar a los quince años acarreando bolsas de 40 kilos de provisiones hasta los campamentos base de escaladores del Everest y acompañando a los extranjeros que practicaban senderismo por las montañas. ¿Su trabajo actual es menos importante que ayudar a la gente a escalar el pico más alto del mundo? «En realidad los dos trabajos no son diferentes —le contó a Corey

Kilgannon, periodista del *New York Times*—. Ambos consisten en ayudar a las personas.»⁵² Pinasha prefirió dotar con una misión más profunda a su trabajo, mientras que mucha gente consideraría que «solo» fileteaba pescado. Todos queremos que nuestro trabajo tenga sentido. Y no existe un motivador más poderoso que el de saber que estás influyendo en el mundo. Amy Wrzesniewski, de la Universidad de Yale, me contó que la gente considera su trabajo como un mero empleo («una necesidad que no es mayormente positiva en sus vidas»), una carrera profesional (algo para «vencer» o «avanzar»), una vocación («una fuente de placer y realización personal en la que estás desempeñando un trabajo socialmente útil»). Uno tendería a pensar que resulta más fácil considerar vocacionales unos oficios que otros, pero el inesperado descubrimiento es que todo se reduce a la forma de pensar al respecto. Amy estudió a médicos y enfermeras, directivos y secretarias. De todos ellos, aproximadamente una tercera parte consideraba que su trabajo era vocacional. Y la gente que lo veía así no solo era más feliz sino también más saludable.⁵³

Una vez puesto de manifiesto, parece algo obvio. Pero ¿cuántos de nosotros hemos hecho un alto para analizar el sentido más profundo de nuestro trabajo? ¿Cuántas de nuestras empresas tienen por costumbre ofrecer a todos sus empleados, y en especial a los que están más lejos de la atención al público, contacto con los clientes de manera que puedan ser testigos del efecto humano de su trabajo? ¿Resultaría difícil empezar a hacerlo?

En Google hemos comenzado a experimentar con esos contactos personales como una forma de relacionar de manera directa a cada persona con nuestra misión. Hace poco hablé con un grupo de trescientos vendedores que se pasan el día ayudando online a pequeñas empresas a publicitar su mercancía por medio de internet. También para los googlers los trabajos pueden tornarse rutinarios. Pero, les dije, todos esos propietarios de pequeñas

empresas están saliendo adelante porque un problema que para nosotros es sencillo de solucionar a ellos les resulta casi imposible. Ustedes han tratado con centenares de agencias de publicidad pero para ellos es la primera vez. Cuando la Paul Bond Boot Company, un fabricante de botas de cowboy a medida de Nogales, Arizona, trató de ir más allá de la clientela del boca a boca, sus primeros anuncios en Google incrementaron las ventas un 20 por ciento. De repente, la empresa de Paul se conectó con un mundo mucho mayor. La primera vez que compartimos con googlers un vídeo acerca de su historia se sintieron entusiasmados e inspirados. Nikesh Arora, nuestro entonces vicepresidente de Negocio Global, los definió como «momentos mágicos». Buscándolos y compartiéndolos mantiene a los googlers conectados con la misión de la empresa. Si los beneficios resultantes de esas conexiones alcanzan la mitad de lo que Adam descubrió, demostrarán haber sido unas inversiones excelentes.

Si cree que las personas son buenas no debería tener miedo de compartir información con ellas

La transparencia es la segunda piedra angular de nuestra cultura. «Se abre por defecto» es una frase que se oye a veces en la comunidad del código abierto. «Asuma que toda información puede ser compartida con el equipo en lugar de suponer que ninguna información puede ser compartida. Restringir información habría de ser un esfuerzo consciente y usted debería tener una buena razón para hacerlo. En el código abierto, ocultar información es contracultural.» Google no acuñó ese concepto, pero podríamos afirmar con seguridad que estamos de acuerdo con él. Como ejemplo, vamos a considerar la base de códigos de Google, es decir, la colección de todos los códigos de origen —o programas informáticos— que permiten que nuestros productos

funcionen. Ello incluye el código de casi todo lo que hacemos, entre otros Search, YouTube, AdWords, y AdSense (esos pequeños anuncios de texto en azul que usted ve en internet). Nuestra base de códigos contiene los secretos de cómo funcionan los algoritmos y los productos de Google. En una empresa de software normal un ingeniero nuevo solo podrá ver una parte de la base de códigos de su producto. En Google un ingeniero de software recién contratado tiene acceso a la práctica totalidad de nuestro código desde el primer día. Nuestro intranet incluye guías prácticas de productos, planes de lanzamiento y *snippets* de empleados (informes semanales de la situación), junto con objetivos trimestrales de empleados y equipos (llamados OKR, siglas inglesas para Objetivos y Resultados Clave... de los cuales volveré a hablar en el Capítulo 7), de forma que todo el mundo puede ver en qué están trabajando los demás. A las pocas semanas del inicio de cada trimestre nuestro presidente ejecutivo, Eric Schmidt, recorre la empresa mostrando la misma presentación que el consejo de dirección ha visto unos días antes. Lo compartimos todo y confiamos en que los googlers mantendrán la confidencialidad de la información.

En nuestras informales reuniones semanales TGIF (siglas inglesas de Gracias a Dios es Viernes), Larry y Sergey reciben a toda la empresa (miles en persona y por vídeo, y otras decenas de miles que miran online la retransmisión) para las actualizaciones de la semana anterior, la demostración de productos, dar la bienvenida a los últimos contratados y para lo más importante, responder durante media hora a las preguntas de cualquiera que pertenezca a la empresa y sobre cualquier tema.

La parte más importante la forman las preguntas y respuestas (Q&A).

Todo es susceptible de ser debatido y puesto en cuestión, desde lo más trivial («Larry, ahora que es usted director general, ¿llevará traje?». La respuesta fue un rotundo no) pasando por cuestiones relacionadas con el

negocio («¿Cuánto cuesta construir Chrome?»), hasta las técnicas («*The Guardian* y *The New York Times* informan hoy que los documentos internos de la Agencia Nacional de Seguridad (NSA) sostienen que actúan de forma encubierta en los productos criptográficos para insertar errores de software. En tanto que ingeniero, ¿qué puedo hacer para contribuir a que los datos de nuestros usuarios sean encriptados con seguridad?») y las éticas («En mi opinión la privacidad incluye la posibilidad de decir cosas online sin asociar mi nombre real a las mismas, por ejemplo publicar un comentario sobre un vídeo de Alcohólicos Anónimos en YouTube sin declararme alcohólico. ¿Google continúa apoyando ese tipo de privacidad?»).* Toda pregunta es legítima y merece una respuesta.



Change.gov

Google Questions, como las usadas por el equipo de transición Obama-Biden en 2008.

Incluso la manera de elegir las preguntas tiene su origen en la transparencia

recurriendo a una herramienta (torpemente) llamada Preguntas en Google+ Hangouts. Los usuarios no solo pueden plantear preguntas sino discutir las y votarlas. Esta colaboración abierta distribuida (*crowdsourcing*) prioriza las preguntas que reflejen el interés de una audiencia.

En 2008 el equipo de transición del presidente electo Obama recurrió a esta herramienta como parte de sus eventos Abierto a Preguntas y la empleó en una serie de municipios a escala nacional donde los ciudadanos eran invitados a formular preguntas para que el presidente las respondiera. Los participantes plantearon más de diez mil cuestiones y votaron más de un millón de veces para determinar cuáles eran las más importantes.

La ventaja de tanta transparencia se traduce en que toda la empresa sabe lo que está pasando. Esto puede parecer trivial pero no lo es. Muchas veces las grandes corporaciones asignan trabajos superfluos y malgastan recursos sin saberlo. Compartir la información permite que todos entiendan las diferencias entre los objetivos de los distintos grupos evitando rivalidades internas. La objeción a este planteamiento proviene de empresas que fomentan la rivalidad interna y obstaculizan el flujo de información entre unos grupos y otros. Que Alfred Sloan creó este tipo de cultura como director general de General Motors no es secreto para nadie, y con ella llegó a su punto álgido con las cinco grandes marcas de GM, cada una de las cuales vendía coches compitiendo con las otras en diferentes grados. Por ejemplo, Toyota disponía de una sola oferta en la categoría sedán de precio medio: el Camry. En esa misma categoría, GM ofrecía dos modelos de Buick (el Alurre y el Lucerne), el Cadillac CTS, dos de Chevrolet (el Impala y el Malibú), el Pontiac G8 y el Saturno Aura.⁵⁴ Incluso si una de las marcas de GM ganaba, las otras cuatro perdían.

En Google también ofrecemos a veces productos similares. Minimizamos la competencia malsana permitiendo que los googlers los conozcan y

explicando por qué permitimos que continúe esa competencia. Muchas veces es para aprovechar la ventaja del «*late binding*», una corrupción del lenguaje de programación que utilizamos para indicar que puede ser ventajoso aguardar antes de tomar una decisión. Por ejemplo, producimos dos sistemas operativos: Chrome (fundamentalmente para ordenadores portátiles y navegadores) y Android (sobre todo para smartphones y tabletas). A determinado nivel no tiene sentido pedir a los consumidores que elijan entre una experiencia Chrome en un portátil y una Android en un teléfono. Ambos están realizados por Google: ¿no debería ser lo mismo? Los dos equipos tienen diversa fuerza y sus tecnologías están orientadas en direcciones diferentes. Chrome arranca más deprisa y tiene un wifi más potente, mientras que Android ha desarrollado un ecosistema de aplicaciones mayor en sus Play Store. Hasta ahora la innovación y lo que hemos aprendido manteniendo ambos sistemas sobrepasa de largo los costes de apostar por uno u otro.

Utilizamos asimismo una técnica desafortunadamente conocida como «*dogfooding*» mediante la cual los googlers son los primeros en probar los nuevos productos y suministrarnos información.* Los *dogfooders* fueron los primeros en hacer una prueba de conducción de nuestros coches automáticos y nos proporcionaron una valiosa información acerca de su comportamiento en el uso cotidiano. De esta forma los googlers aprenden lo que se está cocinando, y los equipos consiguen un *feedback* valioso y de antemano con respecto a los usuarios reales.

Uno de los beneficios de la transparencia se manifiesta en el hecho de que apenas con compartir datos mejora el rendimiento. El doctor Marty Makary, cirujano del hospital John Hopkins de Baltimore, Maryland, hace referencia al momento en que el estado de Nueva York requirió a los hospitales que mandasen por correo la tasa de defunciones por operaciones de implantación de baipás en la arteria coronaria. Durante los siguientes cuatro años las

defunciones por operaciones de corazón descendieron en un 41 por ciento.⁵⁵ El mero hecho de ofrecer transparencia en el desempeño bastó para transformar los resultados de los pacientes.

Existen numerosos ejemplos de empresas que han llevado más lejos que nosotros la transparencia interna. Bridgewater Associates, la empresa de fondo de cobertura más grande del mundo con 145.000 millones en activos,⁵⁶ ha adoptado el siguiente planteamiento: cada reunión se graba y está a disposición de todos los asociados. El fundador de Bridgewater, Ray Dalio, explica: «Mi principio fundamental es que llegar a la verdad... resulta esencial para mejorar. Y llegamos a la verdad mediante una transparencia radical y dejando de lado las barreras de los egos para explorar nuestros errores y debilidades personales de forma que podamos progresar».⁵⁷

Las grabaciones no se utilizan como meros vehículos de comunicación sino como herramientas de conocimiento. Los directores reciben compilaciones periódicas que proporcionan importantes actualizaciones acerca de eventos recientes, ilustran cómo se toman las decisiones y muestran cómo incluso los empleados más antiguos aprenden y se desarrollan. Las grabaciones también sirven para fomentar la comunicación y desarrollar una forma de pensamiento más precisa. Nunca más lo de «Ya lo decía yo» o «No es eso a lo que me refiero» cuando es posible visionar de nuevo lo que ocurrió de verdad. Un objetivo más sutil es reducir el politiquero. Resulta imposible actuar a espaldas de otro cuando tus reuniones pueden escucharse.

El valor de la transparencia es primordial para Bridgewater, el fundamento de su filosofía de las personas y las prácticas en general. Y les funciona. No hay nada que objetar en contra de su historial de integridad, su poderosa cultura y sus décadas de buenos resultados en el mercado.

Al mismo tiempo ese nivel de transparencia es superior al alcanzado por Google. Ello se debe en parte a nuestra fuerte convicción de que la privacidad

es un derecho individual. Por ejemplo, los datos de usuarios se protegen encarnizadamente. Incluso en caso de ser requeridos a facilitar datos de usuarios en respuesta a la aplicación de la ley —a lo que nos oponemos cuando procede— publicamos un Informe de Transparencia (www.google.com/transparencyreport) en el que mostramos tantos requerimientos de esa clase como podemos. Y cuando cometemos errores, como ocurrió en 2012 cuando algunos vehículos de Street View recopilaban sin pretenderlo determinadas redes de wifi no protegidas, tomamos medidas para enmendar esos errores y evitarlos en el futuro.

Encontramos mecanismos para hacer frente a las mismas cuestiones que critica Bridgewater. Para resolver el problema de los ataques por la espalda, por ejemplo, si usted escribe un mensaje desagradable acerca de alguien no debe sorprenderse si se añade a la cadena de e-mails. Recuerdo que la primera vez que me quejé de alguien por e-mail mi jefe le envió una copia de inmediato a esa persona, lo que nos obligó a solventar rápidamente el problema. Fue una dura lección acerca de la importancia de mantener una relación directa con los colegas.

Así pues, existen distintos grados en la transparencia del «se abre por defecto». Algunas organizaciones están tan lejos de ese riesgo en esta cuestión que tienen poco que perder y mucho que ganar. Sobre todo si su organización reza «Nuestro personal es nuestro activo principal» (como hace la mayoría) y lo dice en serio, usted debe abrir por defecto. De lo contrario estará mintiendo a sus empleados y también se estará engañando a usted mismo. Le dice a su gente que es importante pero la trata como si no lo fuera. La transparencia demuestra a sus empleados que usted cree de verdad que se puede confiar en ellos y en su criterio. Y al ofrecerles más información acerca de lo que está pasando (y por qué) les permitirá cumplir sus tareas con mayor

eficiencia y contribuir de tal forma que un directivo de arriba-abajo no puede prever.

Todos queremos tener el control de nuestros destinos

Expresarse en voz alta es la tercera piedra angular de la cultura de Google. Ello implica otorgar a los empleados la posibilidad de decir algo acerca de cómo se gestiona la empresa. Usted puede pensar, o no, que las personas son buenas y aceptar gustoso su opinión. Para muchas empresas eso resulta terrorífico, pero es la única forma de vivir de acuerdo con sus valores.

Muchas de nuestras prácticas de personal surgen de nuestros empleados. Por ejemplo, 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 a nuestra vicepresidenta de Beneficios, Yvonne Agyei, diciéndole que no era justo. La respuesta de Yvonne fue: «Tiene usted razón».⁵⁸ A partir de entonces, se puso en práctica una medida que otorgaba un pago extra a las parejas del mismo sexo para cubrir el impuesto adicional, convirtiéndose en una de las primeras empresas grandes en hacerlo y la primera en aplicarlo globalmente.

Aparte de vivir de acuerdo con nuestros valores, dar voz a nuestros empleados aporta beneficios positivos. Ethan Burris, de la Universidad de Texas, en Austin, descubrió que «hacer que los empleados expresen sus ideas ha sido reconocido desde hace tiempo como un elemento fundamental para las decisiones de calidad y la efectividad empresarial. Los estudios sobre la expresión de las ideas han demostrado los efectos positivos de las opiniones

de los empleados acerca de la calidad de las decisiones y el rendimiento de los equipos y la organización». ⁵⁹

En 2009, y mediante nuestra encuesta anual, los googlers nos comunicaron que cada vez costaba más terminar las tareas. Llevaban razón. Nos habíamos doblado en tamaño, pasando de 10.674 empleados a finales de 2006 a 20.222 al terminar 2008, y habíamos aumentado los ingresos de 10.674 a 21.800 millones de dólares. Pero en lugar de anunciar iniciativas corporativas de arriba abajo, nuestro director financiero, Patrick Pichette, otorgó el poder a los googlers. Inauguró lo que llamamos los Controladores de la burocracia, un programa anual con el que, actualmente, los googlers identifican sus máximas frustraciones y contribuyen a solucionarlas. En su inauguración, los googlers aportaron 570 ideas y votaron más de 55.000 veces. La mayor parte de las desilusiones se originaban a partir de cuestiones nimias y fácilmente resolubles: el cumplimiento del calendario no permitía añadir grupos por lo que costaba horrores organizar grandes reuniones; los umbrales de aprobación de presupuestos resultaban irritantemente bajos, lo cual obligaba a los directivos a revisar incluso las transacciones más pequeñas; las herramientas que ahorran tiempo eran difíciles de encontrar (qué irónico). Introdujimos los cambios que nos pedían los googlers, estos quedaron felices y, a decir verdad, nuestro trabajo se simplificó.

En contraste, traigo a colación la conversación con la líder de Recursos Humanos de una de las más grandes empresas del país. «Nuestro director general quiere que seamos más innovadores —dijo ella—. Me pidió que me pusiese en contacto con usted porque se reconoce a Google por su cultura innovadora. Una de sus ideas es crear una “sala de creatividad” en la que dispongamos de una mesa de fútbolín, pufs, lámparas de lava y montones de *snacks* para que a la gente se le ocurran ideas enloquecidas. ¿Qué le parece? ¿Cómo lo hace Google?» Le conté un poco cómo funciona en realidad la

cultura de Google y le sugerí que tal vez su director general debería grabar en vídeo sus reuniones con el personal y compartir las grabaciones con la gente para que esta pudiera conocer de primera mano lo que está pasando en la empresa y qué resulta importante para sus líderes. Solo estaba lanzando una idea disparatada, pero creí que podría ser una vía conveniente para compartir con los empleados la forma en que se tomaban las decisiones. No sabía que en esos momentos Bridgewater planeaba algo que era incluso mayor: grabar todas las reuniones. «No —repuso ella—. Nunca haremos eso.» ¿Qué pasaría si al personal nuevo se le permitiese asistir a las reuniones de los equipos de dirección y tomar notas que podrían convertirlos después en transmisores de esa información a toda la empresa? (Jonathan Rosenberg, nuestro anterior vicepresidente ejecutivo de Producto, nos convirtió en pioneros de eso mismo.) «No, no podemos compartir esa información con nuestros empleados.»

Está bien... de acuerdo. ¿Qué tal si, cuando el director general celebra reuniones con el personal, lanza al público las duras y provocativas cuestiones que la gente tenga miedo de plantear? «Oh, no, él nunca haría eso. Piense en la cantidad de absurdos e-mails que recibiría.» Un planteamiento diferente sería tener un buzón de sugerencias —que ella creyó que podría funcionar— y a continuación permitir que, de forma trimestral, un grupo de trabajadores elegido por ellos mismos decidiera qué sugerencia llevar a la práctica. ¿Y quizá entregarles un presupuesto para hacerlo? «Oh, no, eso no funcionará. ¿Quién sabe lo que harían?» La empresa de la que hablo, por otra parte notable, temía conceder a sus empleados incluso la más leve oportunidad de dialogar y expresarse directamente con el director general. Ante lo cual le deseé suerte con los pufs y las lámparas de lava.

Los asuntos de cultura tienen más importancia cuando se ponen a prueba

Esas piedras de toque —misión, transparencia y posibilidad de expresarse— ocuparon la primera línea de nuestras discusiones en 2008 acerca de cómo debía operar Google en China. Al tiempo que los detalles legales y la política en dicho país resultaban complicados, la consecuencia fue que se prohibió a los motores de búsqueda ofrecer resultados acerca de determinadas preguntas realizadas. Por ejemplo, una búsqueda «Plaza Tiananmen» solo daba respuestas de sitios aprobados por el gobierno. Nada más lejos de hacer universalmente accesible la información. ¿Cómo podíamos ser fieles a nuestros valores si censurábamos los resultados?

Desde 2002 nuestra web global, www.google.com, ha quedado periódicamente inaccesible para los usuarios chinos.⁶⁰ Lanzamos www.google.cn en 2006 para intentar algo diferente. Puesto que nuestro sitio estaba alojado en China nosotros cumplíamos las leyes locales. Cuando los resultados debían ser filtrados, otros motores de búsqueda censuraban la información sin más al tiempo que añadíamos una línea al final de la página que decía: «De acuerdo con las leyes, regulaciones y políticas locales, no se muestran algunos resultados de la búsqueda». En ocasiones la ausencia de información es información en sí misma.

Los usuarios chinos de internet son inteligentes. Esa pequeña advertencia les permitía saber que se les escatimaba información y que debían buscar la verdad en otro lugar. Pensábamos que nuestras medidas animarían a otras empresas a insertar avisos similares y que en consecuencia llegaría un momento en que sería innecesario censurar los resultados. En lugar de ello ocurrió justo lo contrario. Al mismo tiempo que empezamos a notificar a nuestros usuarios que sus resultados de búsqueda estaban siendo filtrados,

advertimos que en ocasiones nuestros servicios se ralentizaban. A nuestros usuarios chinos, incluso una búsqueda inofensiva podía tardar minutos en lugar de milisegundos en ofrecer resultados, y en ocasiones nuestra website quedaba totalmente bloqueada e inaccesible para ellos. Pese a todo continuamos creciendo allí. Los usuarios deseaban la verdad. Cuando se agravó la interferencia con nuestros servicios debatimos acaloradamente acerca de qué era lo más adecuado. Eric mantenía reuniones con su equipo de gestión que duraban cerca de dos horas y en muchas de ellas pasábamos al menos media hora hablando de China. En la empresa los googlers también participaban en los debates. Estos tenían lugar en las reuniones informales TGIF de revisión de producto con equipos de ingenieros, directores de producto y altos directivos, en largos debates por correo electrónico en los que intervenían miles de personas a la vez y en los pasillos y cafés.

Por un lado, nos planteábamos que si nuestra misión tenía algo de sentido y creíamos en la transparencia, ¿cómo podíamos participar de forma activa en la censura? ¿Nuestra posición se fortalecería si abandonábamos China en vez de colaborar con el gobierno? Por otro lado, China es un país con ciclos sociales y políticos muy prolongados; ¿debíamos pensar en cambios en términos de décadas en lugar de años? Si no continuábamos comprometiéndonos en esta cuestión, ¿quién lo iba a hacer? Aunque fuese limitado, ¿no era mejor cierto acceso a la verdad que nada en absoluto? En 2010, tras miles de horas de debate, y de haber valorado la opinión de empleados de todo el mundo, decidimos que no podíamos censurar nuestros resultados. Debido a que ignorar las directivas de censura del gobierno sería ilegal y nosotros por descontado que obedecemos las leyes de los países en los que operamos, nuestra opción fue detener la búsqueda en www.google.cn, nuestro sitio alojado en China. Pero no les volvimos la espalda a nuestros usuarios chinos. Los visitantes de nuestra página Google.cn veían un mensaje

recomendando visitar www.google.hk, nuestro sitio alojado en Hong Kong. Cuando el gobierno británico devolvió el control de Hong Kong a los chinos en 1997, los términos del traspaso fueron que Hong Kong quedaría libre de la mayor parte de las regulaciones de China continental durante cincuenta años. Eso nos concedió treinta y siete años para ser fieles a nuestra cultura y seguir comprometidos con China. El sitio de Hong Kong queda muchas veces bloqueado o ralentizado para los usuarios continentales, pero por otro lado nos permite mantener un sitio en chino. En ese país se ha convertido en una costumbre notificar a los usuarios cuándo las búsquedas están siendo censuradas. Nuestra presencia en China ha quedado reducida, pero era lo que debíamos hacer.

Si concede libertad a las personas, le sorprenderán

De manera que, para mi sorpresa, la frase «la cultura toma estrategia para desayunar», era exacta. Solo caí en la cuenta de ello cuando llevaba tres años en Google y *Think Quarterly*⁶¹ me pidió un artículo sobre nuestra cultura. Reflexioné sobre nuestros debates como líderes de la empresa y vi que, al igual que en China, tomábamos decisiones cuya consistencia se basaba no en la economía, sino en lo que sustentaba nuestros valores. De cuando en cuando hemos permitido que las piedras angulares de nuestra cultura, misión, transparencia y libertad de expresión, nos respaldaran al hacer frente a cuestiones difíciles y disgregadoras, además de debatirlas y resolverlas con estrategias claras: nuestra cultura moldeaba la estrategia y no al revés.

Me costó dos años más dar con el origen de la frase. Descubrí que le era atribuida apócrifamente a Peter Drucker,⁶² el influyente teórico de la gestión. Cuelga de la pared del centro de mando de la Ford Motor Company y fue

colocada allí por el presidente, Mark Fields, como recordatorio de que una cultura sólida es esencial para el éxito.

Si usted se adentra en esa dirección, el camino estará lleno de baches. La cultura no es estática. Por ejemplo, los googlers han dicho: «La cultura de Google está cambiando y ya no es la empresa en la que entré». «Recuerdo que cuando solo éramos unos centenares de personas, la empresa era totalmente diferente.» «Ahora somos como cualquier otra gran empresa.» «Ya no es un lugar divertido.»

Estas citas pertenecen a personas que se quejan de que Google ha perdido el rumbo.

La primera cita corresponde al año 2000 (apenas unos pocos centenares de empleados), la segunda data de 2006 (seis mil empleados) y la última de 2012 (cincuenta mil empleados y resulta especialmente irónica, pues la palabra más utilizada ese año por los googlers para describir la cultura de Google era «diversión»). A decir verdad, en cada etapa de la historia de Google hemos tenido la sensación de que su cultura se estaba degradando. Casi todo googler añora los días idílicos de la juventud de Google... que tienden a definir lo que la empresa era durante sus primeros meses. Lo cual refleja lo fantásticamente inspiradores que fueron los primeros meses de Google y la alta velocidad con que sigue evolucionando.

La paranoia acerca de la pérdida de cultura, y un constante y progresivo sentido de rechazo de la cultura actual nos acosan continuamente. ¡Eso es buena señal! Semejante sentimiento de tambalearnos justo al filo de estar a punto de perder nuestra cultura provoca que las personas se mantengan vigilantes frente a las amenazas contra ella. Me preocuparía que la gente cesase de interesarse.

Una forma de sobrepasar ese miedo es abrirse a la discusión y encauzar cualquier frustración hacia medidas que refuercen la cultura. En Google

disponemos de un arma secreta: Stacy Sullivan. Stacy fue contratada en 1999 como primer líder de Recursos Humanos. Era campeona de tenis, graduada en Berkeley y veterana de múltiples empresas tecnológicas; es inteligente, creativa, saludablemente directa y demasiado encantadora. Dicho en pocas palabras, es justo la clase de persona que a Google le gusta contratar, lo cual es lógico porque ella contribuyó a definir al empleado ideal para trabajar en Google. En la actualidad Stacy es la máxima responsable de cultura en Google, la única persona que ha ostentado ese cargo, y tiene como misión asegurar que la cultura de Google se mantenga fiel a sí misma. Lo explica ella así: «La cultura nos preocupó incluso desde el primer día. Siempre nos dio la sensación de estar cambiando, de manera que hubimos de esforzarnos por que lo esencial de la misma se mantuviera sólido». Stacy creó una red global de Clubs de Cultura, equipos de voluntarios encargados, en cada lugar, de mantener la cultura de Google en cada una de nuestras más de setenta oficinas. Disponen de presupuestos modestos (normalmente entre 1.000 y 2.000 dólares al año) y tienen por objetivo desarrollar poco a poco la cultura local de cada oficina, mantenerse en contacto con el resto de Google y alentar una discusión divertida y a la vez seria. No se puede hacer una solicitud para ser nombrado líder de un Club de Cultura. Llegas a serlo con solo actuar como tal: hacerse cargo de los eventos en cada oficina, hacerse oír y —lo más importante— surgir como líder al que todos piden consejo acerca de lo que es «Googley».

Al final, Stacy da con la persona y le pide que asuma ese papel.⁶³

He mencionado antes que existen diversas formas de crear grandes negocios, y que hay empresas que han triunfado con modelos de mucha y poca libertad. Google pertenece claramente a las primeras. Una vez que usted ha elegido pensar y actuar como fundador, su siguiente decisión versa sobre la clase de cultura que desea desarrollar. ¿Cuáles son sus creencias sobre las

personas?, ¿tiene usted el valor de tratar a la gente de la forma que sugieren sus creencias? Según mi experiencia personal y profesional, si concede libertad a las personas le sorprenderán, deleitarán y asombrarán. Siempre habrá algo que le incomode, pero si fuéramos perfectos no seríamos humanos. Esto no es condenar la libertad. Es tan sólo un compromiso.

El argumento para encontrar una misión convincente, ser transparente y otorgar voz a sus empleados forma parte de un compromiso pragmático. El número creciente de profesionales y emprendedores con talento, movilidad geográfica y motivados exige esa clase de entornos. En las próximas décadas las personas mejor dotadas y más trabajadoras del mundo gravitarán hacia lugares donde puedan encontrar un trabajo con sentido y ayudar a modelar el destino de sus organizaciones. Pero el argumento también es moral y está enraizado en la máxima más simple de todas: Trata a los demás como desearías que te trataran a ti.

NORMAS DE FUNCIONAMIENTO... PARA CREAR UNA GRAN CULTURA

- Piense en su trabajo como una vocación con una misión importante.
 - Conceda a las personas algo más de confianza, libertad y autoridad de la que a usted le resulta tranquilizador. Si no está nervioso es que no les ha cedido suficiente.
-

Lago Wobegon, donde todos
los recién contratados están
por encima de la media

Por qué la contratación es la actividad más importante en
cualquier organización

Imagine que le toca el mayor premio en la historia de la lotería en Estados Unidos: 656 millones de dólares. Usted puede hacer lo que quiera. Y contra todo pronóstico decide crear un equipo de béisbol federado.

La caben dos opciones. Puede recurrir a su montaña de dinero y contratar a los mejores jugadores del mundo para que jueguen en su equipo. O puede elegir la solución *Bad News Bears*: reunir un pelotón de ineptos y con el esfuerzo de su entrenador, trabajo a destajo y una gran visión de la motivación y la naturaleza humana convertirlos en un equipo ganador.*

¿Qué planteamiento cuenta con más posibilidades de ganar el campeonato para su equipo? Por fortuna se han probado las dos maneras. Las primeras Series Mundiales se disputaron en 1903 y desde entonces se han celebrado 108 campeonatos. Los New York Yankees han participado en cuarenta de ellos y han ganado en veintisiete ocasiones. Eso es casi cuatro veces más que los St. Louis Cardinals, que son los siguientes ganadores más frecuentes. Un

elemento capital en el récord ganador de los Yankees ha sido su explícita estrategia de pagar más dinero que nadie por los mejores jugadores, con una nómina de 229 millones de dólares en 2013.* Han dispuesto de la máxima masa salarial del béisbol todos los años desde 1999 y fueron los segundos que más pagaron el año anterior. De hecho, el 38 por ciento de las Series Mundiales desde 1998 fueron ganadas por uno de los equipos que más pagaban a sus jugadores, ya fueran los Yankees o los Boston Red Sox, y el 53 por ciento del tiempo uno de los dos equipos que más pagaban participó en las Series Mundiales.⁶⁴ Desde luego que es un rendimiento extraordinario. Si las victorias fuesen aleatorias, en ese caso un equipo de la Liga Mayor de béisbol tendría una probabilidad del 3 por ciento de ganar las Series Mundiales cada año. O sea que ¿por qué los equipos de sueldos altos ganan con frecuencia pero no siempre?

Resulta bastante sencillo determinar quiénes son los mejores jugadores. Su desempeño es perceptible porque cada partido es público y además se graba, las reglas y regulaciones son por todos sabidas y proporcionan una valoración estándar fiable, y se conocen sus salarios. Sin embargo, pese a los años que han pasado desde que Michael Lewis escribió *Moneyball*, aquella crónica de la inteligente aplicación por parte de Oakland Athletics de la analítica de datos al rendimiento del jugador, continúa siendo terriblemente difícil ponerse de acuerdo sobre quiénes son los mejores en absoluto, o predecir quién va a tener un gran año. Pero reiteramos que no cuesta identificar al 5 o 10 por ciento de mejores jugadores.

Siempre que el dinero no sea un obstáculo, un equipo podría contratar a todos los jugadores que se comportaron extremadamente bien el año anterior y gozar de una apreciable oportunidad de conseguir un equipo de béisbol campeón. Sin embargo, contratar a los más destacados jugadores de la liga pasada no garantiza que vayan a ser los mejores de la siguiente. En realidad

es extremadamente raro. Pero puede estar usted bastante seguro de que su rendimiento colectivo se situará al menos a la mitad o al tercio superior de todos los equipos de la liga.

La parte negativa de ese planteamiento, como es lógico, es el coste: el sueldo de los Yankees se incrementó más del triple, hasta 229 millones de dólares en ese período, con un aumento de 163 millones desde 1998. En la actualidad la sostenibilidad de pagar el máximo ha sido puesta en cuestión, incluso para los Yankees. George Steinbrenner fue el arquitecto de la estrategia de comprar a los mejores jugadores. Su hijo y sucesor, Hal, planeó, sin embargo, reducir en 2014 el salario de los Yankees por debajo de los 189 millones de dólares para evitar el impuesto sobre el lujo de la Liga Mayor de Béisbol.⁶⁵

A los directores generales también les gusta aplicar esta estrategia. Marissa Mayer, que ha sido la empleada número 20 de Google y que contribuyó de forma decisiva a definir nuestra marca y nuestro planteamiento de búsqueda, se convirtió en directora general de Yahoo el 16 de julio de 2012. A lo largo del año siguiente Yahoo adquirió al menos diecinueve empresas,⁶⁶ incluidas Jybe (recomendaciones de medios y actividades), Rondee (llamadas gratuitas por conferencia), Snip.it (recortes de prensa), Summly (sumarios de noticias), Tumblr (blogs de fotos), Xobni (almacenamiento y gestión de la lista de contactos y de la bandeja de entrada) y Ztelic (análisis de redes sociales). Los precios de solo cinco de sus adquisiciones fueron dados a conocer y sumaban 1.230 millones de dólares. Y a todas las adquisiciones antes enumeradas, salvo Tumblr, les clausuraron todos o algunos de sus productos una vez que las empresas hubieron sido compradas y sus empleados integrados en el equipo de Yahoo ya existente.

Lo de comprar empresas y clausurar sus servicios es un fenómeno Silicon Valley reciente y chapuceramente conocido como compra-contratación. El

objetivo evidente es conseguir gente que haya demostrado sus capacidades creando grandes productos y que de otra forma no entrarían en su empresa como empleados.

No está claro que la compra-contratación sea una buena vía para crear empresas de éxito. En primer lugar, resulta exageradamente caro: Yahoo pagó treinta millones de dólares por Summly, la cerró y despidió a todos los empleados salvo a tres,⁶⁷ uno de los cuales era Nick D'Aloisio, el fundador, de setenta años, y dos más. Eso sale a diez millones por persona.

Incluso cuando la compra-contratación sale «barata» sigue siendo cara: los treinta y un empleados de Xobni costaron 1,3 millones cada uno.⁶⁸ Y aun así hubo que ofrecerles salarios, primas y acciones, del mismo modo que a los demás empleados.

Por lo demás, las personas así contratadas son testigos de cómo sus productos son destruidos. Sin duda una experiencia dolorosa. Aunque se supone que el dinero lo compensa, he escuchado decir a este respecto a muchos ingenieros de Silicon Valley que solo se limitan a cumplir su contrato hasta el plazo acordado y que tienen planeado dimitir y volver a trabajar por su cuenta. No está claro que estos empleados ofrezcan mejores resultados que los contratados por la vía tradicional. Algunos sí, pero no tengo pruebas de que sea una verdad general.

Partiendo de que más de dos tercios de las fusiones y adquisiciones no crean valor cuando se mantienen activos los productos y negocios,⁶⁹ tendría que descubrirse algo especial acerca de los compra-contratados para conseguir que esa estrategia funcione. Ello no quiere decir que ese tipo de adquisiciones sea una mala idea. Solo que no resulta obvio que lo sea.

Comprar lo mejor parece la vía adecuada a seguir si está usted formando un equipo de béisbol, pero si está creando una empresa es complicado. El mercado laboral de empleados no aparece tan transparente como el de

jugadores de béisbol. La única prueba de la que dispone acerca del desempeño de alguien es su currículum y lo que él mismo (y en ocasiones sus referencias) le dicen, en lugar de auténticas grabaciones suyas trabajando. Cualquier puesto dentro del béisbol es prácticamente idéntico en no importa qué equipo; solo existen unas pocas formas distintas de jugar como primera base. Pero hay multitud de maneras diferentes de desempeñarse en un trabajo de marketing, por ejemplo. Y ofrecer salarios más altos solo asegura que usted va a recibir más aspirantes, no que vaya a entrevistarse con los mejores o que podrá distinguir a los mejores de los mediocres.

Por todo ello muchas empresas adoptan la estrategia *The Bad News Bears* aunque no les guste admitirlo. Lo que le dirán los directivos es que contratan a los mejores y que después los preparan, entrenan y forman para ser campeones. Hay tres razones para tomar con escepticismo esas pretensiones.

En primer lugar, si de verdad estuviesen haciendo eso, la mayoría de empresas ¿no tendrían un desempeño a nivel de los campeones? Los Yankees participan en las Series Mundiales el 37 por ciento de las veces y cuando lo hacen ganan el 67 por ciento de las series. Hay pocas organizaciones que alcancen ese nivel de rendimiento y todavía menos que lo mantengan durante cien años.

En segundo lugar, si de verdad fueran mejores fichando, ¿no debería existir algo especial acerca de su forma de contratar? Y sin embargo, la mayor parte de las empresas llevan a cabo las contrataciones de la misma manera: publicar una oferta de trabajo, filtrar los currículos, entrevistar a determinadas personas y elegir a quiénes de ellas se contrata. No hay nada más complicado que eso. Si todas están contratando siguiendo un mismo método, ¿por qué habrían de obtener unos mejores resultados que sus competidoras? Y por definición ello implica que las corporaciones están contratando apenas talento medio. Naturalmente que se llevan algunas superestrellas y algunas

calamidades, exactamente igual que cualquier otra empresa. Pero en conjunto la calidad de sus contratados se centra en la media.

En tercer lugar, la mayoría de las personas por lo general no lo hace bien durante las entrevistas. Creemos estar contratando al mejor porque, al fin y al cabo, ¿no somos grandes jueces de caracteres? Cuando empezamos una entrevista, ¿no evaluamos de inmediato y nos hacemos una idea muy precisa de su carácter y capacidades? ¿Y qué pasa si nunca revisamos nuestras notas tomadas durante la entrevista (suponiendo que nos molestásemos en tomarlas) para compararlas con el desempeño real de las personas unos meses e incluso años más adelante? Sabemos en lo más profundo que hemos contratado a los mejores.

Pero estábamos equivocados.

La gente encara la contratación de la misma forma a como Garrison Keillor describe la ciudad ficticia de Lago Wobegon, donde «todos los niños están por encima de la media». Todos creemos ser expertos en esto pero no mejoraremos si nunca echamos la vista atrás para comprobar si de verdad lo somos. Disponemos de abundantes datos que demuestran que la apreciación determinante tiene lugar entre los tres o cinco primeros minutos de una entrevista (o incluso más rápidamente),⁷⁰ y que el tiempo restante se invierte en confirmar ese sesgo; que subconscientemente los entrevistadores se inclinan por las personas que les parecen, y que la mayor parte de las técnicas para entrevistar carecen de valor. Recuerde que, tras conferenciar con Vladímir Putin, George W. Bush informó: «Le miré a los ojos... y pude hacerme una idea de su alma».⁷¹

Aparte de pensar que somos los mejores entrevistadores, nos autoconvencemos de que el candidato que hemos elegido está por encima de la media. Después de todo, si no fuera así no le ofreceríamos el trabajo. Pero existe un considerable desajuste entre el ingenuo optimismo que sentimos

tras una buena entrevista y la poco entusiasta realidad de un año más tarde, cuando evaluamos su desempeño. Seguimos conservando en nuestra memoria ese puñado de empleados estelares. Olvidamos nuestra convicción de que todos los contratados iban a convertirse en estrellas.

De manera que los resultados de la contratación suelen estar dentro de la media.

¿Es posible, mediante la formación, compensar esos resultados y que las personas mejoren? ¿No abundan las empresas que son famosas por sus academias de liderazgo, centros de adiestramiento global y aprendizaje a distancia? ¿No les permite eso insuflar excelencia en sus nuevos empleados?

No tanto como cabría esperar. Diseñar una estrategia eficaz de formar es difícil, muy difícil. Algunos expertos llegan tan lejos como para decir que el 90 por ciento de la formación no genera una mejora apreciable del rendimiento o un cambio de conducta porque no está bien diseñada o aplicada.⁷² Resulta casi imposible elegir a alguien con un rendimiento medio y convertirlo en una estrella mediante la formación. Algunos pueden afirmar que, sin embargo, es posible, y es verdad (y le ofreceré nuestro planteamiento en el Capítulo 9). Se conocen ejemplos de personas de rendimiento mediocre que pasaron a ser excelentes, aunque la mayor parte de esos logros responden a un cambio de contexto y a variaciones del tipo de trabajo más que de la formación.

Piense en Albert Einstein, por ejemplo, quien al principio no consiguió un contrato como profesor y después tampoco logró ser ascendido en la Oficina suiza de Patentes. No asistió a una sola clase que lo transformase en el mejor empleado de patentes que haya tenido nunca Suiza. Tampoco se graduó en educación ni empezó a ganar premios de enseñanza. Su éxito se debió a que su trabajo diario no requería gran cosa de su intelecto⁷³ y dispuso de la libertad para explorar un campo totalmente diferente.

Nos quedan dos vías para reunir un talento de excepción. Se puede encontrar una forma de contratar a lo mejor de lo mejor o se puede contratar a quienes ofrecen un desempeño medio y tratar de convertirlos en los mejores. Dicho sin rodeos, ¿en cuál de las siguientes situaciones le gustaría encontrarse?

A. Contratamos empleados de percentil 90 y que empiezan a realizar un gran trabajo desde el primer momento.

B. Contratamos empleados promedio y gracias a nuestros programas de formación llegamos a convertirlos en trabajadores de percentil 90.

Planteado de esta manera no parece una elección difícil, sobre todo cuando sepa que probablemente cuenta con dinero suficiente en el presupuesto para contratar a esas personas excepcionales, salvo que esté siendo gastado en lugares equivocados. Por lo general, las empresas continúan invirtiendo más dinero en formación que en contratación, de acuerdo con el Comité de Dirección de la Empresa.⁷⁴

	Gastos en formación	Gastos en contratación
Por empleado	606,36 dólares	456,44 dólares
% de gasto total en RR.HH.	18,3 %	13,6 %
% de ingresos	0,18 %	0,15 %

Las empresas gastaron más en formar a los empleados ya existentes que en formar a los recién contratados. Datos de 2012.

Las empresas hacen del vicio virtud presumiendo de lo mucho que gastan en formación. Pero ¿desde cuándo el gasto es una manera de medir los resultados de calidad? ¿La gente presume de «Estoy en plena forma... este

mes he gastado 500 dólares en mi cuota de socio del gimnasio»? La existencia de un elevado presupuesto de formación no prueba que esté usted invirtiendo en sus empleados. Lo que demuestra es que, para empezar, usted no contrató a las personas adecuadas. En el Capítulo 9 sugeriré algunas tácticas para reducir su presupuesto de formación, que podrá reencaminar hacia la contratación.

En Google damos prioridad a la inversión en personas. Eso significa que la mayor parte del tiempo y dinero que gastamos en personas se invierte en atraer, evaluar y cultivar a los nuevos contratados. Gastamos más del doble en contrataciones, como porcentaje de nuestro presupuesto en personal, que una empresa media. Si somos capaces al seleccionar a las personas desde el primer momento, ello implica que tenemos menos trabajo que hacer una vez contratadas. El peor escenario que puede presentarse con un candidato de percentil 90 es que tenga resultados medios. Es bastante improbable que se convierta en el peor trabajador de la empresa. Pero un candidato normal no solo consumirá grandes cantidades de recursos de formación sino que es muy posible que termine rindiendo muy por debajo o por encima de la media.

¿Por qué decidimos dar prioridad a nuestra inversión en personal centrándonos en un planteamiento de la contratación poco ortodoxo?

Porque no teníamos elección.

Cuando empezó, Google estaba formado por dos personas en un dormitorio, y el mercado era muy competitivo, pues los usuarios podían cambiarnos por la competencia con un simple clic del ratón. Desde el primer momento supimos que la única forma de competir sería ofrecer el producto de búsqueda más preciso y más rápido del mundo, pero pensamos que nunca dispondríamos de tantos ingenieros como necesitábamos para construirlo: rastreadores de la web que lo identificasen y categorizasen todo en internet, algoritmos para filtrar significados de lo que había allí fuera, herramientas

para traducir más de ochenta lenguas, pruebas para estar seguros de que todo funcionaba de verdad, centros de datos para albergar y suministrarlos y, al final, centenares de productos más que necesitaban desarrollo y apoyo. Nuestra única fuerza para crecer ha sido siempre nuestra habilidad para encontrar gente fantástica.

Durante muchos años no dispusimos de la gran ventaja que tenían los Yankees: dinero. Comprar sin más lo mejor no fue una opción para Google en sus años de formación, del mismo modo que tampoco es una opción para la mayoría de organizaciones. En 1998 Google no tenía ingresos y durante años fue la que pagaba los salarios más bajos de la industria. Todavía en 2010 la mayor parte de quienes entraban en Google aceptaban significativos recortes salariales, a veces del 50 por ciento o más. Convencer a la gente para que renunciase a sus salarios y se integrase en esta pequeña locura de *star-up* no resultó una tarea sencilla. Al igual que muchos otros, yo acepté un recorte en el sueldo para entrar en Google y todavía recuerdo lo que me dijo mi director general en GE mi último día: «Lazslo, esa Google parece una pequeña y simpática empresa. Le deseo suerte, pero si no funciona llámeme y tendremos un trabajo para usted».

Google también llegó tarde a la partida de la búsqueda, como Yahoo, Excite, Infoseek, Lycos, AltaVista y AOL, mientras que Microsoft ya era una baza importante. Necesitábamos impresionar e inspirar a los candidatos, y convencerles de que Google tenía algo especial que ofrecerles. Pero incluso antes de que pudiésemos persuadir a la gente para que se uniese a nosotros, tuvimos que encontrar una forma nueva de contratar al personal y estar seguros de que obteníamos un resultado de contratación superior al de otras empresas.

Filtrar lo excepcional del resto requería un replanteamiento radical de la contratación y en los dos capítulos siguientes voy a explicar con detalle cómo

lo hicimos. La buena noticia es que no tiene por qué costar más dinero, aunque usted habrá de introducir dos grandes cambios en su concepto de la contratación.

El primer cambio es contratar más despacio.

Solo el 10 por ciento de sus candidatos (¡en el mejor de los casos!) serán trabajadores de excepción, por lo que tendrá que conversar con más personas y realizar más entrevistas. Y digo en el mejor de los casos debido a que, de hecho, en la mayoría de empresas los trabajadores de excepción no buscan trabajo justamente porque son los mejores y están disfrutando de su éxito allí donde están. De manera que son pocas sus opciones de contratar a una persona valiosa basándose en las solicitudes que le lleguen. Pero merece la pena esperar porque, como muchas veces dice nuestro vicepresidente primero de Conocimiento, «Un ingeniero de primera vale trescientas veces o más que un ingeniero medio... prefiero perder una generación entera de ingenieros recién graduados antes que a un solo tecnólogo excepcional».⁷⁵

Uno de los cuales es Jeff Dean, uno de los primeros googlers y la mente clave detrás de los algoritmos de búsqueda que han dado lugar al buscador más rápido y preciso del mundo. En colaboración con un puñado de gente como él, Jeff ha reinventado muchas veces y por completo nuestro planteamiento de la búsqueda. Por ejemplo, en los primeros años Jeff, Sanjay Ghemawat y Ben Gomes encontraron cómo conservar nuestro índice de búsqueda en la memoria en lugar tenerlo en discos. Solo con eso, el rendimiento ya mejoró el triple.

Jeff es también una magnífica persona y sus colegas le tienen en gran estima. Existe una página interna en la que los googlers exponen «hechos» relativos a Jeff, algo muy similar a los logros de «El hombre más interesante del mundo», de Dos Equis:

- Los teclados de Jeff Dean no tienen la tecla Ctrl porque él está siempre al control.
- Cuando Alexander Graham Bell inventó el teléfono se encontró con una llamada perdida de Jeff Dean.
- Una vez, cuando los servidores de índices se colapsaron, Jeff Dean respondió manualmente a las preguntas de los usuarios durante dos horas. Los *evals* demostraron una mejora de la calidad de cinco puntos.
- En 1998, los científicos añadieron un segundo al 31 de diciembre para darle tiempo a Jeff para arreglar el virus Y2K en todos los sistemas conocidos.
- Una vez Jeff Dean le describió a un inocente transeúnte la paradoja de Zenón. El transeúnte no volvió a moverse nunca más.
- Para Jeff Dean, «NP»* significa «No Problem».
- Si el mundo estuviese al borde de una guerra global termonuclear, harían que WOPR jugase contra Jeff Dean en lugar de hacerlo contra sí mismo.
- Newton dijo una vez: «Si he visto a tanta distancia es porque Jeff Dean estará sobre mis hombros».

Por muy especial que sea Jeff para nosotros, no está solo. Salar Kamangar supo ver cómo crear subastas para términos de búsqueda, y trabajó estrechamente con el ingeniero Eric Veach para crear nuestros primeros sistemas de publicidad. En la prensa, por ejemplo, las revistas fijan el precio que les cobran a los anunciantes por cada millón de lectores. En lugar de un precio de salida, a Salar se le ocurrió hacer una subasta por cada palabra o frase que pudiera buscar un usuario. Google no decide de forma arbitraria en qué orden se presentan los anuncios. En su lugar nuestros anunciantes pujan por la posición que desean en la lista de anuncios, y que puede costar desde menos de un céntimo a más de diez dólares la palabra. Estas ideas se

traducían en miles de millones de dólares de valor para nuestros accionistas, centenares de miles de millones en nuevos negocios para nuestros anunciantes y también usuarios más felices, porque ahora podían encontrar lo que querían en toda la web.

Otros googlers excepcionales son Diane Tang —una de las pocas ingenieras en ostentar el galardón Google Fellow, un honor reservado únicamente a quienes han realizado las más grandes contribuciones técnicas— y que durante años dirigió el equipo centrado en asegurar la continuidad en la mejora de la calidad de la publicidad; recientemente se ha hecho cargo de un proyecto confidencial en Google[×]. El doctor Hal Varian, que literalmente ha escrito el libro definitivo sobre microeconomía, está a la cabeza de nuestro equipo económico. Charlotte Monico, miembro de nuestro equipo financiero con base en Londres, remera olímpica, es una de la media docena de googlers olímpicos. Vint Cerf, conocido como el «copadre de internet» por su aportación fundamental a la coinvencción de internet, es nuestro primer evangelista tecnológico. El inventor del ratón óptico (Dick Lyon) y los fundadores y cofundadores de Excite (Joe Kraus y Graham Spencer), Ushahidi (una herramienta de *crowdsourcing* que permite a los ciudadanos, periodistas y testigos informar sobre violencia en África creada por Ory Okolloh), Android (Andy Rubin) y Digg (Kevin Rose) trabajan juntos o en compañía de decenas de miles de otras notables personas.

¿Cómo puede usted saber que ha encontrado a alguien excepcional? Mi única regla de oro —y el segundo gran cambio en cómo seleccionar— es: «Contrate únicamente a las personas que son mejores que usted».

Toda persona a la que he contratado es mejor que yo en algún sentido importante. Por ejemplo, Prasad Setty, vicepresidente de Analítica de Personal y Retribución, es mejor que yo analizando. Karen Masy, nuestra vicepresidenta de Desarrollo de Personal, es la asesora mejor considerada, en

parte porque tiene una inteligencia emocional mucho más elevada que la mía. Nancy Lee, que se encarga de los Programas de Diversidad y Educación de Jóvenes posee una visión clara y valiente que le envidio. Sunil Chandra, vicepresidente de Servicios de Personal, operacionalmente es más perceptivo y disciplinado y parece capaz de convertir cada proceso en más rápido, barato y útil para los usuarios. Cualquiera de esas personas podría ocupar mi puesto mañana. Aprendo de ellas todas las semanas. Y esperé mucho tiempo para contratar a cualquiera de ellas. Karen me rechazó durante cuatro años hasta que finalmente la contraté. Por lo general cuesta más encontrar a este tipo de personas, pero la espera siempre merece la pena.

Aparte de estar dispuesto a tardar más y esperar a alguien que sea mejor que usted, necesita asimismo directivos dispuestos a renunciar a su poder cuando se trata de contratar. Debo confesar de entrada que los directivos recién contratados lo odian. Ellos quieren elegir a sus propios equipos. Pero incluso los directivos mejor intencionados comprometen sus estándares según se alarga la búsqueda. En la mayoría de empresas, por ejemplo, el primer día de entrevistas, el listón para buscar ayudantes de administrativo está por las nubes, mientras que hacia el día noventa la mayor parte de directivos se quedará con cualquiera que se ponga al teléfono. Y lo que es peor, determinados directivos pueden mostrarse parciales: desean contratar a un amigo o a un becario como favor a un directivo o cliente. Por último, dejar que los directivos tomen decisiones en la contratación les concede demasiado poder sobre los miembros de sus equipos. (Hablaré en capítulos posteriores acerca de por qué nos ocupamos de minimizar el poder de los directivos.)

Al cabo de seis meses o así, nuestros nuevos directivos detectan que la calidad de las personas que están siendo contratadas es superior a cualquier experiencia en cualquier otro lugar en el pasado, y que están rodeados de personas notables que también han atravesado el mismo proceso riguroso. No

diré que acaba gustándoles no tomar decisiones de contratación, pero lo aprecian.

Uno de los mejores efectos secundarios de este rigor es que las mejores personas no siempre son como uno esperaba. Cuando Google era pequeña y daba trabajo solo a un centenar de empleados al año, era sencillo y eficaz quedarse solo con la gente de pedigrí más destacado: graduados de Standford, Harvard, MIT y universidades similares y que hubieran trabajado únicamente en las empresas mejor consideradas. Cuando pasamos a necesitar miles de empleados nuevos cada año aprendimos que muchas de las personas más valiosas no habían asistido a esas facultades. Quizá no le sorprenda a usted, pero eran los primeros años de Google y, francamente, nuestro planteamiento de entonces era más elitista. Seguíamos manejando las cuestiones de personal basándonos en nuestros mejores instintos, que podían estar tan equivocados como los de cualquiera, en lugar de complementarlos con datos.

De manera que empezamos buscando candidatos que hubiesen demostrado resiliencia y capacidad para sobreponerse a los momentos duros. En la actualidad preferimos aceptar a una trabajadora que se haya licenciado entre los primeros de su clase en una universidad estatal antes que a un estudiante brillante y un graduado promedio o incluso por encima de la media de una de las ocho universidades elitistas. Los títulos de su educación universitaria cuentan menos que lo que usted haya realizado. Para determinados puestos de trabajo no es importante dónde estudió usted. Lo que cuenta es qué aporta a la empresa y cómo se ha distinguido. Lo cual en cierto sentido es como debería ser, teniendo en cuenta que uno de nuestros fundadores tampoco terminó nunca su educación universitaria. Aunque hoy en día contratamos a científicos informáticos procedentes de unas trescientas facultades en Estados Unidos y más aún del resto del mundo, algunos de nuestros mejores colaboradores nunca pusieron el pie en una universidad.

Pero pecaría de negligente si no terminase con una advertencia. En vísperas del hundimiento de Enron en 2001, Malcom Gladwell escribió un artículo en *The New Yorker* titulado «El mito del talento: ¿están sobrevaloradas las personas inteligentes?» en el que atacaba a Enron y a McKinsey por su obsesión por «la gente inteligente». «El mayor fracaso de McKinsey y sus acólitos en Enron es el supuesto de que la inteligencia de una organización es tan solo una función de la inteligencia de sus empleados. Creen en los divos porque no creen en los sistemas».⁷⁶

Aunque eso no concuerda del todo con mi propia experiencia con McKinsey, que poseía una sólida red de sistemas internos para el desarrollo del personal y aconsejaba a los clientes que hiciesen lo mismo, coincido en que contratar ciegamente cerebros y otorgarles libertad ilimitada para hacer lo que quieran es la receta para un súbito y catastrófico fracaso. Usted, como es lógico, desea contratar a los mejores, pero «mejor» no se define mediante un solo atributo, como inteligencia o experiencia.

Como expondré en el Capítulo 8, ser una estrella en un entorno no hace que usted lo sea en otro diferente. De modo que asegurarse de que alguien va a desarrollarse en su empresa es esencial. En el Capítulo 5 detallaré cómo hacemos esto en Google buscando una amplia gama de atributos, entre los más importantes de los cuales están la humildad y la escrupulosidad. Las restantes características son factores tan significativos en nuestro proceso de contratación que motivaron que Ben Gomes, quien junto con Krishna Bharat estuvo implicado en dos de las tres primeras patentes de Google relacionadas con la búsqueda, observara: «Es un fenómeno interesante: entrevistar a personas mejores que tú y decir “No”».

La lección de «El mito del talento» no era «No contrate a personas inteligentes», sino: «No contrate exclusivamente a inteligentes». Sabio consejo. Una contratación excelente no consiste en dar trabajo a los más

famosos, los mejores vendedores o los ingenieros más brillantes. Se trata de encontrar a las mejores personas para triunfar en el contexto de su organización, y que llevará al triunfo a cualquiera que esté a su alrededor.

La contratación es, sin duda, la función de personal más importante y la mayoría de nosotros no somos tan buenos en ello como pensamos. Redirigir sus recursos para contratar mejor se traducirá en un rendimiento mayor que cualquier otro programa de formación que pueda usted desarrollar.

**NORMAS DE FUNCIONAMIENTO...
PARA CONTRATAR (VERSIÓN REDUCIDA)**

- Si los recursos son limitados, invierta en contratar sus primeros dólares destinados a RR.HH.
 - Contrate solo a los mejores tomándose su tiempo, quédese únicamente con personas que sean mejores que usted en algún aspecto significativo y no permita a los directivos tomar decisiones sobre sus propios equipos.
-

En busca de los mejores

La evolución de la máquina de talento de Google que se autorreproduce

Estábamos terminando una reunión del consejo de dirección de Google cuando Paul Otellini, el director general de Intel y miembro del consejo, 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 notables, sino que crece con la empresa y mejora con cada generación». Me sentí como un maratoniano que se derrumba aliviado al cruzar la meta. Estábamos en abril de 2013 y Google había incorporado ya a más de diez mil personas en los dos últimos años.

De hecho, hemos crecido en casi cinco mil personas cada año. Para llegar hasta ahí empezamos valorando a entre uno y tres millones de personas que solicitan trabajo cada año, lo cual significa que contratamos al 0,25 por ciento de los candidatos que entrevistamos. Como punto de referencia, en 2012 la Universidad de Harvard realizó ofertas al 6,1 por ciento de sus solicitantes (2.076 admitidos de 34.303 aspirantes). Sin duda se trata de un lugar difícil de acceder, pero casi veinticinco veces más fácil que ser contratado por Google.

Todo empezó en realidad con los fundadores

Larry y Sergey, con la ayuda de Urs Hölzle (uno de nuestros primeros diez contratados y actualmente nuestro vicepresidente de Infraestructura Técnica), sentaron las bases para el sistema de contratación de Google. Más adelante refinamos el proceso porque llegamos a la conclusión de que el coeficiente intelectual por sí mismo no convierte a alguien en creativo o en un jugador de equipo, pero fue un buen punto de partida.

Como explicó Urs, «tuve una experiencia realmente mala cuando trabajaba en una pequeña *start-up* de siete personas, y fuimos comprados por Sun. El equipo pasó muy rápidamente de siete a unas cincuenta personas y nuestra productividad resultó inferior a la de antes. La causa fue que la mayor parte de las cuarenta personas contratadas no eran valiosas. Nos costaban más tiempo del que aportaban y nos hubiera ido mejor con un equipo de quince, pero todos ellos muy buenos. Me preocupaba una Google menos productiva con cincuenta ingenieros que con diez».

Los fundadores comprendieron que resultaba decisivo contratar mediante un comité, que a veces se sentó en torno a una mesa de ping-pong, ya que era nuestra única mesa de conferencias. Tuvieron la intuición de que un solo entrevistador no podía hacerlo bien siempre, un hallazgo que más adelante quedó formalizado en nuestro estudio «la sabiduría de los grupos» de 2007, y que analizaremos dentro de poco. Incluso Susan Wojcicki, que conoció bien a Larry y Sergey y era la propietaria del garaje alquilado por ellos como la primera oficina de Google, hubo de ser entrevistada para su primitivo cargo de líder de marketing.

Más importante aún resultó el instinto de ceñirse a un objetivo estándar,

este reforzado por la idea de disponer de un entrevistador único, final y decisivo, y que es el encargado de mantener dicho estándar. En la actualidad repartimos esa responsabilidad entre dos equipos de líderes de máximo nivel, uno de gestión de producto y roles de ingeniería y otro de ventas, finanzas y etc. Y disponemos de un examinador final de cada —sí, de cada—candidato: nuestro director general, Larry Page.

La única finalidad de esos dos equipos consiste en asegurar que nos mantenemos fieles al listón de alta calidad impuesto por nuestros fundadores. Si usted pone en marcha una empresa o equipo, sabe al dedillo lo que busca en un nuevo contratado: alguien exactamente igual de motivado, inteligente y apasionado como se muestra usted con su nueva aventura. Y la primera persona a la que contrate cumplirá ese estándar. Pero ellos, a su vez, no pueden contratar siguiendo el mismo estándar que usted, y no porque se trate de gente poco valiosa o incompetente, sino porque no comprenderán exactamente de la misma manera lo que usted está buscando. De modo que cada generación de contratados resultará una versión ligeramente empobrecida de la contratación efectuada por la generación precedente. Según vaya usted haciéndose más grande también crecerá la tentación de dar empleo a un amigo o al hijo de un cliente para echarles una mano y afianzar una relación. Estas prácticas suelen ser casi siempre un riesgo para la calidad. El resultado es que usted pasa de contratar estrellas cuando es una empresa pequeña a emplear medianías cuando llega a ser una gran corporación.

Los primeros tiempos: contratar gente asombrosa a paso de tortuga

Antes de 2006 los googlers lo intentaban todo para encontrar candidatos.

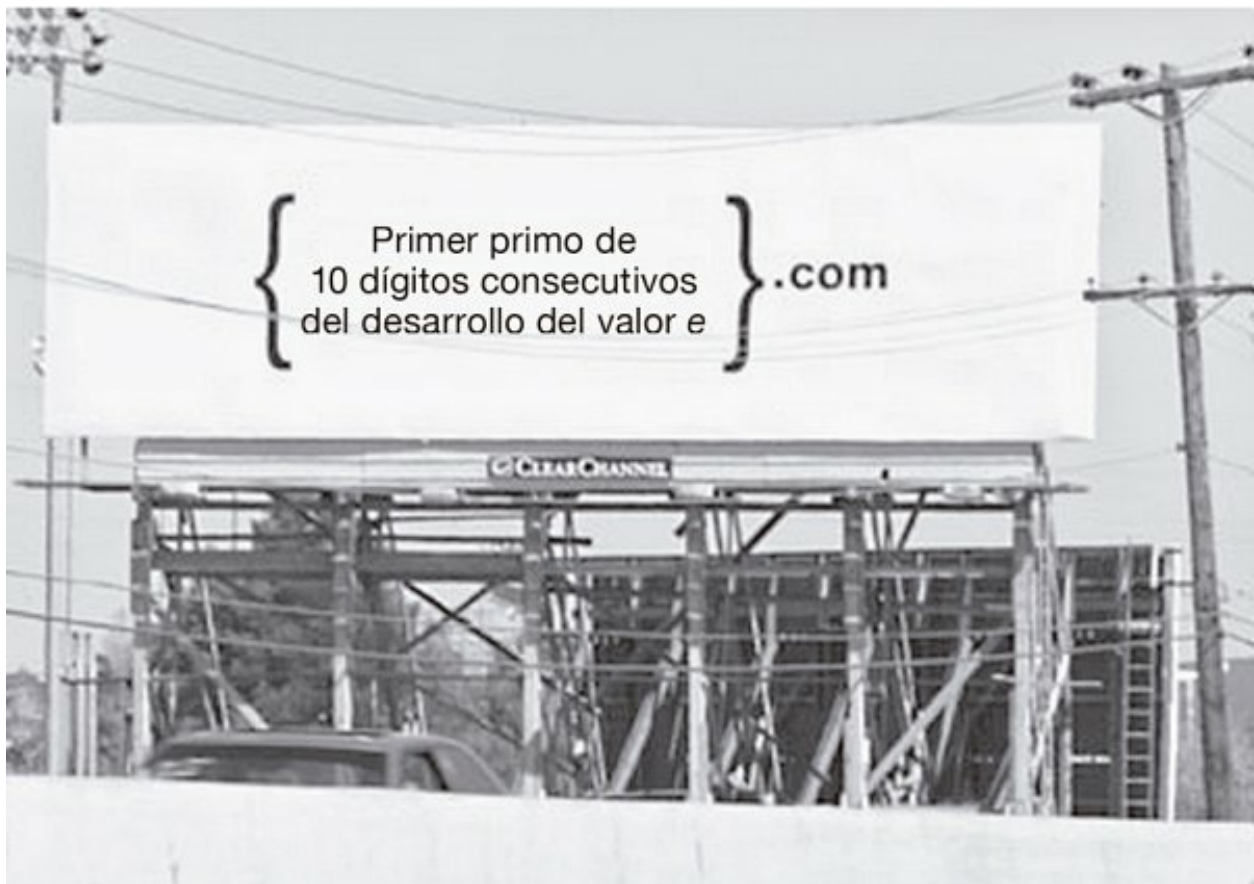
Probamos tácticas tradicionales como poner publicidad de empleos en páginas web como Monster.com. Eso funcionó pero no del todo bien. Por cada aspirante al que dábamos trabajo había decenas de miles a los que no contratábamos.* Se invertían horas y horas en cribar ese río de solicitudes.

Como todo el mundo, llevamos a cabo comprobaciones de referencias, pero también creamos un sistema de rastreo de aspirantes que comparaba el currículum de un candidato con los de googlers ya existentes. Si había una coincidencia —pongamos que usted fue a la misma facultad y en el mismo año que un googler, o trabajó en Microsoft al mismo tiempo— el googler podía recibir automáticamente un e-mail preguntándole si le conocía y qué pensaba de usted. La idea era que puesto que las referencias aportadas por un candidato son casi siempre entusiastas, pensábamos que esas referencias «confidenciales» resultarían más honestas. Y que este planteamiento eliminaría a gente que se muestra «fuerte con el débil y débil con el fuerte».*

Toda esta información y alguna otra se recogería en un paquete de contratación de cincuenta páginas o más por candidato y sería revisado por un comité de contratación. Había muchos de estos comités y cada uno estaba integrado por gente familiarizada con el puesto a cubrir pero sin una relación directa con él. Por ejemplo, un comité de contratación para puestos de venta online lo integrarían empleados de ventas, pero no incluiría al gerente de contratación o a cualquiera que pudiera trabajar codo a codo con el candidato. Así garantizábamos la objetividad. Llegamos a acuerdos con empresas de contratación. Pero les costaba entender qué era lo que buscábamos porque, más que a expertos, deseábamos fichar a «generalistas inteligentes». A las empresas les desconcertaba que prefiriésemos dar trabajo a alguien que fuese inteligente y curioso antes que a alguien que supiese realmente lo que hacía. Su confusión trocaba en frustración cuando insistíamos en pagar únicamente por cada contratación con éxito más que pagar unos honorarios fijos como

acostumbraba a hacer la mayoría de clientes. Y eso no era todo. Exigíamos docenas de entrevistas, rechazábamos al 99 por ciento de los candidatos y por lo general les ofrecíamos salarios inferiores a lo que ya venían ganando.

Probamos cosas disparatadas. En 2004 pusimos en Cambridge, Massachusetts, y en la autopista 101, en California, una pancarta con un críptico enigma confiando en que científicos informáticos curiosos y ambiciosos lo resolverían. Este era el texto del enigma:



Google

La pancarta críptica.⁷⁷

La resolución correcta del acertijo* remitía a una página web con un segundo enigma:

Felicidades. Ha llegado usted al nivel 2. Vaya a www.linux.org y ponga *Bobsyouruncle* como usuario y como contraseña la respuesta a esta ecuación:

$$f(1) = 7182818284$$

$$f(2) = 8182845904$$

$$f(3) = 8747135266$$

$$f(4) = 7427466391$$

$$f(5) = \underline{\hspace{2cm}}$$

Google

Un segundo acertijo. © Google, Inc.

A quien fuera capaz de resolver este segundo acertijo*, * se le mostraba lo siguiente:



Felicidades

Buen trabajo. Bien hecho. Mazel tov.* Ha dado con los Laboratorios Google y estamos encantados de que haya llegado hasta aquí.

Una cosa que aprendimos mientras creábamos Google es que resulta más sencillo encontrar lo que buscas si eso que buscas viene a tu encuentro. Lo que andamos buscando son los mejores ingenieros del mundo. Y aquí aparece usted.

Como puede imaginar todos los días recibimos muchos, pero muchos, currículos, de manera que desarrollamos esta señal para incrementar la tasa de ruido. Nos excusamos por haberle hecho perder tanto tiempo solo para preguntarle si quiere trabajar para nosotros. Confiamos en que le parezca que ha valido la pena cuando vea alguno de los interesantes proyectos que estamos desarrollando ahora mismo. Más abajo encontrará nuevos enlaces con información acerca de dichos proyectos, pero antes de que se vea inmerso en problemas de aprendizaje automático y algoritmos genéticos, por favor envíe su currículo a problem-solving@google.com.

Estamos embarcados en una serie de retos de ingeniería que a lo mejor, de hecho, no tienen solución. Si la tienen van a cambiar un montón de cosas. Y si no, bueno, en cualquier caso va a ser divertido. Podríamos aprovechar su gran cerebro para tratar de averiguarlo.

Algo de información sobre nuestros proyectos en curso:

- Por qué debería usted trabajar para Google.
- ¿Busca un trabajo interesante que puede afectar a millones de personas?
- <http://labs.google.com>

©2004 Google

Google

El premio por resolver ambos enigmas. © 2004 Google

Probamos cosas disparatadas. En 2004 pusimos en Cambridge, Massachusetts, y en la autopista 101, en California, una pancarta con un críptico enigma confiando en que científicos informáticos curiosos y ambiciosos lo resolverían. Este era el texto del enigma:

¿El resultado? Contratamos exactamente a cero personas.* La prensa habló mucho de la pancarta, pero significó un despilfarro de recursos: el equipo de personal tuvo que hacer frente a una riada de currículos y preguntas. La mayor parte de los visitantes no se aclaró con los dos enigmas. Al entrevistar a quienes sí lo lograron comprendimos que hacerlo bien en una competición individual no siempre equivale a ser un buen jugador de equipo. Y mientras que las personas que ganan estas pruebas pueden ser brillantes, muchas veces solo lo son en un campo. O pueden estar acostumbradas a solventar

problemas con final finito y soluciones claras más que a hacer frente a la complejidad de los retos del mundo real. Lo cual es un problema para Google: ¿dónde buscar personas que no solo sean capaces de resolver los problemas de hoy sino también cualquier problema desconocido que pueda surgir en el futuro?

Durante nuestro proceso de contratación reuníamos numerosas perspectivas de cada candidato basándonos en la creencia de que toda visión unipersonal podía ser sesgada, pero una parte de lo que recogimos fue irrelevante. Cada candidato debía aportar una puntuación en el Test de Aptitud Escolar, un certificado académico universitario si lo tenían y otro de estudios. Cuando fui entrevistado no podía creer que Google quisiera solicitar en mi facultad el certificado de trece años atrás. Ese requisito le sonaba aún más absurdo a las personas que llevaban veinte o treinta años fuera de la universidad.*

Pensábamos que requerir títulos y certificados era un instrumento directo para captar personas inteligentes. Y que eliminaría el decepcionante número de individuos que mentían acerca de sus hojas de servicios. Pero en 2010 nuestros análisis pusieron de manifiesto que el desempeño académico no predecía el rendimiento laboral más allá de los dos o tres primeros años después de la universidad, de manera que dejamos de solicitarlo salvo en el caso de los recientemente graduados.

A mediados de la década de 2000 los entrevistadores podían plantear a los candidatos las cuestiones que desearan, pero no seguían ninguna estructura concreta, por lo que sus comentarios muchas veces carecían de percepción. La falta de coordinación entre los entrevistadores implicaba asimismo que muchas veces olvidábamos preguntar acerca de algún atributo específico, de manera que el candidato debía regresar para sufrir nuevas entrevistas.

Para muchos de ellos, suponía una terrible experiencia. La prensa de la

época estaba repleta de historias de terror acerca del proceso de contratación de Google. «Te tratan como si fueras un objeto desechable y prescindible.»⁷⁸ «Lamento decir que las informaciones acerca de que la empresa (o de su órgano de contratación) es arrogante [y] grosera... NO son exageradas.»⁷⁹

Como puede imaginar, la maquinaria de contratación se movía lentamente. Ser seleccionado por Google podía costar seis meses o más y un candidato podía sufrir quince o veinticinco entrevistas antes de recibir una oferta. Un googler podía entrevistar a veinte o más candidatos de los centenares o miles que aspiraban a un solo puesto de trabajo, invirtiendo diez o veinte horas de su tiempo en las entrevistas o redactando información por cada contratación que se hacía al final. Multiplique eso por las quince o veinticinco entrevistas que cada candidato debía pasar con éxito y el resultado ronda entre 150 y 500 horas de tiempo de empleados invertidas en cada contratado, sin contar el tiempo invertido por los reclutadores, los comités de contratación y los fundadores. Sin embargo, en retrospectiva, esa nos parecía una operación correcta en aquella época. La maquinaria de contratación era conservadora por diseño. Se centraba en evitar falsos positivos —personas que producían buena impresión en el proceso de entrevistas pero que en realidad no rendirían bien— porque preferíamos haber perdido la contratación de dos grandes trabajadores si ello implicaba evitar dar trabajo a uno pésimo. Una empresa pequeña no puede permitirse contratar a alguien que acabe siendo un desastre. Los malos trabajadores y los manipuladores ejercen un efecto tóxico sobre un equipo al completo y exigen mucho tiempo de gestión para formarlos o expulsarlos. Google estaba creciendo muy deprisa y se jugaba demasiado arriesgando. De manera que manteníamos los puestos de trabajo sin adjudicarlos a la espera de encontrar el candidato idóneo. Como me dijo Eric Schmidt un día: «La realidad es que hay determinados empleados de los

que uno debería desprenderse, pero el objetivo de la contratación habría de ser no tener esa clase de empleados».

Tal y como esperábamos, la combinación de nuestro restrictivo nivel de contratación y la exhaustiva concentración que le dedicamos se tradujo en fichajes exitosos de gente notable. Entre los cien primeros contratados había personas que llegarían a directores generales (de Yahoo y AOL), inversores de capital riesgo, filántropos y, por descontado, personas que iban a seguir siendo googlers y liderar algunas de las más importantes iniciativas de Google. Susan Wojcicki, por ejemplo, lideró nuestros primeros productos publicitarios antes de pasar a dirigir YouTube.

De hecho, dieciséis años más tarde cerca de un tercio de los primeros contratados continúa en Google.* En las *start-up* es raro que los primeros contratados duren tanto, y todavía más raro para ellos que continúen creciendo personal y profesionalmente mientras la empresa pasa de las diez mil a decenas de miles de personas.

En última instancia, una de las razones principales de que nos centremos tanto en el crecimiento de la empresa consiste en ofrecer muy buenos puestos de trabajo para nuestra gente. Larry explicó una vez: «Somos una empresa de tamaño medio en lo que respecta a empleados. Tenemos decenas de miles contratados. Hay empresas por ahí que tienen millones de empleados. Básicamente es un factor de cien. O sea que imagina lo que podríamos hacer si tuviésemos cien veces más empleados». Muchas veces le dice a nuestra gente que si alguna vez van a llegar a gestionar una empresa tan grande como la nuestra, es ahora, mientras están con nosotros.

Hablábamos de que el sistema de contratación era funcional, pero que estaba muy lejos de ser una máquina de talento autorreproductora. Cuando yo entré en 2006 tenía la sensación de que toda persona a la que trataba en Silicon Valley había sufrido una penosa experiencia con el monstruoso

sistema de contratación de Google: un ingeniero de software me habló de la arrogancia de los googlers que le entrevistaron; el hermano de mi agente inmobiliario había sido rechazado por Google para recibir una semana más tarde la llamada de un reclutador de Google para el mismo puesto de trabajo; el camarero de un restaurante local tenía un amigo que fue entrevistado por Google y que las entrevistas duraron ¡ocho meses! Incluso los googlers se quejaban de lo largo y arbitrario que parecía el proceso pese a que todos ellos coincidían en que daba como resultado una notable calidad de contratación.

Era evidente que teníamos un problema. Si cada contratación costaba 250 horas de jornada laboral y deseábamos dar trabajo a mil personas al año, necesitábamos invertir 250.000 horas de tiempo. O dicho en otras palabras, se necesitarían 125 personas trabajando a tiempo completo para contratar a mil empleados. Y antes de 2007 ni siquiera perseguíamos objetivos de contratación. La orden era contratar a tanta gente brillante como fuese posible, de manera que continuamos añadiendo cientos y cientos de reclutadores y gastando más y más tiempo de Google. Sencillamente, nuestro proceso de contratación era excesivamente intenso en recursos, demasiado consumidor de tiempo y bastante penoso para los candidatos.

Agujas en un pajar muy grande: encontrar los mejores entre siete mil millones de candidatos

En los primeros años, y durante mucho tiempo, nuestra mejor fuente de candidatos fueron las referencias de otros empleados. En un momento dado más de la mitad del personal venía de las recomendaciones de nuestros propios empleados. En 2009, sin embargo, alcanzamos el porcentaje a partir del cual empezaron a disminuir los empleados que daban referencias. Dado

que estas habían sido nuestra principal fuente de contrataciones durante los diez últimos años, resultaba algo alarmante.

La iniciativa más obvia y sencilla era la de incrementar la recompensa por cada referencia con éxito. La lógica decía que si el googler medio aportaba siete referencias por tener la posibilidad de obtener 2.000 dólares en primas, seguramente sugerirían siete nombres más a cambio de más dinero. Subimos la prima a 4.000 dólares.

Y ello no cambió en absoluto el índice de referencias.

Resultó que nadie se sentía genuinamente motivado por la prima. Cuando les pregunté a los googlers que por qué recomendaban Google a sus amigos y colegas, me sentí desbordado por la vehemencia de sus respuestas:

«¿Está usted de broma? ¡Esta empresa es la mejor! Me gustaría que mis amigos trabajasen aquí.»

«La gente es estupenda. Conozco a alguien que encajaría perfectamente aquí.»

«He conseguido formar parte de algo que es más grande que yo. ¿Cuántas personas pueden decir lo mismo?»

Mi primera reacción fue: «¿Qué se habrá bebido esta gente?». Pero cuando hablé con más personas y revisé nuestras encuestas comprendí que esas respuestas no eran casuales. A la gente le gustaba su experiencia de trabajo y deseaba compartirla con otras personas. Raras veces mencionaban las primas por recomendar a alguien.

Esas primas representan un incentivo extrínseco, en el sentido de que se trata de una motivación que viene de fuera de uno mismo. Otros motivadores extrínsecos son el reconocimiento público, los incrementos salariales, ascensos, trofeos y viajes. Son lo contrario de las motivaciones intrínsecas, que proceden del interior de uno mismo. Algunos ejemplos de estas son el deseo de recompensar a la familia o comunidad, colmar su curiosidad o el

sentimiento de realización y orgullo que se desprende de culminar una tarea difícil.

Averiguamos que los googlers efectuaban recomendaciones por razones intrínsecas. Podríamos haber ofrecido 10.000 dólares por cada referencia y probablemente no hubiésemos notado la diferencia.

Pero había algo que no tenía sentido. Si la gente daba referencias por razones intrínsecas, ¿por qué disminuían en porcentaje? ¿Acaso la gente se divertía menos en Google? ¿Estábamos alejándonos de nuestra misión?

No. Lo que pasaba era que estábamos gestionando mal nuestras referencias. Incluso a pesar de que estas daban más rendimiento que cualquier otra fuente, en el sentido de que un candidato procedente de una referencia contaba con más probabilidades de ser contratado que alguien que viniese de un sitio web o de una empresa de contratación, seguíamos dando trabajo a mucho menos del 5 por ciento de las personas que nos eran recomendadas. Lo cual resultaba frustrante para los googlers. ¿Para qué mantener a personas que daban referencias de gente valiosa si en realidad menos de una de cada veinte eran contratadas? Y todavía peor, los candidatos sufrían entrevistas excesivas, y a quienes los habían recomendado, no se les informaba de qué les estaba ocurriendo a sus amigos.

Para solventar esas cuestiones redujimos drásticamente el número de entrevistas que debía mantener cada candidato. Desarrollamos asimismo un servicio de excepción para los recomendados mediante el cual estos reciben una llamada en el plazo de veinticuatro horas y los recomendadores son informados semanalmente de la situación de sus candidatos. Unos y otros se mostraron más contentos con el proceso, pero el número de referencias no aumentó. Seguíamos sin haber resuelto en primer lugar el misterio de por qué nos llegaban menos recomendaciones.

¡Cielos! Nuestros empleados no conocen a todo el mundo

Nuestra excesiva dependencia de las referencias había empezado a agotar las redes sociales de los googlers. En consecuencia empezamos a introducir ejercicios de «recuerdo inducido». Se trata de una técnica de investigación de marketing mediante la cual se les muestra a las personas un anuncio o se les dice el nombre de un producto y, a continuación, se les pregunta si recuerdan haber sido expuestos a ellos. Por ejemplo, le pueden preguntar si recuerda haber visto durante el mes pasado algún anuncio de detergentes. Y después puede que le pregunten si recuerda haber visto anuncios en Tide.

Una ayudita como esta siempre mejora los recuerdos de la gente.

Con respecto a la cuestión de generar referencias, la gente suele acudir a una serie de personas que de inmediato les vienen a la mente. Pero raras veces someten a las personas que conocen a una revisión a fondo (aunque una googler recomendó a su madre ¡que fue contratada!), de la misma forma que no tienen un conocimiento amplio de los puestos de trabajo disponibles. Aumentamos en un tercio el número de referencias estimulando la memoria de los empleados exactamente como lo hacen los profesionales del marketing.

Por ejemplo, les preguntamos a los googlers a quién recomendarían para roles específicos: «¿Quién es la persona de finanzas mejor capacitada con la que ha trabajado?» «¿Quién es el más destacado desarrollador en el lenguaje de programación Ruby?». También agrupamos a googlers en equipos de veinte o treinta para Sourcing Jams. Les pedíamos que revisaran metódicamente todos sus contactos en Google, Facebook y LinkedIn, con reclutadores preparados para intervenir de inmediato con los mejores candidatos que sugiriesen. Dividiendo una cuestión muy amplia («¿Sabe

usted de alguien a quien deberíamos contratar?») en montones de preguntas más pequeñas y manejables («¿Sabe de alguien que podría ser un buen vendedor en Nueva York?») obteníamos más recomendados y mejor cualificados.

Pero esas tentativas no bastaban para satisfacer nuestras voraces necesidades de contratación. Incluso con una tasa diez veces mejor que nuestra media, íbamos a necesitar más de 300.000 referencias cada dos años para crecer tan rápido como deseábamos. En nuestro mejor año recibimos menos de 100.000. Mientras tanto percibimos un detalle inesperado. Los mejores no andaban por ahí buscando trabajo. La gente con mejor rendimiento es feliz y suele estar ampliamente recompensada por lo que es. A la gente no se le ocurre recomendarlas porque para qué va usted a molestarse en mencionar a alguien que ya está satisfecho con su trabajo. Y es cierto que no buscan cambiarlo.

De manera que reconstruimos nuestro equipo reclutador. En el pasado nos dedicábamos a filtrar lo que llegaba: cribar currículos y programar entrevistas. Actualmente son una empresa interna de reclutamiento cuyo objetivo es buscar y cultivar a lo mejor del mundo. Mediante un producto confeccionado en casa llamado gHire, es decir, una base de datos de candidatos que hemos creado y potenciado con una serie de herramientas para cribar y rastrear aspirantes, centenares de brillantes reclutadores encuentran y cultivan a los candidatos a lo largo del tiempo —a veces durante años—. El resultado es que nuestra firma interna de búsqueda encuentra más de la mitad de los contratados de cada año a un coste muy inferior que si usásemos empresas externas, con una mayor percepción del mercado y aportando al mismo tiempo candidatos con una experiencia más cálida e íntima.

Y de año en año la tecnología simplifica la tarea de encontrar personas de

calidad. Gracias a (por supuesto) Google Search y sitios como LinkedIn, encontrar a personas de diferentes empresas es francamente fácil. En realidad hoy en día resulta sencillísimo identificar a cualquier persona que trabaje en una determinada empresa o industria de manera virtual, y una vez identificadas se decide a quién se contrata. Lo llamamos ejercicio de «Universo cognoscible»: localizar a toda persona dentro de un universo de tipos de trabajo, empresas o perfiles de candidatos.

¿Que deseamos saber quién se ha graduado en la Universidad Cornell? A mediados de 2013 escribí «Cornell» en LinkedIn y en menos de un segundo obtuve una lista de 216.173 personas. Si se da la circunstancia de que alguno del equipo se graduó en Cornell, puede acceder a toda la base de datos de antiguos alumnos. Si está usted interesado en reclutar gente de una sola facultad, empresa o de una determinada formación profesional o personal es muy fácil confeccionar listas de centenares o miles de candidatos potenciales.

En ocasiones, incluso puede encontrarse información colgada en internet por una persona que luego la ha borrado. La Wayback Machine, un servicio de Internet Archive, efectúa regularmente copias de seguridad de más de 240.000 millones de páginas web y posee registros consultables que se remontan a 1996. Nosotros utilizamos la Wayback Machine solo si pensamos que puede ayudar al candidato. Por ejemplo, tuvimos un aspirante que había abierto un sitio web en 2008 (¡bravo!) que enseguida había sido comprado (¡magnífico!); pero el sitio actual mantenía un tono marcadamente misógino (¿uh?) que sobrepasaba los límites incluso de la más amplia visión de la libertad de expresión. El candidato estaba a punto de ser rechazado, pero como tengo comprobado que quienes llegan tan lejos en nuestro proceso son buena gente, sugerí que se consultasen versiones anteriores del sitio. Vimos que la versión original era una especie de periódico universitario que se ocupaba de deportes, películas y celebridades, y que el contenido había

variado justo después de su marcha, una vez vendida la empresa. Le contratamos.

Hay un puñado de empresas destacadas de las que, utilizando esa técnica, hemos recopilado una lista de casi la totalidad de sus empleados y hemos llevado a cabo una (reconozco que imperfecta) evaluación de quién podría encajar en Google. Las candidatas lógicas para esta búsqueda son otras grandes empresas tecnológicas. Estoy convencido de que ellas hacen listas similares con nuestros empleados (y si no lo han hecho no cabe duda de que ahora lo harán). Una vez confeccionada la lista, revisamos determinados tramos de la misma junto con googlers con experiencia en esa área o que puedan conocer a las personas en cuestión. Consultamos online para ver si hay algo más que pueda ayudarnos a identificar a aquellos que más éxito podrían tener en Google. En ese momento acudimos a la red y entablamos una relación. Eso puede significar un correo electrónico o una llamada, o incluso una reunión durante una conferencia. Lo habitual es que la relación la inicien los reclutadores, pero en ocasiones el mejor contacto es uno de nuestros ingenieros o directivos. Y aunque hoy puede que no haya una oportunidad, siempre es posible que el candidato tuviese un mal día un año atrás y recuerde la estupenda conversación que mantuvo entonces con un reclutador de Google. Jeff Huber, que durante muchos años fue nuestro vicepresidente de Ingeniería para Publicidad y Aplicaciones y que ahora está en Google[×] trabajando en las próximas grandes apuestas de Google, contrató personalmente a más de veinticinco jefes de ingenieros, con uno de los cuales estuvo negociando durante diez años y en tres empresas distintas hasta convencerle de que trabajase con él en Google.

En la actualidad nuestro propio sitio web, Google Careers es una de nuestras mejores fuentes de candidatos, aunque estamos trabajando con ahínco para hacerla todavía mejor. Los sitios corporativos son horribles. Sus

búsquedas resultan difíciles, están llenos de descripciones genéricas de puestos de trabajo que no le especifican nada acerca de en qué consiste en realidad el puesto que se ofrece o cómo es el equipo del que usted formará parte, y no le proporcionan información acerca de si usted encajará o no en un rol. Nosotros empezamos a solucionar esto en 2012. Por ejemplo, ahora un candidato puede presentar no solo un currículum sino desarrollar un perfil personal de su experiencia. Utilizando «círculos» Google+ (un grupo que usted selecciona y del que solo permite acceso a lo que usted quiera... ya no tendrá que compartir con su jefe las fotografías de la loca despedida de soltero de un amigo) se puede elegir compartir sus competencias con Google, con otros empleadores o con cualquier subgrupo de personas y organizaciones que elija. Y puede ponerse en contacto con googlers ya contratados para averiguar qué supone de verdad trabajar aquí. Con permiso del aspirante, podemos seguir en contacto con personas poseedoras de una experiencia que no necesitamos hoy pero sí en el futuro, y acceder a ellas cuando cambien nuestras necesidades.

No utilizamos demasiado las oficinas de empleo no porque sean deficientes (de hecho, muchos de mis mejores amigos son directivos de contratación...), sino porque el rigor y la peculiaridad de nuestros estándares y procesos de contratación, combinados con nuestras actuales competencias en ese campo, implican que se dan solo pocas situaciones en las que esas empresas pueden ayudarnos. Pero en esos casos, son impagables, por ejemplo, en países donde nuestra presencia es reducida y, sencillamente, desconocemos la reserva de talento local. Nuestra oficina en Corea tiene más de cien personas en un país en el que vamos muy por detrás (¡aunque estamos ganando terreno!) de Naver, el portal local y motor de búsqueda de internet. La mayor parte de la gente trabaja para una de los *chaebol* nacionales (los conglomerados familiares), y en gran medida Google es una empresa

reciente. Para empleados de alto nivel, una presentación por parte de un reputado socio de contratación tiene un valor incalculable.

Y a veces se necesitan búsquedas increíblemente confidenciales y delicadas en las que la profesionalidad de las empresas de contratación resulta de gran ayuda para llegar a candidatos cuyos puestos de trabajo podrían peligrar si se supiera que mantiene conversaciones con otra organización. Un puñado de empresas ha sido muy útil a lo largo de los años, pero hemos comprobado que la calidad que alcanzan nuestros empleados a la hora de buscar a los profesionales es más asertiva que la de esas empresas. Dicho en otras palabras, notamos más discrepancia de calidad dentro de las empresas de búsqueda de personal que entre unas y otras, por lo cual elegir al asesor adecuado es más importante que la selección de empresas.

La última fuente de candidatos que nosotros, como la mayoría de empresas, hemos utilizado son los tablones de anuncios de trabajo. Se trata de sitios web en los que, mediante el pago de una cuota, un empresario puede colgar una oferta de trabajo y recibir una avalancha de solicitudes. Ejemplos muy conocidos son Monster, CareerBuilder, Dice e Indeed. Nuestra experiencia nos dice que los tablones de anuncios generan montones de solicitudes y cada vez menos contrataciones reales. Según nuestra hipótesis, y puesto que Google es actualmente muy conocida, un candidato más motivado hará uso de la modesta iniciativa que requiere acercarse a Google Careers y presentar directamente la solicitud. Un candidato menos motivado solicitará montones de trabajos y en montones de empresas valiéndose de tablones de ofertas, lo cual facilita que los empresarios se vean desbordados por solicitudes. En 2012 nuestras tasas de contratación a través de tablones de ofertas fueron tan bajas que dejamos de usarlos del todo.

En ocasiones, sin embargo, nos llega noticia de personas extraordinarias y hacemos lo posible por contratarlas, incluso si ello implica dar empleo a

equipos enteros o abrir nuevas oficinas para ellas. Antes de convertirse en vicepresidente de Gestión de Personas* en Jawbone, la empresa de accesorios para *fitness*, Randy Knafllic era un líder esencial en la organización del personal de Google, que se encargaba de la contratación técnica para Europa, Oriente Medio y África. Dirigió el reclutamiento y contratación de nuestro equipo en Aarhus, Dinamarca, que revolucionaría la velocidad a la que operaba nuestro navegador en la red. «Sabíamos de ese pequeño equipo de brillantes ingenieros que trabajaba en Aarhus —me contó Randy—. Habían vendido su empresa anterior y estaban tratando de averiguar qué hacer a continuación. A Microsoft le llegaron noticias de ellos y se puso a rastrearlos. Pretendía contratarlos a todos, pero hubieran tenido que trasladarse a Redmont. Los ingenieros dijeron: “Ni hablar”. Nosotros nos lanzamos, hicimos algunas propuestas de contratación y les dijimos: “Trabajen desde Aarhus, abran una nueva oficina de Google y fabriquen grandes cosas”. Contratamos al equipo al completo y fue ese grupo el que creó el motor JavaScript en Chrome.» Echando la vista muchos años atrás, Google tuvo la fortuna de contar con fundadores que desde el primer día se interesaron en la contratación de alta calidad.

Pero centrarse solo en la calidad no bastaba. Teníamos que crear una red más amplia y diferenciada. Y teníamos que hacerlo más rápido. El primer paso para crear una maquinaria de reclutamiento es convertir a cada empleado en un reclutador mediante la solicitud de referencias. Pero hay que atemperar la preferencia natural que todos sentimos por nuestros amigos dejando que alguien más objetivo tome las decisiones de contratación. Según crezca su organización, el segundo paso es pedir a su gente con mejores conexiones en la red que invierta más tiempo aportando buenos candidatos. Para algunos de ellos esto puede convertirse en un trabajo a tiempo completo.

Por último, quisimos experimentar. Aprendimos que las carteleras de

anuncios no funcionan porque probamos con una. La experiencia con Aarhus nos enseñó que en ocasiones tiene más sentido contratar a un equipo bajo sus condiciones que bajo las nuestras.

Pero si usted ya sabe cómo encontrar personas, ¿cómo reconoce a cuáles contratar y a cuáles rechazar? En el próximo capítulo explicaré por qué es tan difícil contratar adecuadamente y contaré la historia de cómo cien años de ciencia y unas cuantas intuiciones nos llevaron a desarrollar nuestro sistema de contratación único.

**NORMAS DE FUNCIONAMIENTO...
PARA ENCONTRAR CANDIDATOS EXCEPCIONALES**

- Consiga las mejores referencias siendo terriblemente preciso al describir qué es lo que está buscando.
 - Haga de la contratación una parte del trabajo de todos.
 - No tema probar locuras para atraer la atención de los mejores.
-

No confíe en su instinto

Por qué los instintos nos impiden ser buenos
entrevistadores y qué puede hacer usted
para contratar mejor

En la década de 1980, el eslogan de la campaña de publicidad del champú Head & Shoulders era: «Nunca tendrá una segunda oportunidad para dar una primera buena impresión». Por desgracia esto resume la forma en que se desarrolla la mayor parte de entrevistas. Se han escrito volúmenes enteros acerca de cómo «los cinco primeros minutos» de una entrevista son lo que de verdad importa, y a continuación describen cómo los entrevistadores realizan la evaluación inicial y se pasan el resto de la entrevista tratando de confirmar sus impresiones.⁸⁰ Si usted les gusta, buscan razones para que les guste más. Si no les gusta su apretón de manos, o una presentación torpe, la entrevista podría darse por terminada, ya que en ese caso se pasarán el resto del encuentro buscando razones para rechazarle. Esos pequeños momentos de observación que se utilizan para tomar las decisiones importantes reciben el nombre de «juicios instintivos».

Tricia Prickett y Neha Gada-Jain, dos estudiantes de psicología en la Universidad de Toledo, colaboraron con su profesor Frank Bernieri y

presentaron dos mil estudios en los que los juicios realizados en los diez primeros segundos de una entrevista permitían predecir el resultado de la misma.⁸¹ Lo descubrieron grabando en vídeo entrevistas reales y permitiendo que los participantes en el estudio visionaran pequeños fragmentos:

Se extrajeron cortes de cada entrevista que empezaban con la llamada a la puerta y terminaban diez segundos después de que el entrevistado tomase asiento, y que luego eran mostrados a observadores imparciales. Estos proporcionaban tasas de empleabilidad, competencia, inteligencia, ambición, fiabilidad, confianza, nerviosismo, calidez, cortesía, responsabilidad y expresividad. En nueve de las once variables los «juicios instintivos» se ajustaban sustancialmente a la evaluación final de los auténticos entrevistadores. Así pues, las impresiones instantáneas basadas en el apretón de manos y las breves presentaciones predecían el resultado de una entrevista de trabajo estructurada.

El problema es que esas predicciones basadas en los primeros diez segundos son inútiles. Crean una situación tal en la que toda la entrevista se emplea en tratar de confirmar lo que pensamos de alguien en lugar de intentar evaluarlo. Los psicólogos llaman sesgo de confirmación a «la tendencia a buscar, interpretar o priorizar información de forma que confirme nuestras creencias o hipótesis».⁸² Basándonos en la más leve interacción creamos una imagen, un juicio subconsciente muy influido por nuestros juicios previos y creencias. Sin percatarnos pasamos de evaluar a un candidato a buscar pruebas que confirmen nuestra impresión inicial.* Malcolm Gladwell habló con Richard Nisbett, un psicólogo de la Universidad de Michigan, acerca de nuestro involuntario autoengaño: la ilusión radica en que de alguna manera confiamos en que estamos captando lo que hay y en que somos capaces de entender la disposición de una persona... Cuando mantienes una entrevista y pasas una hora con esa persona, no lo consideras como una muestra de su conducta y mucho menos como una probable muestra sesgada, pese a que

justamente eso es lo que es. Más bien piensas que estás viendo un holograma, una imagen pequeña y difusa, pero, aun así, la persona al completo.⁸³

Dicho en otras palabras, la mayor parte de las entrevistas son una pérdida de tiempo porque el 99,4 por ciento de su duración se invierte en tratar de confirmar la impresión que el entrevistador se haya formado en los primeros diez segundos. «Hábleme de usted.» «¿Cuál es su mayor debilidad?» «¿Cuál es su punto más fuerte?» Una inutilidad.

Son igual de inútiles las entrevistas de caso y las preguntas capciosas utilizadas por muchas empresas. En ellas se plantean problemas como: «Su cliente es un fabricante de papel que planea abrir una segunda planta. ¿Debe hacerlo?». «Calcule cuántas estaciones de servicio hay en Manhattan». O todavía más irritante: «¿Cuántas pelotas de golf cabrían en un 747?». «Si le reduzco al tamaño de una moneda y le pongo en una licuadora, ¿cómo se escaparía?»

La capacidad de resolver ese tipo de preguntas es, en el mejor de los casos, una competencia discreta que se puede mejorar con la práctica, lo cual elimina su utilidad para evaluar candidatos. En el peor, dependen de una pizca trivial de información o percepción que se le oculta al candidato y sirve fundamentalmente para que el entrevistador se sienta inteligente y autosatisfecho. Poseen poca o ninguna capacidad para predecir cómo se desempeñarán los candidatos en el trabajo.⁸⁴ Eso es así debido en parte a la intrascendencia de la cuestión (¿cuántas veces en su trabajo cotidiano tiene usted que calcular el número de estaciones de servicio de Manhattan?) y en parte porque no hay ninguna relación entre una inteligencia flexible (lo que predice el desempeño en el trabajo) y problemas de percepción como los acertijos, y en parte porque no hay forma de distinguir entre alguien que es de una brillantez innata y alguien que ha practicado esa habilidad.

En honor a la verdad: algunas de estas preguntas de entrevista se han

utilizado en Google y estoy seguro de que algunos continúan sirviéndose de estas. Me excuso por ello. Estamos haciendo lo posible por eliminarlas porque es una verdadera pérdida de tiempo para todos. Y mientras nuestros principales líderes —entre los que me incluyo— evaluamos a aspirantes todas las semanas, nosotros mismos ignoramos las respuestas a esas preguntas. Como vimos con nuestra pancarta, algunos intentos de evaluación simplemente no funcionan. Por fortuna la película *Los becarios* (2013), que trata sobre dos vendedores ya fracasados que deciden entrar como becarios en Google, muestra cómo eran capaces de responder a la pregunta de la licuadora, de manera que al menos ya no corremos peligro de que nos hagan esa pregunta nunca más.*

Un siglo de ciencia señala el camino para una respuesta

En 1998, Frank Schmidt y John Hunter publicaron un metaanálisis de 85 años de investigaciones acerca del valor de las evaluaciones en la predicción del desempeño.⁸⁵ Examinaron diecinueve técnicas de evaluación diferentes y descubrieron que las típicas entrevistas de trabajo no estructuradas eran muy inexactas en la predicción del rendimiento de alguien una vez contratado. Las entrevistas no estructuradas tienen un r^2 de 0,14, lo cual quiere decir que solo pueden explicar un 14 por ciento del desempeño de un empleado.*En cierto sentido esto va más allá de las comprobaciones de referencia (que explican el 7 por ciento del desempeño), todavía más allá del número de años de experiencia (3 por ciento) y mucho más lejos de la «grafología» o análisis de la escritura (0,04 por ciento), y me asombra que todavía haya alguien que la use. Es posible que algunos hospitales comprueben la legibilidad de la escritura de los médicos...

El segundo mejor indicador de cómo puede rendir alguien en el futuro es una prueba de trabajo (29 por ciento). Eso implica facilitar a los candidatos una muestra de trabajo similar a lo que tendrán que desempeñar en la realidad y evaluar su rendimiento al realizarlo. Ni siquiera esto puede predecir sin fallos cómo funcionará la persona porque en la práctica el rendimiento depende también de otras competencias, por ejemplo: cómo colabora usted con otras personas, cómo se adapta a la incertidumbre y cómo aprende. Y peor aún, muchos trabajos no tienen fragmentos nítidos y precisos para mostrarle a un candidato. Usted puede (y debe) ofrecerle una muestra a cualquier aspirante a entrar en un centro de llamadas o un trabajo muy orientado a la tarea, pero en muchos puestos hay demasiadas variables implicadas en el día a día para permitir confeccionar una muestra representativa.

Todos nuestros técnicos contratados, ya sea en ingeniería o en gestión de producto, pasan una especie de prueba de trabajo en la que se les pide que resuelvan problemas de ingeniería durante la entrevista. Según Urs Hölzle, «Basamos nuestra entrevista en pruebas reales de sus competencias. Como por ejemplo: escriba un código, explique esto, ¿comprende? No detenerse en su currículum sino en lo que sabe hacer realmente». Eric Veach añade: «Las entrevistas las hace un gran número de ingenieros que plantean una gran variedad de preguntas orientadas a datos. No son preguntas del tipo “Hábleme de la época en que...”. Son más bien así: “Escríbame un algoritmo para hacer esto...”».

El segundo mejor indicador de desempeño son las pruebas de capacidad cognitiva en general (26 por ciento). En contraste con las entrevistas de caso y las preguntas capciosas, se trata de pruebas reales con respuestas de verdadero o falso, similares a las que se practican en las pruebas de coeficiente de inteligencia. Son predictivas porque la capacidad cognitiva

general incluye la de aprendizaje, y la combinación de inteligencia en bruto y destreza para aprender hacen que la mayor parte de las personas tengan éxito en la mayoría de trabajos. El problema, sin embargo, es que en gran parte las pruebas estándar de este tipo discriminan a las personas no blancas o no masculinas que las pasan (al menos en Estados Unidos). El test de evaluación escolar (SAT en sus siglas en inglés) predice de forma notoriamente errónea cómo van a desenvolverse las mujeres y los no blancos en la universidad. El estudio de Phyllis Rosser de 1989 sobre el SAT comparaba a chicos y chicas universitarios con unas capacidades y un desempeño en la universidad equiparables y comprobó que las chicas obtenían una puntuación inferior en los SAT que los chicos.⁸⁶ Esto se debe, entre otras razones, al formato del test (no hay brecha de género en los Test de Colocación Avanzada —AP en sus siglas inglesas—, que utilizan respuestas cortas y ensayos en lugar de la elección múltiple); a la puntuación de los test (los chicos tienen más posibilidades de adivinar tras eliminar una respuesta posible, lo cual aumenta su puntuación) e incluso al contenido de las preguntas («las mujeres respondían mejor a las preguntas del SAT acerca de las relaciones, estética y humanidades, mientras que los hombres se comportaban mejor ante preguntas sobre deportes, ciencias físicas y negocios».* Estudios de esa clase se repitieron muchas veces, y aunque los test estándar de este tipo han mejorado, todavía dejan mucho que desear.*

Como prueba, el Pitzer College, una escuela de artes liberales del sur de California, determinó que el hecho de comunicar las notas fuera opcional para los solicitantes que tuviesen al menos un 3,5 de promedio de calificaciones en puntos (GPA en sus siglas en inglés), o que se encontrasen en el 10 por ciento superior de su instituto. Desde entonces el GPA medio de estudiantes admitido ha aumentado en un 8 por ciento y el incremento de estudiantes de color ha sido del 58 por ciento.⁸⁸

Junto a las pruebas de capacidad cognitiva general se llevan a cabo entrevistas estructuradas (26 por ciento) en las que se plantea a los estudiantes una coherente serie de preguntas con criterios claros para evaluar la calidad de las respuestas. Las entrevistas estructuradas se utilizan con mucha frecuencia en estudios de mercado. La idea es que cualquier variación en la evaluación de un candidato sea el resultado del desempeño de dicho candidato y no se deba a que un entrevistador tenga estándares más altos o bajos, o haga preguntas más fáciles o difíciles.

Hay dos clases de entrevistas estructuradas: conductuales y situacionales. Las primeras piden a los candidatos que describan logros anteriores y los equiparen con lo que se exige en el puesto de trabajo al que aspiran (por ejemplo, «Hábleme de en qué época...»). Las entrevistas situacionales presentan una situación hipotética relacionada con el trabajo (por ejemplo, «¿Qué haría usted si...?»). Un entrevistador diligente probablemente tratará de evaluar la veracidad y el razonamiento que se ocultan detrás de lo que cuenta el candidato.

Las entrevistas estructuradas son predictivas incluso para trabajos que en sí mismos no están estructurados. Hemos comprobado también que provocan que tanto los candidatos como los entrevistadores tengan mejores experiencias y sean percibidas como más justas.⁸⁹ Entonces, ¿por qué no son utilizadas por más empresas? Porque son difíciles de desarrollar: hay que escribirlas, probarlas y asegurarse de que los entrevistadores se atienen a ellas. Y además han de renovarse continuamente para que los candidatos no comparen notas y lleguen con todas las respuestas preparadas. Desde luego que se trata de mucho trabajo, pero la alternativa se traduce en desperdiciar el tiempo de todos mediante una opción típica que se ha probado como altamente subjetiva o discriminatoria o ambas cosas.

Existe un camino mejor. La investigación demuestra que la combinación

de técnicas de evaluación es mejor que cualquier técnica única. Por ejemplo, un test de capacidad cognitiva general (predice un 26 por ciento del desempeño), combinado con una evaluación de escrupulosidad (10 por ciento) cuenta con más capacidad de predecir quién tendrá éxito en el trabajo (36 por ciento). Según mi experiencia, las personas que puntúan alto en finalizar «concienzudamente un trabajo» —lo que significa que no se detienen hasta que la tarea se ha terminado por completo en lugar de dejarlo cuando piensan que ya está bien— tienen también más posibilidades de sentirse responsables de sus equipos y de su entorno. Dicho en otras palabras, tienen más probabilidades de comportarse como propietarios que como empleados. Recuerdo haberme sentido emocionado cuando Josh O'Brien, miembro de nuestro equipo de apoyo técnico, me estaba ayudando con una cuestión de TI durante mi primer mes. Era viernes y cuando dieron las cinco le dije que podíamos terminarlo el lunes. «Nos quedaremos hasta que terminemos», me dijo, y continuó en lo suyo hasta que el problema quedó resuelto.⁹⁰

Entonces, ¿qué técnicas de evaluación utilizamos? El objetivo de nuestro proceso de entrevistar es predecir qué candidatos van a funcionar una vez que se unan al equipo. Alcanzamos ese objetivo haciendo lo que dicta la ciencia: combinar entrevistas estructuradas conductuales y situacionales con evaluaciones de capacidad cognitiva, escrupulosidad y liderazgo.*



Google

Ejemplo de pantalla qDroid. © Google, Inc.

Para ayudar a los entrevistadores hemos desarrollado una herramienta interna llamada qDroid en la que el entrevistador selecciona el trabajo que está investigando, comprueba los atributos que desea encontrar y recibe por e-mail una guía para entrevistar con preguntas diseñadas de tal modo que predigan el rendimiento en ese trabajo. Ello facilita que los entrevistadores encuentren y planteen buenas preguntas. Los entrevistadores pueden asimismo compartir el documento con otros acerca del panel de entrevistas de manera que todo el mundo puede colaborar en la evaluación del candidato desde todos los puntos de vista.

El gran truco consiste en que, así como los entrevistadores pueden plantear sus propias preguntas si lo desean apoyándose en las previamente validadas,

nosotros estamos dando un pequeño paso hacia unas entrevistas mejores y más fiables.

Ejemplos de preguntas de entrevista:

- Hábleme de en qué momento su comportamiento tuvo un impacto positivo en su equipo. (Preguntas complementarias: ¿Cuál es su principal objetivo y por qué? ¿Cómo respondieron sus compañeros de equipo? Mirando hacia el futuro, ¿qué plan tiene usted?)

- Hábleme del momento en que dirigió de manera eficaz a su equipo en busca de un objetivo. ¿Cómo fue su planteamiento? (Preguntas complementarias: ¿Cuáles eran sus metas y cómo las consiguió individualmente o como equipo? ¿Cómo adaptó su planteamiento del liderazgo a las diferentes personas? ¿Cuál fue su conclusión fundamental a partir de esa situación?)

- Hábleme del momento en que tuvo dificultades para trabajar con alguien (puede ser un compañero de trabajo o de clase o un cliente). ¿Qué es lo que hacía difícil trabajar con esa persona? (Preguntas complementarias: ¿Qué pasos dio para resolver el problema? ¿Cuál fue el resultado? ¿Qué otra cosa diferente podría haber hecho?)

Uno de los primeros lectores de este libro, cuando no era más que un borrador, me dijo: «Las preguntas son tan genéricas que resultan un poco decepcionantes». Tenía razón y también se equivocaba. Sí, estas preguntas resultan insípidas; son las respuestas las apasionantes. Pero las preguntas sientan una base coherente y fiable a la hora de diferenciar a los candidatos sobresalientes de los simplemente buenos debido a que los magníficos tendrán muchos y mejores ejemplos y razones para justificar las decisiones

que tomaron. Usted podrá distinguir una línea muy clara entre los valiosos y los normales.

Desde luego que puede ser divertido preguntar: «¿Cuál es la canción que mejor describe su ética de trabajo?», o «¿En qué piensa cuando va solo en su coche?» —ambas son preguntas reales de otras empresas—, pero la cuestión estriba en encontrar la persona más adecuada para el trabajo y no en pasárselo bien con interrogantes que fomenten sus propios sesgos («¡Cielos, yo pienso lo mismo en mi coche!») o en disponer de una vía eficaz para terminar la tarea.

Entonces nosotros puntuamos la entrevista con un comentario pertinente.* Nuestra propia versión para puntuar la capacidad cognitiva general está formada por cinco componentes, que empiezan con la capacidad del candidato para entender el problema.

Para cada componente el entrevistador debe indicar cómo se comportó el candidato y definir con suma claridad cada nivel de rendimiento. El entrevistador debe contar de la manera más exacta posible y por escrito la capacidad cognitiva general demostrada por el candidato, de forma que más adelante otros entrevistadores puedan llevar a cabo sus propias evaluaciones.

Tras hablar acerca de nuestras preguntas de entrevista y las hojas de puntuación, el mismo amigo escéptico exclamó: «Bah, siguen siendo los mismos tópicos y chácharas corporativas». Pero piense en las últimas cinco personas a las que usted entrevistó para un puesto de trabajo parecido. ¿Les hizo preguntas similares o planteó cuestiones diferentes a cada persona? ¿Preguntó a cada una todo lo que usted quería o se quedó corto de tiempo? ¿Les exigió a todos exactamente el mismo estándar o fue más duro con alguno porque se sentía usted cansado y malhumorado debido a que tenía un mal día?

¿Tomó notas detalladas por escrito para que otros entrevistadores pudieran

beneficiarse de sus percepciones?

Un conciso comentario de contratación resuelve todas esas cuestiones porque filtra las situaciones de trabajo confusas, vagas y complicadas para ofrecer resultados apreciables y comparables. Por ejemplo, imagine que está usted entrevistando a alguien para un puesto de asistencia técnica. Una respuesta sólida para «soluciones indicativas» sería: «Puse la batería del ordenador personal como pedía mi cliente». Y la respuesta extraordinaria: «Pensé que como en el pasado se había quejado de la vida de la batería y tenía previsto marcharse de viaje, le conseguí también una batería de repuesto por si la necesitaba». Añadir un comentario en apariencia aburrido resulta esencial para cuantificar y controlar el desorden. Si no quiere redactar todo esto usted mismo es muy fácil encontrar online ejemplos de preguntas para entrevistas estructuradas que puede adaptar y utilizar para su entorno. Por ejemplo, el Departamento de Estados Unidos para Asuntos de Veteranos tiene una web con casi un centenar de preguntas de muestra en www.va.gov/pbi/questions.asp. Utilícelas. Usted contratará mejor de inmediato.

Recuerde también que no pretende únicamente evaluar al candidato. Quiere que se enamore de usted. De verdad. Desea que tenga una gran experiencia, que sus preocupaciones queden resueltas y que se marche con la sensación de haber pasado el mejor día de su vida. Las entrevistas suelen ser embarazosas porque usted está manteniendo una conversación íntima con alguien a quien acaba de conocer y el candidato se encuentra en una situación muy vulnerable. Siempre merece la pena invertir un poco de tiempo en asegurarse de que él se siente a gusto al final de la entrevista porque sabe que su experiencia será referida a otros y porque es la forma adecuada de tratar correctamente a las personas.

Muchas veces es tan simple como prever un tiempo para hablar. También

es fácil que, durante la entrevista, usted se centre en las necesidades propias: desde luego que está ocupado y necesita evaluar a esa persona tan rápido como sea posible. Pero ella está tomando decisiones mucho más importantes que las de usted. Al fin y al cabo todas las empresas tienen muchos empleados pero una persona tiene un solo empleo. Suelo preguntar siempre a los candidatos cómo ha ido el proceso de contratación hasta ese momento y reservar al menos diez minutos para sus preguntas. Después de las entrevistas estudiamos a cada candidato con una herramienta a la que llamamos VoxPop* para averiguar qué pensaron del proceso y utilizar más adelante su información para ajustarlo adecuadamente. En la actualidad, y basándonos en VoxPop, estamos tratando de diseñar una visita rápida a la oficina, ofrecer un almuerzo si el tiempo lo permite y requerir a cada entrevistador que reserve cinco minutos para que sean los entrevistados quienes hagan preguntas. Por ejemplo, gracias a eso supimos que tardábamos demasiado en pagarles los gastos de viaje, de manera que redujimos a la mitad ese plazo.

A diferencia de la época en que en Silicon Valley todo el mundo tenía una historia acerca de su horrible experiencia con Google, actualmente el 80 por ciento de las personas que han sido entrevistadas y *rechazadas* informan que recomendarían a un amigo que presente una solicitud en Google. Lo cual resulta relevante porque ellas mismas no consiguieron el trabajo.

Ahora ya sabe cómo plantear las preguntas de entrevista.

¿Cómo elegir las que va a formular?

Solíamos creer que bastaba con elegir a las personas más inteligentes que pudiésemos encontrar. Pero un equipo de Garry Kasparov puede que no sea el más adecuado para trabajar en equipo a la hora de resolver problemas

realmente grandes. De manera que en 2007 empezamos a buscar temas para preguntar entre las casi diez mil personas que habíamos contratado así como entre los millones que habíamos rechazado. Además de poner a prueba a los técnicos contratados acerca de su capacidad como ingenieros, caímos en la cuenta de que existían cuatro atributos que predecían si alguien iba a tener éxito en Google:

1. Capacidad Cognitiva General. No es de extrañar que anhelemos a personas inteligentes que puedan aprender y adaptarse a situaciones nuevas. Recuerde que se trata de comprender cómo han resuelto graves problemas los candidatos y no poner a prueba sus GPA y SAT.

2. Liderazgo. Tampoco le sorprende, ¿verdad? Toda empresa necesita líderes. Pero Google busca un tipo de liderazgo peculiar llamado «liderazgo emergente». Esta es una forma de dirigir que no tiene en cuenta las designaciones solemnes —en Google raras veces aparece una en cualquiera de sus iniciativas. Recuerdo que se me preguntó el significado de que yo fuera el «patrocinador ejecutivo» de un proyecto que terminó con un incremento salarial del 10 por ciento para toda la empresa. Expliqué que no solo no lo sabía sino que dentro de Google esa designación no significaba nada. Casi con toda probabilidad alguien recientemente contratado había puesto esas palabras junto a mi nombre debido a que mi título era vicepresidente primero, pero mi papel en el proyecto era exactamente el mismo que el de cualquier otro: ofrecer una opinión, hacer algún análisis y ayudar a obtener el resultado adecuado. En Google sabemos que a lo largo de la trayectoria de un equipo se necesitarán diferentes capacidades en momentos distintos, y por esa razón resultan imprescindibles varias personas que asuman los roles de liderazgo, que contribuyan y, lo más importante, que se reintegren en el equipo una vez que sus capacidades específicas ya no sean

pertinentes. Teníamos grandes reservas con respecto a los líderes que se promocionan a sí mismos: la gente que utiliza el «Yo» mucho más que el «Nosotros» y se fija exclusivamente en lo que ha conseguido en lugar de en cómo lo ha hecho.

3. «Googleidad.» Queremos gente que impulse a Google. No es un apartado nítidamente definido pero incluye atributos como divertirse (¿y a quién no le gusta?), una cierta dosis de humildad (es difícil aprender si uno no admite que puede estar equivocado), una grande de responsabilidad (queremos propietarios, no empleados), comodidad con la ambigüedad (ignoramos cómo evolucionará nuestro negocio y navegar internamente por Google requiere hacer frente a muchas situaciones poco claras) y pruebas de que en su vida uno ha tomado caminos valientes o interesantes.

4. Conocimiento relacionado con el rol. Con mucho, el atributo menos importante de los que investigamos es el grado de conocimiento que tiene el aspirante acerca del trabajo al que se está ofreciendo. La razón y la experiencia dicen que alguien que haya desempeñado alguna tarea —con éxito— durante muchos años probablemente encuentre un empleo en Google y aplique de nuevo la solución que ya le funcionó con anterioridad. Como escribió el psicólogo Abraham Maslow: «Si la única herramienta de que dispones es un martillo supongo que resulta tentador tratar todo como si fuese un clavo».⁹² El problema de este planteamiento es que se pierde la oportunidad de crear algo nuevo. En cambio, nuestra experiencia es que las personas curiosas que están abiertas al aprendizaje encontrarán las respuestas adecuadas en casi todos los casos y tienen muchas más probabilidades de dar con una solución realmente nueva.* En los roles técnicos, como en ingeniería o gestión de producto, evaluamos exhaustivamente la capacitación en ciencia informática, pero incluso en esos casos nuestra intención es contratar a personas con un conocimiento de la ciencia informática general (aunque a

nivel de experto) antes que con un conocimiento especializado en un solo campo. Y para ser honestos, hemos pasado de una filosofía de contratar exclusivamente generalistas a un planteamiento más refinado mediante el cual buscamos en nuestra cartera de talento intentando estar seguros de que alcanzamos el equilibrio adecuado entre generalistas y expertos. Uno de los aportes del equilibrio es que puedes desarrollar áreas muy especializadas, pero incluso en sectores semejantes controlamos que haya un flujo de pensamiento fresco y no experto.

Una vez que esos atributos han sido identificados, empezamos a requerir toda la información de las entrevistas para comentar específicamente cada una. No todos los entrevistadores tuvieron que evaluar cada atributo, pero al menos dos entrevistadores independientes sí lo hicieron. Además, exigimos que cada informe escrito especifique el atributo que esté siendo evaluado, la pregunta planteada, la respuesta del candidato y la evaluación del entrevistador a esa respuesta concreta. Este formato nos resultó muy valioso porque permitió que revisores posteriores evaluaran de forma independiente a cada candidato. Dicho en otras palabras, si usted me entrevistó a mí y no quedó impresionado, pero dejó por escrito su pregunta y mi respuesta, un revisor posterior podría hacer su propia evaluación acerca de si mi respuesta era acertada o no. (Cierto que llegar a este nivel de detalle puede ser delicado —casi todas las entrevistas en Google empiezan con la pregunta «¿Le molesta si tomo notas?» por parte del entrevistador—. Incluso algunos se sirven de sus ordenadores, lo que puede resultar un tanto desconcertante para el candidato.) Esto no solo nos permite ofrecer una segunda oportunidad, sino que nos ayuda a calibrar si el propio entrevistador evalúa bien a las personas. En el caso de que descubramos que el entrevistador lo «hace mal» de forma

continuada, nos encargaríamos de formarlo o le solicitaríamos que dejara de hacer entrevistas.

Compruebe continuamente que su proceso de contratación funciona de verdad

Como puede imaginar, investigamos mucho en la contratación de personas valiosas. Pero nuestro supuesto operativo es que cualquier cosa que hagamos se puede hacer mejor. El primer índice de búsqueda de Google en 1998 tenía 26 millones de páginas web individuales. En 2000 teníamos mil millones. En 2008 contenía un billón (1.000.000.000.000).

Según Jesse Alpert y Nissan Hajaj, de nuestro equipo de investigación, hemos conseguido que nuestro motor de búsqueda sea el más exhaustivo y eficiente: «Nuestro sistema ha recorrido un largo camino desde el primer conjunto de webs de datos que Google procesó para responder preguntas. En aquel entonces lo hicimos todo por lotes: una terminal de trabajo podía procesar en un par de horas los gráficos de Page Rank [el algoritmo que prioriza los resultados de las búsquedas] en 26 millones de páginas, y ese grupo de páginas podía ser utilizado por el índice de Google durante un determinado lapso de tiempo. Hoy [2008] Google rastrea la web continuamente recolectando información actualizada de páginas y reprocesando al completo el gráfico de enlaces con internet varias veces al día. Este gráfico de un billón de URL es similar a un mapa confeccionado a base de un billón de intersecciones. De modo que varias veces al día realizamos el equivalente informático a una completa exploración de cada cruce en todas las carreteras de Estados Unidos. Lo que cambia es que saldría un mapa 50.000 veces más grande que Estados Unidos con 50.000 veces más

carreteras y cruces». Y por descontado que eso sucedía hace cinco años. Google Now, lanzado en 2012, anticipa lo que usted necesita saber. Por ejemplo, su teléfono puede proporcionarle la tarjeta de embarque para un futuro vuelo, avisarle de que el tráfico es muy denso en la autopista para que pueda tomar una vía secundaria o informarle sobre acontecimientos interesantes por allí cerca.

Y de la misma forma que nuestros productos siempre pueden ser mejorados, también puede ajustarse nuestra maquinaria de contratación. Revisamos y nos aplicamos de continuo en equilibrar nuestra velocidad, la tasa de error y la calidad de la experiencia para los candidatos y los googlers. Por ejemplo, Todd Carlisle, nuestro actual líder de Recursos Humanos para uno de nuestros equipos de negocio que antaño desempeñaba el cargo de analista de nuestro equipo de dotación de personal, investigó si disponer de hasta veinticinco entrevistadores por cada candidato era en realidad útil o no. Descubrió que cuatro entrevistas bastaban para predecir con un 86 por ciento de acierto si debíamos contratar o no a un candidato. Cada entrevistador adicional a partir del cuarto solo añadía un 1 por ciento de poder de predicción. Sencillamente, no merecía la pena el tiempo extra de Google y el sufrimiento del candidato, de manera que implantamos la «Regla del cuatro», limitando el número de entrevistas que un aspirante debía mantener in situ (aunque aceptábamos excepciones en ciertos casos). Solo ese cambio rebajó el promedio de tiempo de contratación a 47 días, frente a los 90-180 días de antes, y ha ahorrado a los empleados cientos de miles de horas.

Todavía no hemos asumido del todo que lo estemos haciendo bien. Revisamos las solicitudes de candidatos rechazados para evaluar si cometimos errores y para corregirlos y aprender de ellos. Nuestro Programa de Revisión empieza por reunir los currículos de todos los aspirantes actuales a un determinado puesto de trabajo, como por ejemplo ingeniero de software,

e introducirlos en un algoritmo que identifica los términos clave más comunes. Dicha lista es revisada e incrementada por un grupo de reclutadores y directivos cuidadosamente elegidos. Por ejemplo, si el IEEE (siglas inglesas de Instituto de Ingenieros Eléctricos y Electrónicos) aparece como un término clave común, quizá habría que añadir los nombres de otras asociaciones profesionales. La lista actualizada de términos clave se pasa por otro algoritmo, en esta ocasión buscando entre las solicitudes de los últimos seis meses y asignando un factor de valoración de cada término clave en función de la frecuencia con que aparece en currículos, hayan tenido éxito o no. Por último puntuamos los currículos que lleguen en los próximos seis meses en relación a los términos clave recién valorados y a candidatos señalados que fueron rechazados y obtuvieron puntuaciones altas, para que nuestros reclutadores puedan echarles una segunda ojeada. En 2010 revisamos mediante este sistema los currículos de 300.000 ingenieros de software rechazados, volvimos a mirar 10.000 solicitudes y contratamos a 150 personas. Puede parecer un montón de trabajo para solo 150 nuevos empleados, pero un rendimiento del 1,5 por ciento es seis veces mejor que el 0,25 por ciento de nuestro registro medio de contratación.

No buscamos solo desde la perspectiva de la contratación del candidato, sino que los entrevistadores reciben información acerca de su habilidad personal para predecir si alguien debiera ser contratado. Cada entrevistador puede consultar un registro de las puntuaciones de las entrevistas que ha realizado en el pasado y de si esas personas han sido contratadas o no.

Este sistema permite al entrevistador saber si está evaluando de forma correcta a googlers potenciales y le recuerda asimismo que debe revisar sus notas de entrevistas previas y aprender de lo que percibió o se le escapó. Y también permite a los entrevistadores posteriores de cada grupo de candidatos saber si un colega determinado es fiable o debe ser ignorado.

Puntuación del candidato: 3,9

Entrevistador, Craig Rubens, director de Ventas

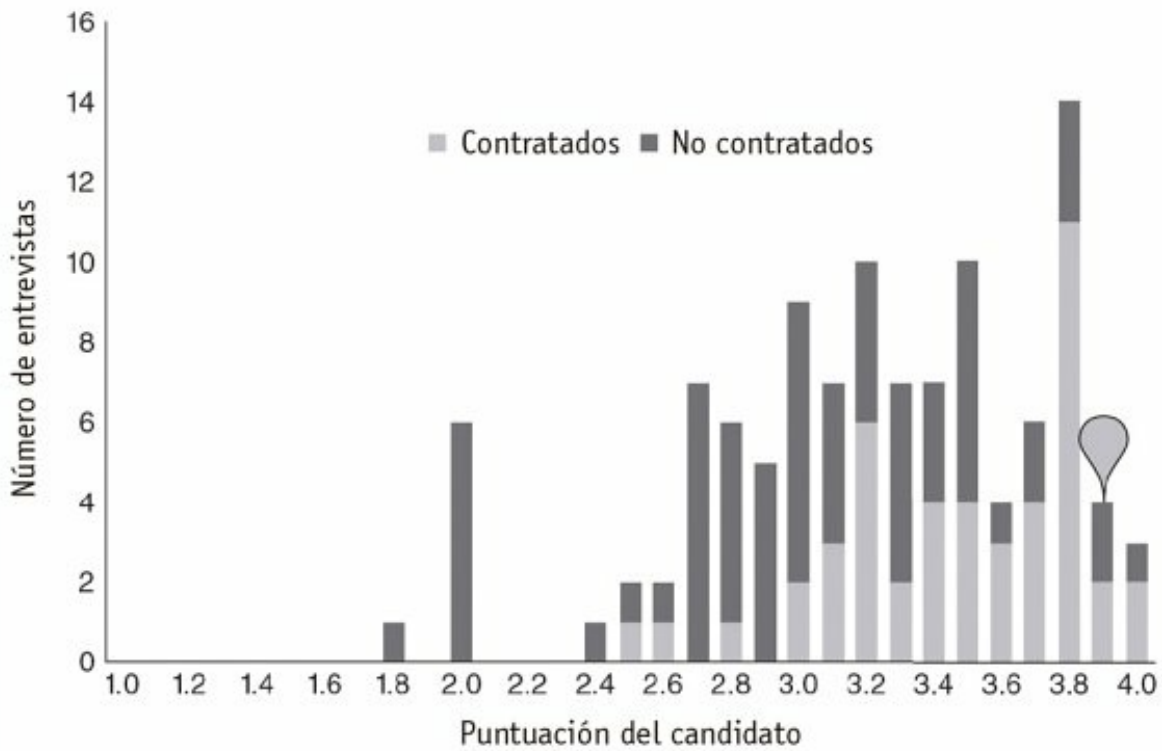
Experiencia: 117 entrevistas totales y 111 in situ.



Última entrevista:

23 de abril, 2013 11.30 (Huso horario del Este) – in situ

23 de abril, 2013 16.18 (Huso horario del Este) – Información recibida



Google

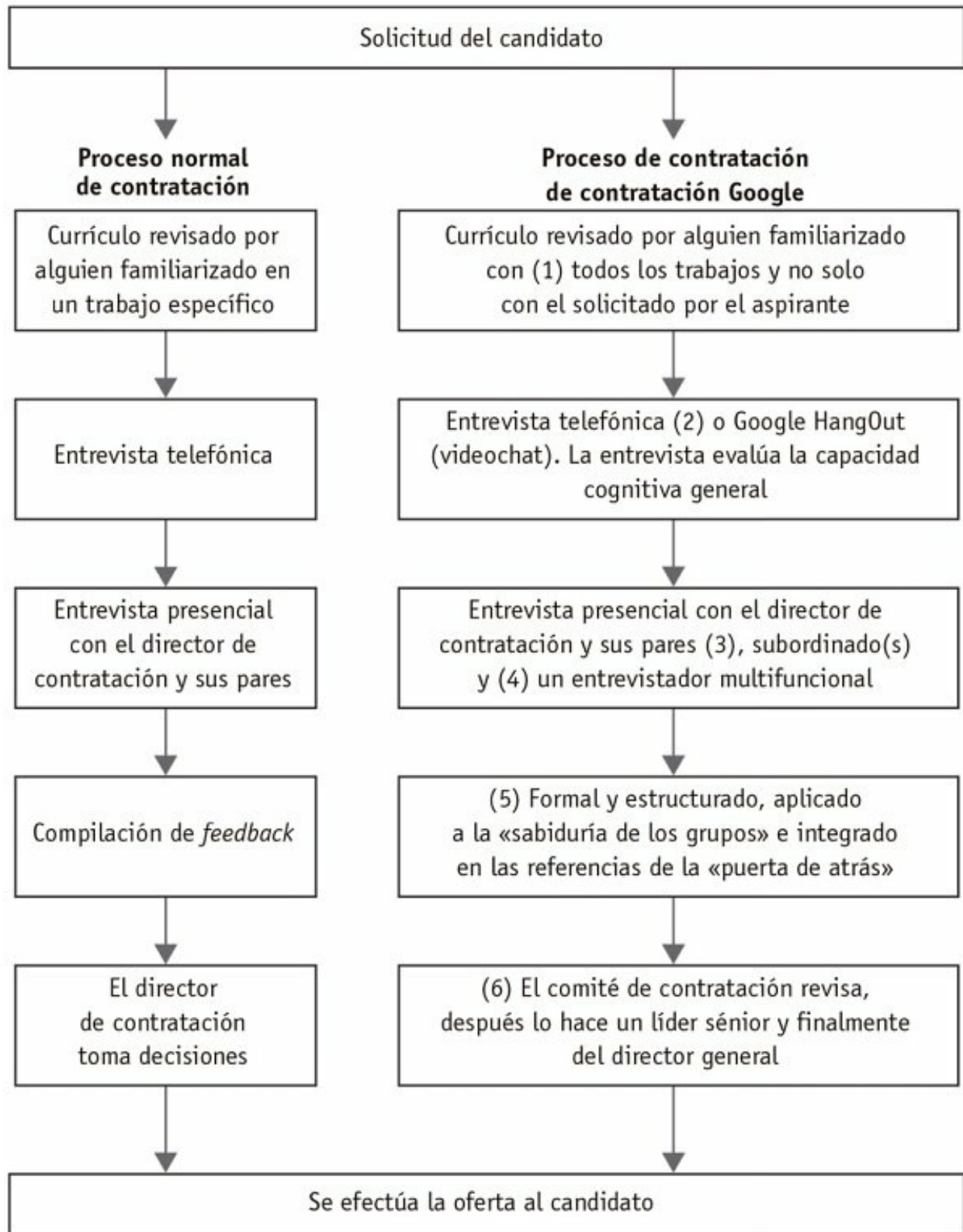
Ejemplo de información para un entrevistador. @ Google, Inc

Nunca transija con la calidad

Hasta ahora nos hemos centrado en encontrar candidatos y entrevistarlos,

pero esos son solo dos de los componentes del proceso de contratación. A simple vista, el proceso de cada empresa parece semejante, y se trata de un asunto decididamente aburrido. Anunciar un puesto de trabajo. Recibir currículos. Revisarlos. Entrevistar gente. Contratar a alguien. ZZZ.

Investigue algo más profundamente y el planteamiento de Google empieza a parecer muy diferente en cuanto un candidato solicita trabajo. Solo hay seis partes en nuestro proceso de filtro y su objetivo consiste en garantizar que el listón de calidad nunca se pone en peligro y que nuestras decisiones están tan libres de sesgos como sea posible.



Google

Comparación de un proceso habitual de contratación y el proceso de Google. © Google, Inc.

En primer lugar, la evaluación la efectúa un reclutador asignado por Google y no los directores de línea. Nuestros reclutadores son expertos en interpretación de currículos, lo cual resulta esencial cuando los recibes desde más de un centenar de países. Por ejemplo, al evaluar a estudiantes universitarios el GPA puede parecer un factor bastante importante a considerar. Pero no si son candidatos de Japón. Allí las admisiones en las facultades se basan en gran parte en resultados de pruebas nacionales, de manera que los estudiantes de las facultades se centran en hacerlo bien en dichas pruebas, muchas veces asistiendo a *juku* (centros especiales fuera del horario escolar) quince o veinte horas semanales durante años. Pero una vez admitidos en una universidad prestigiosa, los estudiantes japoneses no se dedican en absoluto a los cursos. Tradicionalmente disfrutaban de su última etapa de libertad y diversión entre el agobio del *juku* y la monotonía de la carrera de un *sarariman* («salaryman», denominación de la lenta progresión basada en la aceptación de las normas y la permanencia en el puesto de trabajo que caracterizaba las carreras profesionales de los japoneses en el pasado). Los títulos de las universidades japonesas prácticamente carecen de valor indicativo en la contratación, aunque conocer a qué facultad asistió cada uno ayuda un poco, al menos cuando se trata de contratar a recién graduados.

Asimismo, nuestros reclutadores profesionales están familiarizados con muchos puestos de trabajo de Google, lo cual no es una hazaña pequeña teniendo en cuenta que nuestros negocios implican por lo general investigación, automóviles automáticos, gafas futuristas, servicios de internet basados en la fibra, fabricación, estudios de vídeo y ¡capital riesgo! Eso es importante, ya que, cuando alguien solicita un trabajo en su empresa, no conoce exactamente todo lo que esta hace. De hecho la mayoría de las

empresas grandes poseen diferentes equipos de contratación para las distintas divisiones. Alguien que haya sido rechazado para un puesto de gestión de producto en una división podría resultar un hallazgo para un puesto de marketing en otra, pero no será contratado porque los reclutadores de ambas secciones no se comunican. En Google una persona rechazada para un puesto en gestión de producto en Android podría ser un gran candidato para uno de vendedor en empresas de telecomunicación. Nuestros reclutadores pueden encaminar a los candidatos hacia los puestos de trabajo de toda la empresa, lo cual requiere conocimiento y visibilidad de todos ellos y entender a lo que se dedica cada uno. Y si no existe un puesto disponible en ese momento los reclutadores toman nota para reintentarlo como candidatos idóneos para futuras oportunidades.

Una vez que el currículum es revisado y seleccionado, la segunda parte de nuestro proceso consta de una entrevista a distancia. Estas son mucho más difíciles de dirigir que las presenciales porque resulta bastante complicado confeccionar un informe y captar claves no verbales. Las entrevistas telefónicas son particularmente exigentes para personas que no hablan inglés con soltura (el idioma de la empresa es el inglés) y resulta dificultoso hacerse entender por teléfono. Preferimos recurrir a las Google Hangouts porque ofrecen una interacción por vídeo y permiten compartir la pizarra blanca en la que los candidatos técnicos y los entrevistadores pueden escribir y revisar juntos el código de software. Las Hangouts no requieren un equipamiento especial, centros de conferencias ni descargas. Los candidatos inician una sesión en Google+ y reciben una ventana emergente invitándoles a sumarse a la Hangout o conferencia de vídeo instantánea. Utilizar las videoconferencias también reduce costos, porque una entrevista a distancia es menos cara que una presencial, y es más respetuosa con el tiempo de los googlers y de los candidatos. Nuestros reclutadores se benefician del hecho de haberlas

realizado centenares de veces, a diferencia del típico director de contratación que quizá solo haya realizado evaluaciones a distancia una o dos veces.

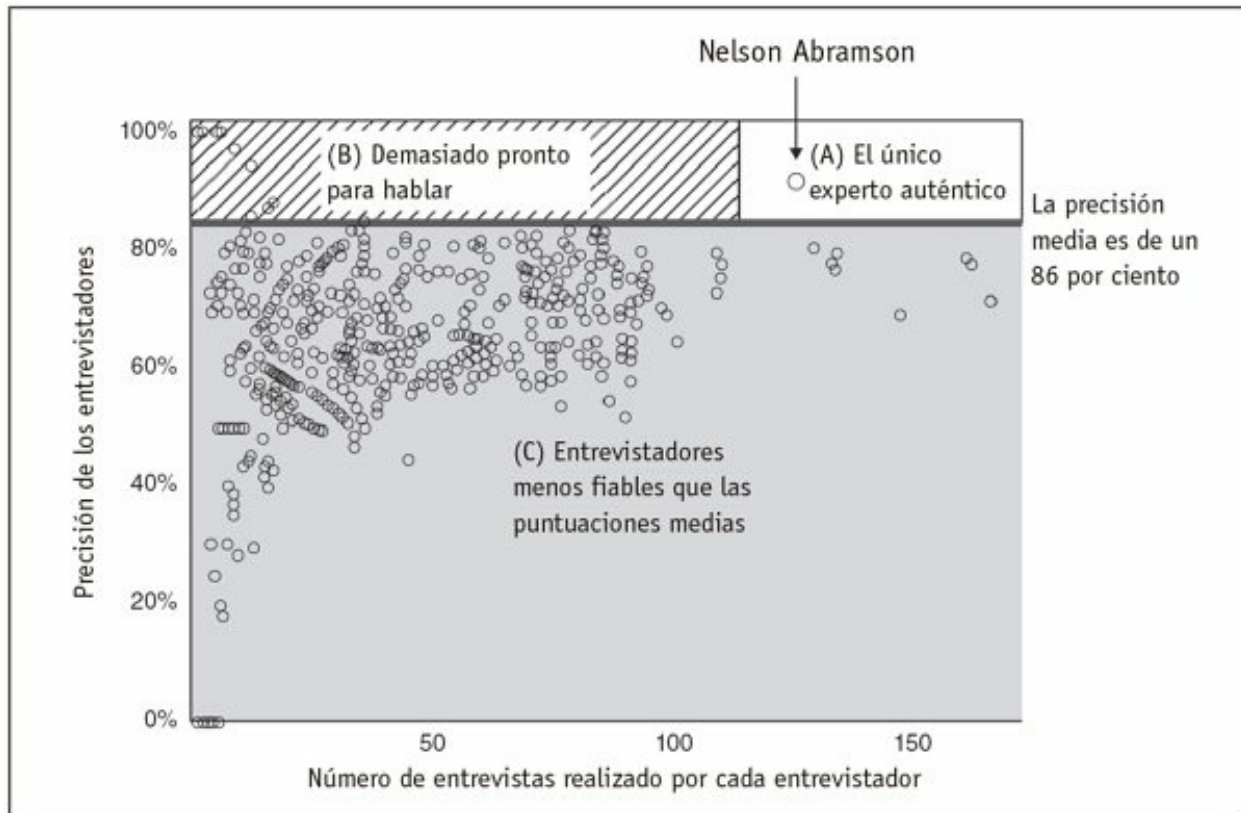
Por ello, contar con profesionales que efectúan la evaluación inicial a distancia significa también que será posible llevar a cabo una primera, sólida y fiable selección de los más importantes atributos para la contratación. Muchas veces la capacidad de aprendizaje y de resolución de problemas del candidato son evaluadas en ese estadio. Nosotros lo hacemos al principio para que los entrevistadores posteriores puedan centrarse en los restantes atributos, tales como el liderazgo y la comodidad ante la ambigüedad. En tanto que observadores, los reclutadores profesionales están asimismo más preparados para encajar el golpe cuando ocurre algo inesperado. Como por ejemplo el candidato que se presentó con su mamá. O el aspirante de ingeniería que se olvidó el cinturón y se le caían los pantalones cada vez que se giraba para escribir en la pizarra blanca. Nuestro experimentado reclutador acudió en su ayuda prestándole su propio cinturón.

En cada entrevista con otras empresas, siempre me reunieron con mi jefe potencial y algunos iguales. Pero raras veces asistía alguna persona que fuese a trabajar para mí. Google le da la vuelta a ese planteamiento. Con probabilidad usted conocerá a su posible jefe (cuando se pueda, porque en algunos grupos de trabajo grandes como el de «ingeniero de software» o «analista de marketing digital» no existe un único director de contratación) y a un igual, pero es más importante conocer a una o dos personas que vayan a trabajar para usted. En cierto modo sus evaluaciones resultarán más determinantes que cualquier otra, pues al fin y al cabo tendrán que convivir con usted. Por lo tanto, la tercera diferencia clave en nuestro planteamiento es contar con un subordinado que entreviste a un posible contratado. Además, funciona como un claro aviso para los candidatos acerca de que Google no es jerárquica, y de paso ayuda a prevenir el amiguismo, por ejemplo cuando los

directivos contratan a sus viejos camaradas para sus nuevos equipos. Consideramos que los mejores candidatos hacen que los subordinados se sientan inspirados o interesados en aprender de ellos.

En cuarto lugar, añadimos un «entrevistador multifuncional», alguien que tiene poca o ninguna conexión con el grupo para el que se está evaluando al candidato. Por ejemplo, podemos pedir a alguien del equipo jurídico o de publicidad (este último es el que diseña la tecnología que hay detrás de nuestros productos publicitarios) que entreviste a un aspirante para ventas. De esta manera, se aporta una mirada desinteresada: es raro que un googler que pertenezca a una función distinta tenga algún tipo de interés en que un puesto de trabajo en particular sea ocupado y en cambio tiene mucho interés en mantener una alta calidad de contratación. También son menos susceptibles de errar en los «juicios instintivos», puesto que tienen menos afinidad con el candidato que los restantes entrevistadores.

En quinto lugar, recopilamos información acerca de los candidatos por una vía radicalmente inusual. Ya hemos hablado de cómo la información procedente de la entrevista debe cubrir nuestros atributos para la contratación y el uso de referencias confidenciales. Además, sopesamos el *feedback* individual sobre cada candidato. La información suministrada por un subordinado es tan valiosa, si no más, que la de un director de contratación. La investigación de Todd demostró no solo que el número óptimo de entrevistas eran cuatro sino que la evaluación de un único entrevistador era en sí misma virtualmente inútil.



Google

Gráfico de dispersión que muestra la precisión personal de las entrevistas (cada punto es un entrevistador) comparada con el acierto del 86 por ciento resultante de la puntuación media de las entrevistas. La precisión de los entrevistadores se define por el porcentaje de candidatos que el entrevistador desea contratar y que ya están contratados. El grupo A lo integra en solitario Nelson Abramson, el único en ganar a la sabiduría de los grupos. En el grupo B los entrevistadores parecen más precisos que la masa pero no habían hecho el número necesario de entrevistas para que nosotros pudiéramos probar estadísticamente su precisión o si se trataba solo de una cuestión de suerte. La mayor parte de las personas son menos precisas que «la masa» y caen en el grupo C.

O para ser honestos, solo resultaba útil un googler: Nelson Abramson. Él ocupa ese punto único en el extremo superior derecho del gráfico. Pero cuando Todd lo miró de cerca descubrió que Nelson tenía una ventaja injusta. Trabajaba en nuestros centros de datos, una red global de servidores que crea copias de internet de manera que los resultados pueden llegarle en milisegundos. Este rol exige una serie de competencias muy peculiares y él

entrevistaba a candidatos solo para ese trabajo. También era el empleado número 580, por lo que se beneficiaba de montones de prácticas. Pero fue el único caso que encontramos en el análisis de cinco mil entrevistas de ingeniería in situ.

Como se ha demostrado en otros ámbitos,* parecía que la «sabiduría de los grupos» también se podía aplicar a la hora de tomar decisiones en la contratación. De manera que seguimos ofreciendo información de las puntuaciones de las entrevistas individualizadas pero damos importancia al promedio.⁹³ Este mecanismo tiene la virtud de eliminar la posibilidad de que una sola persona pueda situar en la lista negra a cualquier candidato, así como limita la capacidad de cualquiera para hacer política en favor de alguien.

Candidate's Name: [REDACTED]
 Name of Reference: [REDACTED]
 Company Name: Fortress Investment Group Phone Number: 415-284-7423

Check Completed: [REDACTED]
 1. Work-related: [REDACTED]
 Leveraging on consumers job knowledge and insights for our clients is crucial for the role she is applying for and Google's

GCA Rubric: 1.4.5 [REDACTED] ends in the large
 Under Identifies: [REDACTED]
 Makes sound decisions: [REDACTED] things to the role

Offer Coversheet [REDACTED]
 Position/Title: Children's Center, Parent Support Teacher - Los Altos - Sacramento CA
 Recruiter: [REDACTED] Lead Recruiter: [REDACTED]
 Offer ID: 74396

Candidate Summary
 Type of Hire: Direct Hire

Education

School, Country	Selectivity	Degree, Field	Start Date	End Date	Grad Date	Graduated?
San Jose State University		Undeclared			December 2003	NO
Chico College		Associate Degree, Early Childhood Studies			May 2004	NO
California State University, Sacramento		Bachelor Arts, Child Development			May 2006	YES

Work History

Company/Organization	Position	Start Date	Term Date
Children's Creative Learning Centers, Inc. - Cisco Campus	Pre-Kindergarten Math and Phonics Instructor, Pre-Kindergarten Head Teacher, Preschool Head Teacher	November 2008	In Progress
Children's House of Los Altos	Preschool Teacher/School Age Program Director	August 2006	June 2008

Years of Relevant Industry Experience: 4
 [REDACTED]
 [REDACTED]

Interview Data
 Number of Interviews: 5 Average Score: 3.4

Additional Notes
 Per [REDACTED] Director of Benefits: I support hiring [REDACTED] as an Infant Toddler Support Teacher at the Children's Center. [REDACTED] received a BA from California State University, Sacramento in Child Development. She currently works at a play based center and is eager to join Google's program which is inspired by the principles of the Reggio Emilia approach and fosters collaborative learning and developmental growth. She has several years of experience working at Children's Creative Learning Centers at the Cisco Campus so she is familiar with the corporate element of working with employee sponsored child care. She also spoke strongly about working collaboratively with teachers, parents and children. Children's Center Director [REDACTED] spoke with [REDACTED] and [REDACTED] thought the candidate was very poised and articulate displaying good values and core thinking that is in line with the Google Children's Centers. For these reasons, I think she would make a good Infant Toddler Support teacher at the Google Children's Centers.

RULE OF 7:
 * Will report to: [REDACTED] Site Director
 * Manager's team size: 26
 * People Manager?: No
 GCA INTERVIEWER: [REDACTED] Google Children's Center, Operations Manager

En sexto lugar, dependemos de revisores desinteresados. Además de hacer uso de entrevistas estructuradas y de los atributos de contratación, incluimos deliberadamente al menos tres niveles de revisión para cada candidato. El comité de contratación echa una primera ojeada y recomienda que un candidato siga adelante o no. Por ejemplo, en Gestiones de Personas, el comité de contratación está compuesto por varios directores y vicepresidentes responsables de los principales segmentos de nuestro equipo. Los miembros del comité se recusan a sí mismos para calibrar candidatos que pudieran estar en sus propios equipos. Revisan un paquete de información de cuarenta o sesenta páginas para cada aspirante. Más adelante disponen de un extracto de algunos de los elementos clave. Si apoya al candidato, su información se añade al paquete de contratación y se envía a las revisiones de la alta dirección. En esas reuniones semanales algunos de nuestros máximos ejecutivos aportan otra capa de objetividad y evalúan a los candidatos de la semana. Unas veces teníamos trescientas solicitudes y otras solo veinte. En esa etapa los aspirantes pueden o bien ser recomendados para firmar un contrato o ser rechazados, o bien se les puede solicitar más información, por lo general para contrastar todavía algún atributo o reconsiderar el nivel al que debería ser contratado. ¿Cuál es la razón más habitual para un rechazo a estas alturas del proceso? La cultura.* Mientras que los googlers poseen toda la gama de opiniones políticas, los valores culturales de transparencia y libertad de expresión son ampliamente reconocidos y esenciales para saber cómo operamos. Como dijo hace poco Jeff Huber acerca de un candidato: «Es un aspirante formidable —con notable puntuación en la entrevista técnica, sin duda muy inteligente y muy bien cualificado—, pero es tan arrogante que

ninguno de los entrevistadores lo quiere en su equipo. Es un candidato ideal pero no para Google».

Si la revisión de la alta dirección los apoya, Larry recibe las propuestas de los recomendados para la contratación de esa semana. El informe incluye enlaces a los detallados paquetes de contratación del candidato así como a los sumarios acerca de cada uno, la información y las recomendaciones de cada sucesivo nivel de revisión. Los comentarios más habituales por parte de Larry son que el candidato quizá no responde a nuestro listón de contratación o que la creatividad demostrada no resulta aceptable. Más importante que el propio *feedback* es el mensaje que Larry envía a toda la empresa de que la contratación se toma en serio en los más altos niveles, y de que tenemos la obligación de seguir haciendo bien nuestro trabajo. Y a los nuevos googlers (los «neogoglers») les encanta saber que Larry revisó personalmente sus solicitudes.

Si aplicásemos un proceso más tradicional tal vez contrataríamos gente en una semana o dos en lugar de las seis semanas que nos cuesta a día de hoy. Desde luego que somos capaces de movernos más rápido cuando hace falta —cada tantas semanas debemos resolver procesos acelerados para candidatos que poseen ofertas de otras empresas que caducan si ellos no responden rápidamente* y hemos realizado programas de contratación de un día en universidades de Estados Unidos y la India para comprobar si eso mejoraba nuestro índice de aceptación de ofertas. Hasta el momento, el aumento de velocidad no mejora la experiencia del candidato o el índice de aceptación de nuestra oferta, de modo que seguimos centrados en encontrar formas de contratar a las personas que podríamos pasar por alto más que en hacerlo más deprisa.

Resumiendo: cómo contratar a los mejores

Con suma probabilidad usted se está preguntando si todo este proceso consume mucho tiempo a los empleados de Google, y, en efecto, lo consume. Pero no tanto como pueda pensar. Existen cuatro principios sencillos que pueden ayudar incluso al equipo más pequeño a mejorar la contratación de forma considerable.

Hasta que llegamos aproximadamente a los veinte mil empleados, la mayor parte de la gente de Google pasaba entre cuatro y diez horas semanales contratando, y nuestros directivos más importantes podían reservar fácilmente un día entero a la semana para ello, lo que equivalía a entre ochenta mil y doscientas mil horas al año invertidas en contratar. Eso sin contar el tiempo gastado por nuestros equipos de dotación de personal. Pero era necesario hacerlo si queríamos crecer rápido y estar seguros de que no comprometíamos la calidad. Y, sinceramente, parecía la mejor manera de operar por aquel entonces. Costó años de investigación y experimentación averiguar cómo contratar de forma más eficaz.

En 2013, con casi cuarenta mil personas, el googler medio invertía en la contratación una hora y media semanal, incluso cuando nuestro volumen de contratación es casi el doble de cuando éramos veinte mil personas. Redujimos en un 75 por ciento el tiempo invertido por los googlers para cada contratado. Seguimos trabajando en reducirlo y en ser más eficientes en la gestión de nuestros equipos de personal y su tiempo. Pero, con mucho, el secreto para una eficaz técnica de contratación radica en contar con un núcleo de personas extraordinarias. Jonathan Rosenberg solía guardar una pila de doscientos currículos en su oficina. Si unos candidatos estaban a punto de entrar en Google, Jonathan solía hacerles entrega de toda la pila y les decía: «Pónganse a trabajar con estas personas». Esos googlers procedían de todo

tipo de entornos educativos, entre ellos muchas de las mejores universidades del mundo; habían inventado productos y tecnologías tan esenciales como JavaScript, BigTable y MapReduce; habían formado parte de las empresas más revolucionarias; por lo demás, entre ellos había atletas olímpicos, premios Turing y ganadores de premios de la Academia, artistas del Cirque du Soleil, acaparadores de copas, campeones del cubo de Rubik, magos, triatletas, voluntarios, veteranos, y gente que había logrado hacer cualquier cosa estupenda que se le pueda ocurrir. En todos los casos el candidato preguntaba si Jonathan había seleccionado cuidadosamente los currículos. Y él les decía con toda honestidad que se trataba de una muestra al azar de la gente que creaba los productos de Google. Nunca perdió un candidato.

De manera que ¿cómo puede crear su propia máquina de contratación?

1. Estableciendo un elevado listón de calidad. Antes de empezar a contratar personal decida qué atributos desea y defina como grupo qué entiende por excelente. Una buena fórmula para tener éxito es contratar únicamente a personas mejores que usted. No transija. Nunca.

2. Encontrando sus propios candidatos. LinkedIn, Google+, las bases de datos de alumnos y las asociaciones profesionales lo ponen fácil.

3. Evaluando de forma objetiva a los candidatos. Incluya a subordinados e iguales en las entrevistas, asegúrese de que los entrevistadores toman notas correctamente y haga que la verdadera decisión de contratar recaiga sobre un grupo de personas sin sesgos. Recorra con asiduidad a las notas y compárelas con el comportamiento del empleado para pulir su competencia a la hora de evaluar.

4. Ofreciendo a los candidatos una razón para aceptar el puesto. Deje clara la importancia del trabajo que está usted llevando a cabo y permita que

el candidato compruebe la asombrosa clase de personas con las que va a trabajar.

Es fácil ponerlo por escrito pero puedo asegurarle por experiencia propia que resulta difícil llevarlo a la práctica. Los directivos odian la idea de no poder contratar a su propia gente. Los entrevistadores no pueden soportar que se les diga que deben seguir un formato determinado en sus entrevistas o en su *feedback*. La gente no estará de acuerdo con los datos si estos se muestran contrarios a sus intuiciones y argumentará que no se necesita el mismo nivel de calidad para todos los puestos de trabajo.

No ceda ante la presión.

Luche por la calidad.

Me dicen muchas veces: «Solo busco a un administrativo que pueda atender al teléfono y planificar reuniones, no necesito a nadie brillante, solo que se limite a hacer su trabajo». Pero esa es una lógica terrible. Un administrativo excepcional le ofrece grandes ventajas a un directivo al ayudarlo a distribuir mejor su tiempo, priorizando y reencaminando las tareas menos importantes y respondiendo por él ante quien trate de contactarle. Y sé de qué hablo porque tengo el privilegio de trabajar con una de las mejores, Hannah Cha.

Si está usted decidido a transformar su equipo o su empresa, la forma de hacerlo es contratar mejor. Exige voluntad y paciencia pero funciona. Esté dispuesto a concentrar la inversión de personal en la contratación. Y nunca deje de hacerlo.

Existe otra ventaja a la hora de contratar si lo hace de esta manera: en la mayoría de las empresas usted es contratado y después tiene que ponerse a prueba. En Google tenemos tanta fe en la calidad del proceso de contratación que las personas se incorporan y desde el primer día se les otorga confianza y

forman parte integral de sus equipos. El mejor ejemplo se dio cuando, en 2011, el Dalai Lama fue invitado por el arzobispo Desmond Tutu para pronunciar en Ciudad del Cabo la Conferencia de Paz Desmond Tutu con motivo del ochenta cumpleaños del arzobispo. Ambos habían recibido el premio Nobel de la Paz y su encuentro sería histórico. Pero tras recibir supuestas presiones por parte del gobierno chino, el partido del Congreso Nacional Africano, en el gobierno, decidió no conceder al Dalai Lama un visado para viajar.⁹⁴ El arzobispo Tutu se puso furioso: «Nuestro gobierno — ¡que me representa!— dice que no apoyará a los tibetanos que están siendo brutalmente oprimidos por China. Usted, presidente Zuma, y su gobierno no me representan». Loren Groves, un neogoogler que había lanzado su primer producto para Google justo la semana anterior, fue enviado primero al Tíbet y después a Sudáfrica. Acordó una reunión entre los dos líderes vía Google Hangout que les permitió mantener una conversación cara a cara pese a estar separados por miles de kilómetros. Este fue el acontecimiento central de la celebración el 8 de octubre.⁹⁵

Al día siguiente pusimos un anuncio de una página en el *New York Times*.

8
5 DE OCTUBRE, 2011

NUEVA DELHI.- El Dalai Lama,
el exilado líder espiritual del
Tíbet, ~~renunció a su planeada~~ se sumó
~~asistencia a la celebración~~
del ochenta aniversario del también
ganador del Nobel, Desmond Tutu,
de Sudáfrica,* después de que el
*vía
Hangout gobierno anfitrión no accedie-
ra a su petición de visado.

Google Creative Lab

Anuncio en el *New York Times* celebrando el éxito del Hangout entre el Dalai Lama y Desmond Tutu. © Google, Inc.

El original, firmado por el Dalai Lama y el arzobispo Desmond Tutu, está colgado en nuestras oficinas. Como explicó el moderador de la conferencia: «Aunque es una verdadera pena que Su Santidad no pueda estar aquí, estamos muy agradecidos porque el mundo de la tecnología ha venido a nosotros. Y porque podemos celebrar esta conversación».

Todo gracias a Loren, que llevaba cinco días en Google y a quien dimos plena confianza para hacer posible el encuentro.

NORMAS DE FUNCIONAMIENTO... PARA SELECCIONAR NUEVOS

EMPLEADOS

- Establecer un elevado listón de calidad.
 - Encontrar sus propios candidatos.
 - Evaluarlos de forma objetiva.
 - Ofrecerles una razón para entrar en su empresa.
-

Permita que los internos gestionen el asilo

Quite poder a sus directivos y confíe
en su personal para llevar las cosas

¿Confía su jefa en usted?

Estoy seguro de que ella no esconde sus joyas cuando usted entra en su despacho, pero si usted pensara que está preparado para un ascenso, ¿sería capaz de proponerse a sí mismo para ser ascendido? Si deseara invertir un día a la semana en un proyecto paralelo u organizando conferencias para otros empleados y si, pese a todo, encontrara la forma de llevar a cabo su trabajo, ¿lo plantearía? ¿Hay un límite al número de días que se puede tomar por enfermedad? Y lo que es igual de importante, ¿confía usted en su jefa? ¿Ella le apoya y da la cara por usted y le ayuda a terminar su faena? Si está usted pensando en cambiar de trabajo, ¿puede hablar con ella al respecto?

Esa es la clase de jefe que todos quisiéramos tener pero que pocos de nosotros hemos disfrutado. Por lo general, en Google siempre manifestamos un profundo escepticismo acerca de la dirección. Esto es lo que piensan muchos ingenieros: Los directivos no son más que un derivado dilbertiano* que en su mejor versión protegen a los que trabajan de verdad frente a la

gente todavía peor informada que está en lo más alto del organigrama de la empresa.

Pero la investigación de nuestro Proyecto Oxígeno, que veremos en profundidad en el Capítulo 8, demostró que en realidad los directivos hacen bien muchas cosas. A decir verdad, no somos escépticos frente a los jefes en sí mismos. Lo que en realidad nos induce sospechas es el poder y la forma en que, históricamente, los jefes han abusado de él.

Un directivo tradicional controla su sueldo, los ascensos, su volumen de trabajo, sus idas y venidas tenga o no algo que hacer, y en la actualidad puede que se meta incluso con sus tardes y sus fines de semana. Aunque un jefe no abusa necesariamente de esas fuentes de poder, existe la posibilidad de hacerlo. Nuestro malestar con respecto a los jefes tóxicos se muestra en cada rincón de la cultura, desde Michael Scott en *The Office* a la reciente marea de libros tipo *The No A**hole Rule* y *A**holes Finish First* (el primero enseña a sobrevivir trabajando con cretinos y el último cómo ser uno de ellos).*

Cuando trabajaba en GE conocí a una alta ejecutiva a la que llamaré Ellen. Había conseguido un fulgurante ascenso y la habían premiado con un cargo elevado. Una mañana Ellen irrumpió en su despacho y dejó sobre la mesa de su secretaria una pequeña bolsa de papel. «Lisa, ¿puedes llevar esto a la consulta de mi médico? Tengo que darle una muestra de heces». La bolsa contenía la deposición matutina de Ellen todavía caliente.

Desde luego que no veía nada malo en lo que había hecho. Era una directiva muy ocupada y el hecho de que su secretaria pasease su excremento por toda la ciudad solo la convertía en más eficiente.

Quizá haya escuchado la frase: «El poder corrompe; el poder absoluto corrompe absolutamente».⁹⁶ Cuando lord Acton escribió esas palabras en 1887 estaba expresando su más convencida opinión acerca del liderazgo. Mantenía una discusión con Mandell Creighton, un historiador y obispo de la

Iglesia de Inglaterra que estaba escribiendo una historia de la Inquisición en la que, en cierto modo, exculpaba de responsabilidad al papa y al rey. Acton ofreció un argumento aún más fuerte de lo que muchos conocen:

No puedo aceptar la norma de que deberíamos juzgar al rey y al papa de forma diferente a la del resto de los hombres, bajo el favorable supuesto de que no hicieron nada malo. En el caso de haber un supuesto sería contra quienes detentan el poder y se incrementaría según aumentase el poder... Los grandes hombres son casi siempre malos, incluso cuando ejercen influencia y no autoridad: y todavía más si se añade la tendencia o la certeza de corrupción por la autoridad. Decir que el cargo santifica a quien lo detenta es la peor herejía. Ese es el punto en el que... el fin justifica los medios.

Estas observaciones de Acton no se limitan a apreciaciones académicas acerca de la afirmación de que el poder corrompe. Estaba afirmando bien alto que a quienes detentan la autoridad deben serles exigidos unos estándares más elevados que al resto.

En ese contexto, el gesto de Ellen resulta menos sorprendente. Al fin y al cabo, ¿acaso no había ella trabajado y se había sacrificado duramente para ganarse ese puesto en la alta dirección? De seguro estaba tan ocupada que incluso si su secretaria podía ahorrarle un cuarto de hora sería ventajoso para GE porque ¿no iba Ellen a invertir esos preciosos quince minutos en crear más valor para los accionistas? Y si pasamos de la necesidad profesional a la personal, os diré que Ellen realizaba con frecuencia trabajo para GE durante sus horas libres. Ayudarla personalmente no era tan distinto de ayudarla profesionalmente, ¿no es cierto?

No.

Los directivos no son mala gente.

Pero ninguno de nosotros es inmune a las ventajas y las pequeñas emociones del poder.

Al mismo tiempo, la responsabilidad de crear (¡y combatir!) la jerarquía no

recae solo sobre los hombros de los directivos. Muchas veces somos nosotros, los empleados, quienes creamos nuestro propio escalafón.

Uno de los retos que perseguimos en Google es la búsqueda de personas que sientan, piensen y actúen como propietarios más que como empleados. Pero los seres humanos están acostumbrados a someterse a la autoridad, a buscar la jerarquía y a centrarse en el interés local. Piense en las reuniones a las que asiste. Apuesto a que la persona de mayor jerarquía termina sentándose a la cabecera de la mesa. ¿Será que va corriendo de despacho en despacho para llegar el primero y ocupar el mejor sitio?

Observe con atención la próxima vez. Según van llegando los asistentes, dejan libre la cabecera. Eso ilustra la sutil e insidiosa naturaleza de cómo creamos las jerarquías. Sin instrucciones, discusiones o incluso sin pensamiento consciente, dejamos sitio a nuestros «superiores».

Ocurre incluso en Google, aunque con un matiz. Algunos de nuestros principales líderes terminan sintonizando con esta dinámica, de modo que intentan romperla ocupando la mitad de la mesa o un lado de la mesa de conferencias. Kent Walker, nuestro director de Asesoría jurídica, lo hace con asiduidad. «En parte es para crear una dinámica tipo “Mesa redonda del rey Arturo”, menos jerárquica y calculada para animar a que la gente hable entre sí en lugar de solo dialogar conmigo.»*

Invariablemente, ese es el sitio que acaba quedando libre.

Resulta que los seres humanos son terriblemente buenos siguiendo normas. Antes de 2007 la política de contratación de Google era: «Contrata a tanta gente buena como puedas». En 2007 adoptamos nuevos presupuestos de contratación porque estábamos fichando a más gente de la que podíamos absorber. Ahora a cada equipo se le asigna un número finito de gente para contratar por año. Me asombra la rapidez con la que cambiamos de una mentalidad de abundancia a una de escasez una vez que los puestos de trabajo

pasaron a ser un recurso precioso que debía ser conservado. Los roles se mantenían abiertos durante más tiempo que nunca porque los equipos querían estar seguros de fichar a la persona más valiosa. Las transferencias internas se volvieron más difíciles porque debíamos mantener puestos vacantes.

En la actualidad funciona un poco mejor. Solventamos algunos de estos problemas cambiando las normas para que determinados equipos puedan sobrepasar el presupuesto si lo necesitan, por ejemplo, si un googler desea cambiarse a otro grupo de trabajo. Muchos líderes también se guardan un presupuesto de reserva de manera que siempre tienen sitio para un empleado excepcional. Pero lo que me llamó la atención es que incluso en una empresa que aspira a conceder tanta libertad a las personas, la adopción de normas sencillas provocase tan profundos cambios de comportamiento.

Los mejores googlers actúan según su propio criterio y rompen las normas cuando es necesario. Por poner un ejemplo trivial, limitamos a dos los invitados que los googlers pueden traer cada mes a nuestros cafés. Si alguno invita ocasionalmente a sus padres y sus hijos, no hay problema. Es mejor que vivan una gran experiencia de vez en cuando que respetar la norma a rajatabla.

Actualmente los presupuestos pueden parecer distintos. Lo que cuenta de un presupuesto es que se supone que usted se atiene a él. Pero en Google siempre debe dejarse espacio para una persona realmente excepcional, incluso si eso le hace sobrepasar el presupuesto. Pero muchos de nosotros tenemos tan asumido el respeto a las normas que incluso sugerir esto parece revolucionario.

El controvertido experimento de Stanley Milgram en Yale en la década de 1960 dejó claro esto mismo, pero más rotundamente. Milgram investigaba la siguiente cuestión: «¿Cómo pudo ocurrir el Holocausto?». ¿Cómo fue posible que millones de personas fueran asesinadas no por el rencor de una sociedad

sino con el apoyo tanto pasivo como activo de aquella? ¿Los seres humanos están tan sometidos a la autoridad como para cometer los actos más inadmisibles? Presentado como un experimento sobre la memoria, a los participantes se les pedía que administrasen descargas a un «aprendiz» oculto si este no era capaz de recordar las palabras que le habían sido enseñadas. Tras cada fallo, se le pedía al participante que accionase un interruptor que incrementaba el voltaje en quince unidades, subiendo desde quince hasta 420 voltios, con dos últimos interruptores marcados como XXX y que equivalían a 435 y 450 voltios. A cada incremento el participante oíría quejarse al aprendiz y después gritar. A los 300 voltios el aprendiz empezaría a golpear la pared quejándose del corazón. Después de los 350 voltios el aprendiz quedaría silencioso. El experimento se detendría cuando el participante se negase a girar más interruptores, o cuando hubiese enviado una descarga de 450 voltios —en algunas versiones del experimento ocurría hasta tres veces—. Costaba treinta y una descargas llegar a ese punto.

En el primer experimento de Milgram, hubo cuarenta participantes, de los cuales veintiséis de ellos llegaron a los 450 voltios. Tras los primeros diecinueve el aprendiz quedó totalmente silencioso. Pero el 65 por ciento de los participantes siguió obedeciendo las órdenes y administró hasta doce descargas incluso cuando el aprendiz se mostraba completamente insensible. Y de los catorce que no llegaron hasta el final ninguno pidió que se detuviese el experimento, y ni siquiera fueron a interesarse por la víctima sin pedir permiso antes.⁹⁷

(Un factor clave aquí es que nadie fue electrocutado de verdad. Los interruptores no hacían nada y los gritos estaban pregrabados.)*

Los directivos tienen tendencia a acumular y ejercer poder.

Los empleados tienen tendencia a seguir órdenes.

Lo alucinante es que muchos de nosotros jugamos ambos papeles, jefe y

empleado, al mismo tiempo. Todos hemos experimentado la frustración de tener un jefe controlador como también la desesperación de encargarse de gente que no escucha.

Llegados aquí, pensará usted: «Vaya, de repente las cosas se ponen muy negras».

Hay esperanza.

«¿Confía su jefe en usted?», es una pregunta importante.

Si cree que las personas son fundamentalmente buenas y que su empresa es capaz de contratar con acierto, no hay nada que temer por conceder libertad a su gente.

Recuerde que la primera definición de «asilo» es «un lugar de refugio». Una de las más nobles aspiraciones de cualquier sitio de trabajo debiera ser el convertirse en un refugio donde la gente sea creativa, construya y crezca. ¿Por qué no dejar que sean los internos quienes gestionen el asilo?

El primer paso para el empoderamiento de la masa consiste en lograr que hablar de ello no resulte un peligro para las personas. En Japón hay un dicho: *Deru kugi wa utareru*. «La estaca que se levanta es derribada a martillazos». Es una advertencia para que te conformes.

Esa es la razón por la que sustraemos a los directivos tanto poder como podemos. Cuanta menos autoridad formal tengan, menos palos y zanahorias deberán esgrimir sobre sus equipos y más libertad tendrán estos para innovar.

Eliminar los símbolos de estatus

Ya hemos comentado cómo un directivo de Google no puede contratar unilateralmente a alguien, y en los próximos capítulos expondré cómo tampoco permitimos a los directivos tomar decisiones sobre sueldos y

ascensos sin la intervención de otros. Pero crear un entorno de empoderamiento de la masa en el que los empleados se sientan y actúen como propietarios supone algo más que gestionar la contratación y los ascensos de forma novedosa. Para mitigar nuestra tendencia innata a buscar la jerarquía tratamos de eliminar los significantes de poder y estatus. Por ejemplo, en la práctica solo existen cuatro niveles visibles y con sentido en Google: persona colaboradora, directivo, director (por ejemplo, director de directivos) y ejecutivo. Hay también una escala paralela para las personas técnicas que siguen siendo colaboradoras durante todo su desempeño profesional. El ascenso a través de esos niveles depende de las miras de cada persona, el impacto y el liderazgo. A la gente naturalmente le preocupa la promoción, y ascender a director y ejecutivo es muy importante.

Cuando la empresa era más pequeña trazamos una distinción pública entre los dos niveles de director, según la cual quien desempeñase el rol con menos experiencia sería considerado Ingeniería, director, y quien tuviese más experiencia, director de Ingeniería. Descubrimos que incluso una distinción tan sutil como es el orden de las palabras del cargo hacía que la gente se fijase en la diferencia de nivel. De manera que eliminamos la diferencia.

Para ser transparente, resulta difícil continuar manteniendo la diferencia cuando has aumentado de tamaño. Títulos que solíamos prohibir por completo, como aquellos que incluyen palabras tipo «global» o «estrategia» han terminado por colarse en la empresa. Prohibimos «global» porque es una palabra autoevidente y al mismo tiempo autoensalzadora. ¿Acaso no es global cualquier trabajo salvo que se especifique que no lo es? También «estrategia» resulta grandiosa. Sun Tzu era un estratega. Alejandro Magno era un estratega. Después de haber sido un supuesto asesor de estrategia durante muchos años, puedo asegurarle que dotar con la palabra «estrategia» a un cargo es una estupenda forma de lograr que la gente solicite el puesto

pero hace muy poco para cambiar la naturaleza del trabajo. Controlábamos los nombres de los cargos según contratábamos a la gente, pero no buscamos lo bastante en nuestra base de datos de empleados como para captar los títulos que ellos mismos se atribuían una vez dentro.* Tan solo esperamos que nuestros esfuerzos consigan restarle la importancia que le otorgan otras empresas.

Randy Knaflic, de Jawbone, a quien hemos conocido en el Capítulo 4, me contó cómo ha exportado la práctica de quitar énfasis a los cargos y que eso no funciona con todas las personas: «En Google el liderazgo no estaba equiparado al cargo. Muchas veces ofrezco a mis mejores colaboradores oportunidades de liderazgo y les ayudo a aprender el arte de liderar sin la autoridad que da el cargo. Con el tiempo resultó facilísimo colocar a esos líderes en puestos de gestión de personal porque habían aprendido a conciencia cómo inspirar liderazgo, subordinación y estimular decisiones entre su grupo de iguales. En Jawbone intenté hacer algo similar cuando contraté a un asociado de RR.HH. [de otra empresa de tecnología]. Le expliqué que el nombre del cargo venía después del liderazgo. En cuestión de semanas surgió la primera señal de peligro cuando preguntó: “Pero ¿cómo puedo conseguir que hagan lo que yo quiero si no tengo un cargo?”. Duró menos de seis meses».

Pero también eliminamos otros indicadores y fortalecedores de la jerarquía: nuestros directivos más antiguos reciben exactamente los mismos beneficios, emolumentos y recursos que nuestros recién contratados. No disponemos de comedores para directivos, plazas de parking o pensiones. Cuando en 2011 introdujimos un programa de remuneración diferida (el Fondo de Inversión Gestionado por Google) que permite a los googlers invertir el dinero de sus incentivos en nuestro departamento financiero, decidimos hacerlo accesible a todo el mundo en lugar de solo para los altos

ejecutivos, a diferencia de lo que hacen la mayoría de empresas. En Europa, donde es habitual que los directivos reciban suplementos para el automóvil, se los ofrecimos a todos los empleados y neutralizamos el coste de esa oferta limitando el volumen de las primas que recibían nuestros más altos ejecutivos. Hubo quejas pero era más importante ser integradores que adaptarnos a las prácticas de la industria.

Si desea un entorno no jerárquico necesita hacer visibles los recordatorios de sus valores. De lo contrario, su naturaleza humana se reafirma a sí misma. Los símbolos y las historias son importantes. Ron Nessen, que fue secretario de Prensa del presidente Gerald Ford, contaba una anécdota acerca del estilo de liderazgo de su jefe: «Tenía un perro, Liberty, que tuvo un accidente en la alfombra del despacho oval y uno de los marines de servicio corrió a limpiarlo. Jerry Ford dijo: “Yo lo hago. Échese a un lado porque ya lo hago yo. Ningún hombre debería tener que limpiar lo del perro de otro”».⁹⁹

Lo que tiene de apasionante esta anécdota es que el hombre más poderoso de Estados Unidos no solo comprendió su responsabilidad personal, sino que supo apreciar el valor simbólico de demostrarla.

Por eso es importante que Patrick Pichette lleve tejanos y una mochila naranja en lugar de traje y maletín. Sí, es el director financiero de Google y también el encargado de equilibrar el insaciable apetito de Google por nuevos paradigmas con la certeza de que nuestros asuntos económicos se gestionan cuidadosa y responsablemente. Pero al mismo tiempo es accesible, cálido y humano. Cuando circula por nuestras instalaciones en bicicleta pone de manifiesto que incluso nuestros líderes más destacados solo son personas.



Fotografía por cortesía de Brett Crosby

Patrick (izquierda) y yo en una de sus bicis. Foto por cortesía de Brett Crosby.

Tome decisiones basadas en los datos, no en las opiniones de los directivos

Aparte de minimizar los oropeles y amaneramientos del poder, a la hora de tomar decisiones nos basamos en los datos. Omid Kordestani trabajaba para Netscape antes de venir a Google. Como cuenta Omid, «El legendario director general de Nestcape, Jim Barksdale, dijo en una de aquellas reuniones de dirección: “Si tienen ustedes hechos, preséntelos y los utilizaremos. Pero si tienen opiniones, utilizaremos la mía”».

El tono del comentario de Barksdale es divertido y al mismo tiempo está en el umbral de lo tiránico, pero refleja bien la forma de pensar de la mayoría de directivos. Después de todo, ellos (en el mejor de los casos) han llegado a la dirección por haber demostrado buen juicio, o sea que ¿por qué no basar las decisiones en él?

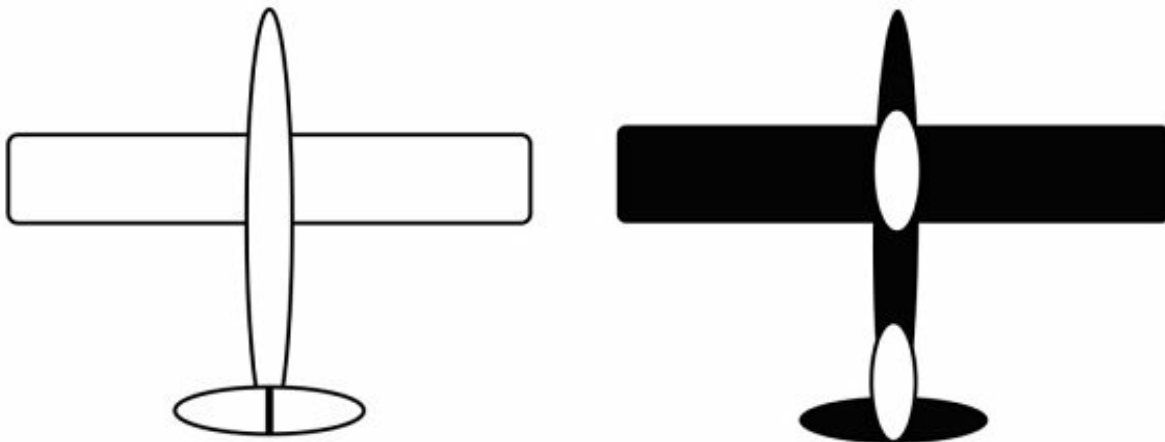
Al propio tiempo Barksdale ilustra las tremendas oportunidades de todos nosotros como personas. Limitarse a los datos —en realidad, confiar en que toda conversación se basará en los datos— socava el papel tradicional de los directivos. Dejan de ser quienes aportan intuiciones y pasan a convertirse en facilitadores que buscan la verdad, apelando a los datos más útiles para apoyar cada decisión. En cierto sentido toda reunión entra en la dialéctica de Hegel, con unos presentadores que aportan una tesis y los asistentes a la reunión que exponen una antítesis que cuestiona los hechos y pone a prueba cuál es la decisión correcta. El resultado de todo ello es la síntesis, una aproximación más cercana a la verdad que si hubiésemos confiado en simples opiniones. Uno de los principios de Google ha sido siempre: «No haga política. Use los datos».

Como me contó Hal Varian, «Basarse en los datos ayuda a todo el mundo. Los directivos más importantes no deberían perder el tiempo discutiendo si el mejor color de fondo para un anuncio es el amarillo o el azul. Que se limiten a llevar a cabo un experimento. Eso deja libre a la dirección para preocuparse de aquello que resulta difícil cuantificar, cosa que por lo general supone un uso más acertado de su tiempo».

Nosotros utilizamos los datos —evidencias— para protegernos de los rumores, los sesgos y de la pura y simple testarudez. Una vía es acabar con los mitos (pido excusas al soberbio programa de televisión *MythBusters*, de Adam Savage y Jamie Hyneman en el que ponen a prueba los mitos de la cultura pop: «Es posible fugarse de la isla de Alcatraz?»* «Si llueve, ¿es

mejor correr o caminar?»).* Inspirándonos en el programa tratamos de poner a prueba los mitos dentro de la empresa y desenmascararlos siempre que resulta posible.

La gente se basa en toda clase de supuestos —en realidad conjeturas— acerca de cómo funcionan las cosas en las empresas. La mayor parte de esas conjeturas se asientan en meros sesgos de muestreo. Un ejemplo de ello es el trabajo de Abraham Wald sobre la Segunda Guerra Mundial. Wald, un matemático húngaro, era miembro del Grupo de Investigación Estadística de la Universidad de Columbia que recibió durante la guerra encargos estadísticos del gobierno. Se le preguntó qué se podría hacer para mejorar las tasas de supervivencia de los bombarderos. Wald revisó la localización de los impactos en los aviones que regresaban de misiones de bombardeo para determinar si sería de ayuda añadir más blindaje. De acuerdo con el Museo Nacional de la Segunda Guerra Mundial,¹⁰⁰ él dibujó el diagrama de más abajo. Las zonas oscuras del aeroplano de la derecha muestran dónde se recibían la mayoría de impactos.



Inspirada por Adam Wald

Ilustración de Wald de los daños en los bombarderos.

En contra de lo que parecía lógico, Wald llegó a la conclusión de que la cabina de pilotaje y la cola eran las que más refuerzo necesitaban.

La muestra que analizó se refería únicamente a bombarderos supervivientes y que habían recibido impactos en las alas, morro y fuselaje. Wald cayó en la cuenta de que estaba examinando una muestra sesgada: los bombarderos que había sido alcanzados en la cabina y en la cola no regresaron nunca. Ahí era donde más necesidad había de reforzarlos.*

Las muestras sesgadas nos afectan a todos. Por ejemplo, nuestra encuesta anual de empleados de 2010 puso de manifiesto que muchos googlers de ingeniería sentían que Google no tomaba medidas lo suficientemente firmes contra quienes rendían poco. Lo que pasaba en realidad era que en un equipo de diez personas nueve se referían a un miembro con problemas y sacaban la conclusión de que nadie hacía nada por ayudarlo a mejorar o despedirlo. Ellos no contemplaban los otros cinco equipos de un tamaño similar y en los que ninguno tenía problemas, aparte de que no se sabía que los directivos y la gente de Gestión de Personas trabajan con las personas fuera de la vista. Este es un ejemplo clásico de muestra sesgada, en el que alguien saca conclusiones basadas en las pequeñas y defectuosas muestras que presencia. En este caso el respeto por la privacidad de la persona con problemas nos impidió propagar lo que ocurría, pero fue un argumento a favor para compartir el caso con los googlers que trabajamos fuera de la vista de manera habitual. También incorporamos los datos reales de todos los googlers en la formación y las charlas relacionados con la gestión del desempeño. Como resultado, los googlers técnicos opinaron significativamente de manera más positiva acerca de esta cuestión, con una puntuación de 23 puntos (sobre cien) más favorable que antes acerca de la cuestión de «En mi grupo sabemos cómo tratar a los que rinden poco». Y mejor aún, los googlers se explican la dinámica entre sí. En un e-mail reciente, un googler se sentía frustrado

porque a un compañero holgazán no se le corregían los defectos. Otro googler metía baza diciendo que probablemente el holgazán estaría recibiendo ayuda pero que quizá los «picapleitos»¹⁰¹ no permitirían que los de Gestión de Personas diesen los detalles a todo el mundo. ¡Era cierto!

Los ascensos son otra fuente de mitos. En Google anunciamos los ascensos mediante e-mails con listados de nombres y pequeñas biografías, pero somos lo bastante grandes como para que sea imposible conocer a todo el mundo. De manera que los googlers escanean las listas de nombres, buscando, como es lógico, las personas que conocen porque así las pueden felicitar. Pero mientras lo hacen también sacan conclusiones. «He visto que han ascendido a Sally pero no a Dave. Debe de ser porque Sally trabaja con nuestro director financiero.» «Vaya, mira a todos los del equipo Android [dispositivo para móviles] que han ascendido... Cuesta ver a uno de Infraestructura [centros de datos]. Me temo que solo importamos en lo relativo a la interfaz de usuario.»

Las conclusiones habituales rondan la idea de que se necesita tener mucha más gente experimentada en tu proyecto para que te asciendan, dado que sus opiniones probablemente tengan más peso; ayuda al ascenso estar en un área de producto más «sexy»; una simple evaluación negativa puede torpedear tus probabilidades de ascenso; o los proyectos que se realizan en nuestra sede central son más visibles y por lo tanto es más fácil que te promocionen si trabajas en ellos. La lista sigue. Cada año, cuando los encuestamos, los googlers nos dicen que el proceso de ascenso no ha sido justo debido al favoritismo hacia determinadas oficinas, proyectos y trabajos.

Estas serían unas preocupaciones legítimas si fuesen unas deducciones correctas. Pero no lo son.

Cuando los googlers se toman la molestia de comprobar sus observaciones con Gestión de Personas hablamos con ellos de los datos. Pero en general nadie pregunta, aparte de que tampoco tendríamos tiempo de responder a

todas las cuestiones. Y no solo sabemos de nuevos contratados que extraen con asiduidad las mismas conclusiones erróneas, sino que incluso googlers que llevan un tiempo considerable aquí todavía mantienen un (quizá saludable) grado de escepticismo acerca de nuestras garantías. Al fin y al cabo, ¿el equipo de Recursos Humanos no trabaja para la dirección? ¿No están interesados en mantener tranquilas a las masas?

Aparecen Brian Ong y Janet Cho. Brian encabeza el equipo que rastrea y cuantifica nuestro proceso de contratación, pero hace unos años pertenecía al equipo de Análisis de Personal, encargado de asegurar que apoyáramos nuestros juicios en los hechos. Janet es la vicepresidenta encargada de todas las cuestiones de personal relacionadas con nuestras principales áreas de producto, tales como búsqueda, publicidad, centros de datos y Gmail. Ambos decidieron que el enfoque más efectivo y duradero sería, sencillamente, el de compartir con los googlers todos los datos de ascensos. Procesaron los números, organizaron una serie de charlas y las grabaron para que la gente pudiera revisarlas más tarde, y crearon un sitio para compartir todos los datos. Resultó que:

- Trabajar con gente más experimentada tenía una repercusión escasa. El 51 por ciento de las personas nominadas para el ascenso fueron promocionadas. Para aquellos que trabajaban con gente mucho más experimentada el porcentaje fue del 54 por ciento. Un poco más alto, pero no mucho.

- El área de producto no tiene importancia. Ocasionalmente se observan diferencias de unos pocos puntos de porcentaje de un año a otro, pero en general las probabilidades de ascenso son las mismas con independencia de en qué se trabaje.

- Un *feedback* negativo no es dañino. En realidad casi todo el mundo que

logra ser ascendido ofrece información constructiva en su promoción. Lo que arruina las posibilidades de ascenso es la evidencia de algún asunto grave, como un código desorganizado o erróneo. Otro síntoma de alarma es una manifiesta falta de información. Un paquete de promoción que no cuenta con comentarios constructivos es un signo de advertencia para los comités de revisión. Los candidatos al ascenso no deberían tener miedo de solicitar y recibir un *feedback* no demasiado brillante puesto que este no va a llevarles al fracaso y les aportará un *coaching* explícito acerca de cómo mejorar. Resulta que cuando pones a la gente frente a la realidad, desean hacerlo mejor.

- La localización de su proyecto no afecta a su posibilidad de ser ascendido. Por ejemplo, los ascensos en nuestra sede de Mountain View son virtualmente los mismos que en cualquier otro lugar.

El sitio se actualiza de forma periódica con los últimos hechos y con cualquier nuevo análisis que haya sido solicitado. Desde luego que significa mucho trabajo, pero resulta esencial para demostrar que nuestros procesos no están sesgados. Hubiera resultado facilísimo seguir afirmando que el proceso funcionaba. Pero es mucho mejor neutralizar con hechos los mitos de una vez para siempre y para todos, y luego poner esos hechos a disposición de cualquiera.

En Google nos ponemos a prueba a nosotros mismos como también a nuestros productos con cierta frecuencia para asegurarnos de que las decisiones están basadas en hechos. Deseamos reforzar las buenas ideas y descartar las malas, lo que a su vez nos ofrece más margen para experimentar libremente con las más prometedoras. Por ejemplo, en 2010 introdujimos 516 mejoras en el funcionamiento de Google Search. Un ejemplo de mejora de importancia recibió el nombre en clave de Cafeína, y logró que nuestros resultados fueran un 50 por ciento más «frescos» que antes. Google no busca

en toda la web cada vez que alguien hace una consulta. En lugar de ello buscamos por adelantado, en diferentes sitios y con páginas priorizadas según su pertinencia, y después indexamos esos sitios de forma que la consulta recibe una respuesta virtualmente instantánea. *Caféina* significa que indexamos un 50 por ciento más rápido. Al ser lanzada, procesaba centenares de miles de páginas web en paralelo por segundo. Si se imprimieran formarían una pila de páginas de casi seis kilómetros de alto cada segundo.¹⁰² Antes de poner en práctica ninguna mejora, comprobamos que funcionan a la perfección. Utilizamos el test A/B mediante el que mostramos a los evaluadores dos series de resultados de búsqueda uno junto al otro, y luego observamos su comportamiento y recibimos su *feedback* con respecto a qué resultados son los mejores. Una demostración sencilla podría ser comprobar si los anuncios con fondo azul reciben más clics de los usuarios que los de fondo rojo. Esto puede parecer una minucia pero resulta significativamente enorme si usted es Coca-Cola o Pepsi. También utilizamos test de 1 por ciento, con el que introducimos un cambio a un 1 por ciento de usuarios para ver cómo funciona antes de aplicarlo a miles de millones de usuarios. Solo en 2010 llevamos a cabo 8.157 test A/B y más de 2.800 test de 1 por ciento. Dicho de otro modo, cada día a lo largo de 2010 realizamos más de treinta experimentos para averiguar qué era lo que mejor serviría a nuestros usuarios. Y eso solo en relación a nuestro producto de búsqueda.

Adoptamos el mismo planteamiento en cuestiones de personal. Cuando pusimos en práctica nuestra encuesta Upward Feedback (una encuesta periódica sobre calidad de gestión —más detalles en el Capítulo 8—) realizamos una prueba A/B para averiguar si los googlers serían más propensos a ofrecer *feedback* a sus directores si el correo electrónico anunciando la encuesta estaba firmado por un ejecutivo o un alias de e-mail genérico tipo «Equipo UFS». No acusamos diferencias en porcentajes de

respuesta por lo que optamos por los alias sencillamente porque es más fácil escribir un solo correo electrónico que pedir a cada ejecutivo que escriba uno por sí mismo.

Casi todo programa importante que lanzamos es probado primero con un subgrupo. Recuerdo cuando alcanzamos los veinte mil empleados y se me preguntó si me preocupaba que ahora Google fuese, sin lugar a dudas, una gran empresa. «Siempre nos preocupa la cultura —respondí—, pero la ventaja de ser grandes es que ahora podemos realizar centenares de experimentos para saber qué es lo que hace felices de verdad a los googlers.» Cada despacho, cada equipo, cada proyecto representa una oportunidad para efectuar un experimento y aprender de él. Esta es una de las mayores oportunidades que las grandes empresas desperdician y eso me parece igual de cierto para las que tienen cientos de trabajadores, no miles. Con demasiada frecuencia la dirección toma decisiones que aplica unilateralmente a la empresa entera. ¿Qué ocurre si la dirección se equivoca? ¿Y si alguien tiene una idea mejor? ¿Y si dicha decisión funciona en un país y en otro no? Me parece una locura que las empresas no tanteen más en esa dirección.

¿Por qué no preparar a diez o cincuenta o cien personas y hacer algo diferente? ¿O intentar algo primero con un grupo pequeño? Como solía decir Bill Cosby en *El gordo Albert y la pandilla Cosby*, «Si no andas con ojo puedes aprender algo antes de que esté hecho».

Encuentre formas para que su gente pueda configurar su trabajo y la empresa

Aparte de despojar a los líderes de las armas de poder tradicionales y de apoyarnos en los hechos para tomar decisiones, concedemos a los googlers

una libertad inusual para configurar tanto su trabajo como la empresa. Google no es la primera en hacerlo. Durante casi sesenta años 3M ha ofrecido a sus empleados el 15 por ciento de su tiempo para investigar: «Una convicción fundamental de 3M es que la creatividad necesita libertad. Por esa razón, y más o menos desde 1948, hemos animado a nuestros empleados a invertir el 15 por ciento de su tiempo de trabajo en sus propios proyectos. Aprovechar nuestros recursos, crear un equipo único y seguir sus propias percepciones con el fin de resolver problemas».¹⁰³ Como bien se sabe, los blocs de notas Post-it salieron de este programa y también el avisado papel de lija Trizact, que por alguna razón mejora con el uso.

Nosotros aplicamos un 20 por ciento del tiempo a dichas tareas, lo cual significa que los ingenieros disponen del 20 por ciento de su tiempo semanal para centrarse en proyectos que les interesan a ellos, diferentes a su trabajo diario pero en teoría relacionados con lo que hace Google (y que todavía cubre un gran campo). Aparte de los ingenieros, por lo general no apoyamos formalmente proyectos del 20 por ciento de tiempo, pero muchas veces la gente encuentra tiempo para sus propios proyectos paralelos, ya sea el caso del vendedor Chris Genteel que decide colaborar con negocios propiedad de minorías para acceder a la red (que más adelante se convirtió en un trabajo a tiempo completo para él) o el de Anna Botelho, una antigua bailarina de salón y miembro de nuestro equipo de bienes raíces, que animó a otros googlers a dar clases de danza en nuestras instalaciones.

En 2009, el puesto de trabajo habitual de Caesar Sengupta, vicepresidente de Gestión de Producto en nuestro equipo de Chrome, consistía en dirigir Google Toolbar y Desktop, versiones descargables de nuestros productos que se encuentran en su navegador o en su ordenador de sobremesa. Cuando el equipo de Chrome empezó a construir su propio navegador, Caesar y unos cuantos ingenieros quisieron saber qué pasaría si aplicasen el diseño de

Chrome a los sistemas operativos, los programas que le dicen cómo operar a su teléfono, su tableta o su ordenador. En aquel momento a un ordenador le podía costar cinco minutos o más arrancar, en parte porque seguía comprobando un hardware anticuado y que ya nadie usaba, como por ejemplo los drivers de disco flexible (*floppy*). Caesar y su equipo se embarcaron en un proyecto para mejorarlo con ese 20 por ciento de tiempo libre y de manera informal. Eliminaron todos los pasos innecesarios, construyeron la plataforma de navegación Chrome y crearon su primer prototipo de portátil Chromebook. Arrancaba en ocho segundos.

La utilización varía con la práctica, y algunas personas se centran al ciento por ciento en proyectos paralelos mientras que otras no tienen ningún proyecto en absoluto. Hay quienes bromean diciendo que es «el 120 por ciento del tiempo», porque el trabajo se hace después del horario habitual y no durante el mismo. Lo más normal es que un proyecto de éxito empiece con el 5 o 10 por ciento del tiempo de alguien y que si demuestra tener impacto consuma más y más tiempo (y atraiga a cada vez más voluntarios) hasta convertirse en un producto oficial.

El uso del 20 por ciento del tiempo ha crecido y decrecido con los años, decantándose por aproximadamente el 10 por ciento la última vez que lo calibramos. En cierto modo lo del 20 por ciento de tiempo es más importante como idea que como realidad. Funciona hasta cierto punto fuera de la supervisión de la dirección y siempre seguirá siendo así porque a las personas más creativas y de más talento no se las puede forzar a trabajar.

Ryan Tate, de la revista *Wired*, hizo el mejor resumen que conozco al respecto: ¹⁰⁴

He aquí lo que [el 20 por ciento de tiempo] no es: un programa corporativo totalmente desarrollado con su propia política puesta por escrito, directrices detalladas y un jefe. Nadie consigue un paquete «20 por ciento del tiempo» como orientación o es animado a

distraerse con un proyecto secundario. Hasta cierto punto el 20 por ciento de tiempo siempre ha funcionado basado en unos fines específicos, y proporciona una salida a los empleados más brillantes, incansables y persistentes de la empresa, gente decidida a llevar una idea hasta el final caiga quien caiga.

Por ejemplo, el ingeniero Paul Buchheit trabajó en Gmail durante dos años y medio antes de persuadir finalmente a los genios de la empresa para que lo lanzaran, pues temían que Google se apartara mucho de la búsqueda.

Los googlers no se autolimitan a la hora de crear productos. Se implican también en la forma que tenemos de llevar la empresa. Unos años atrás concedimos a un grupo de treinta ingenieros datos de desempeño y salarios anónimos de todo el mundo en ingeniería, y les permitimos que decidieran cómo se repartirían las primas. Deseaban que el sistema fuese más meritocrático. Por ejemplo, imagine a dos ingenieros trabajando al mismo nivel pero que uno tuvo más capacidad a la hora de negociar su salario cuando entró en Google. Pongamos que tenía un sueldo de 100.000 dólares al año y otro ingeniero, al que no se le ocurrió negociar, tenía un sueldo de 90.000 dólares. Puesto que su rendimiento era similar, ambos cobraban la misma prima del 20 por ciento. Pero eso no era justo, argumentaban los ingenieros, porque el primero recibía 20.000 dólares de prima mientras que el segundo, que había aportado el mismo trabajo, solo percibía 18.000 dólares. De modo que, a petición suya, cambiamos las bases para el cálculo de las primas y pasamos del salario real al salario medio de todo el mundo en ese puesto de trabajo. Con eso se garantizaba que ambos recibirían una prima en consonancia con su impacto.

Ya que lo mencionamos, detengámonos en esta cuestión tan presente en todas las empresas. Está bien documentada la diferencia media salarial entre hombres y mujeres. Una de las razones se asienta sobre la diferente propensión entre hombres y mujeres a negociar su salario cuando son contratados. Por ejemplo, Linda Babcock, de la Universidad Carnegie

Mellon, y la autora Sara Laschever informaron que los salarios iniciales para los licenciados en MBA por la Carnegie Mellon eran más elevados para los hombres que para las mujeres, en gran parte porque los hombres solían pedir más dinero. El 57 por ciento de los hombres negociaban, frente al 7 por ciento de mujeres.¹⁰⁵ Gracias en parte a la información procedente de los googlers, nuestro sistema salarial se ha hecho con el objetivo de eliminar esta clase de sesgos y desigualdades estructurales.

Pero no siempre hemos enfocado tan analíticamente la compensación, utilización, contratación u otras cuestiones de personal. En 2004, cuando contábamos con unos 2.500 empleados, Larry y Sergey tenían la sensación de que nos estábamos haciendo tan grandes que ellos no podían detectar de forma intuitiva el estado emocional de la gente solo paseando por ahí y hablando con las personas a las que conocían. Su solución fue la siguiente: Stacy Sullivan tenía que entrevistar a todo el mundo y averiguarlo. Stacy propuso la Encuesta de Felicidad, pero participó mucho menos de la mitad de la empresa. Y los ingenieros, convencidos de que podían diseñar algo mejor, lanzaron su propia encuesta competidora. ¿Su nombre? La Encuesta del Éxtasis porque, naturalmente, tenían que poner el listón más alto. Esa encuesta solventaba los problemas específicos de los ingenieros —por ejemplo, era la única que planteaba el uso del 20 por ciento del tiempo— y al principio tuvo más credibilidad con otro personal técnico de la plantilla (porque, al fin y al cabo, ¡la habían diseñado los ingenieros!). Hasta 2007 las dos encuestas funcionaron en paralelo pero su eficacia era limitada porque, con diferentes grupos de preguntas, no nos permitían hacer comparaciones en la totalidad de la empresa. Michelle Donovan, que más tarde trabajaría en el Proyecto Oxígeno, deseaba encontrar un sistema mejor. Se pasó el año siguiente departiendo con ingenieros, vendedores y todo tipo de personas para desarrollar una encuesta que despertase el interés de los googlers y fuera

también científicamente consistente y cuantificable a lo largo del tiempo. Había nacido la encuesta Googlegeist.

Googlegeist, que significa «el espíritu de Google» y fue —lo cual no es sorprendente— elegida por los empleados, es una encuesta anual entre nuestros cuarenta mil, o más, googlers. Se trata de nuestro mecanismo individual más poderoso para permitir que los empleados puedan modelar la empresa. Esta encuesta plantea en torno al centenar de preguntas todos los años con una escala de puntuación de cinco puntos y que va desde «rotundamente en desacuerdo» a «rotundamente de acuerdo», y se complementa con algunas respuestas libres.

Cambiamos todos los años entre el 30 y el 50 por ciento de las preguntas basándonos en las cuestiones más urgentes pero conservando el resto para poder rastrear los cambios en la compañía a lo largo del tiempo. Aproximadamente el 90 por ciento de los googlers participa cada año.

Googlegeist

Our Annual Survey

Section 1: Me

The Google-wide portion of the survey is organized into four sections. This first section asks you about topics that relate to your individual experience as a Googler.

If you prefer not to answer a question, don't know the answer, or feel that the question doesn't apply to you, please select "N/A."

	Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree	N/A
I'm excited about the work I'm doing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I make good use of my skills and abilities in my role	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I am working toward clear goals	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I can see a clear link between my work and Google's objectives	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
My work gives me a sense of personal accomplishment	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
My work has high impact	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
There is a good match between what my job offers me and what I want in my career	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



[Previous](#) [Next](#)

Click "Next" to save your answers.

Google

Primera página de nuestra encuesta de 2014 © Google, Inc.

Como queremos que los googlers sean sinceros, les ofrecemos dos caminos para responder a las preguntas: confidencialmente o anónimamente. «Confidencialmente» significa que su nombre es borrado, pero se mantienen otros datos que nos ayudan a analizar la empresa —por ejemplo, localización, nivel de empleo y área de producto—, de manera que podamos saber si el googler es una directiva de YouTube en San Bruno, California, pero no quién con exactitud. El único equipo que tiene acceso a los datos —sin nombres, naturalmente— es el equipo base de Googlegeist y nosotros nunca informamos acerca de los resultados de una forma que permita identificar a una persona en particular. Una respuesta anónima llega un paso más allá al

no incluir información identificadora de la persona a menos que el responsable de la misma elija que sea añadida.

La Googlegeist resulta peculiar porque no está realizada por asesores sino por googlers con un nivel de experiencia de doctorado y que va desde el diseño de encuestas a psicología organizativa; todos los resultados (buenos y malos) los conoce la empresa entera en el plazo de un mes y son la base para el trabajo orientado al empleado del año siguiente, cuya finalidad persigue mejorar la cultura y efectividad de Google. Todo directivo que tenga más de tres contestaciones recibe un informe llamado MyGeist. Dicho informe —que en realidad es una herramienta interactiva online— permite a los directivos conocer y compartir informes personalizados que incluyen un resumen de las puntuaciones de la Googlegeist acerca de su empresa. Con independencia de que sus equipos estén formados por tres o treinta googlers, los directivos obtienen una clara visión de cómo están actuando según sus colaboradores. Con un clic ellos pueden elegir entre comentarla con los miembros de su equipo, con organizaciones más amplias, con una lista de googlers personalizada o incluso con la totalidad de Google. Y casi todos lo hacen.

Tessa Pompa

Print

Home

Overview

All Items

Todos los asuntos de la encuesta están agrupados por temas. La puntuación de un tema es el promedio de puntuación de los asuntos dentro de cada tema. El porcentaje favorable de un tema se compara con el total de Google, su función o Área de Producto y su VP o SVP cuando sea aplicable. Las diferencias en la comparación de puntuaciones superiores o iguales al 5 por ciento se muestran aquí en verde o rojo. Si no hay datos disponibles, o si usted es el líder de la función o del Área de producto, se incluye un guión ("-"). Consulte la página FAQ para una descripción de cada tema.

Org

Tema	Respuestas	Porcentaje favorable	% fav. respecto a Google
Iguals	2684	91	+6
Director	2721	89	0
Liderazgo	2706	86	+5
Cultura	2730	84	+9
Total de gratificaciones	2695	82	+2
Desarrollo profesional	2649	82	-1
Bienestar	2717	80	+1
Desempeño de la dirección	2623	76	-2
Trabajo/Rol	2641	72	-3

Google

Ejemplo de informe MyGeist personalizado de la encuesta Googlegeist de 2014. Los datos son indicativos. © Google, Inc.

He aquí un círculo virtuoso: actuamos de acuerdo con lo que aprendemos, lo cual estimula la participación en un futuro, que a su vez nos ofrece una idea todavía más precisa de dónde mejorar. Hacemos posible el ciclo mediante una apertura por defecto: los informes de cualquier vicepresidente con un centenar o más de respuestas se publican automáticamente para toda la empresa, pese a que ello horrorizaría al director general que conocimos en el Capítulo 2, demasiado tímido para mantener una sesión de preguntas y respuestas improvisada con sus empleados. Al mismo tiempo, las respuestas de los empleados son anónimas (para evitar la adulación) y los resultados de los directivos no cuentan para las puntuaciones de desempeño o las decisiones sobre los sueldos. Deseamos, por un lado, que los empleados se

muestren incisivamente sinceros, y por otro, que los directivos estén abiertos a la mejora más que a defenderse.

La Googlegeist se centra, fundamentalmente, en medir los resultados importantes. La mayoría de encuestas de empleados fija su interés en el compromiso,¹⁰⁶ el cual, como explica Prasad Setty, «es un concepto nebuloso que le gusta a Recursos Humanos pero que en realidad no dice mucho. Si el 80 por ciento de sus empleados está comprometido, ¿qué significado tiene?»* El Comité de Dirección de la Empresa descubrió que “El significado de compromiso que tiene el empleado resulta ambiguo tanto para los investigadores académicos como para los profesionales... [El] término se usa en diferentes ocasiones para referirse a estados, rasgos y comportamientos psicológicos, así como a sus antecedentes y resultados».¹⁰⁷ El compromiso no le dice con precisión dónde invertir su limitado tiempo y presupuesto para personal. ¿Ha de incrementarlo centrándose en programas de salud? ¿En la calidad de la gestión? No hay forma de saberlo.

En lugar de ello la Googlegeist se centra en las más importantes variables de rendimiento que tenemos: innovación (mantenimiento de un entorno que valora y estimula cada una de ellas sin descanso mejorando los productos ya existentes y asumiendo apuestas gigantescas y visionarias); ejecución (lanzando rápido productos de gran calidad), y retención (manteniendo a las personas que deseamos tener cerca). Por ejemplo, contamos con cinco preguntas que predicen si los empleados tienen intenciones de marcharse.

Si las respuestas de los equipos a esas preguntas caen por debajo del 70 por ciento a favor, sabemos que durante el año siguiente se irán más personas si no intervenimos. Si los puntos quedan por debajo del 70 por ciento a una pregunta, se identifica la cuestión y los googlers y los líderes se alían con los colegas de Gestión de Personas para mejorar la experiencia del equipo (pero

el desenlace nunca se achaca a ningún googler en particular). Calibramos muchos otros resultados, tales como nuestro ritmo de ejecución o nuestra cultura, pero por encima de todo queremos seguir lanzando cosas nuevas geniales y queremos estar seguros de que la gente que tanto esfuerzo nos ha costado contratar se queda en Google durante mucho tiempo.

El efecto ha sido notable. Hemos sido capaces de anticipar áreas en las que el desgaste podría incrementarse y lograr que la rotación de personal se mantuviese baja y regular, tanto en los buenos como los malos tiempos. Los googlers continúan pensando que la empresa sigue siendo innovadora y que pueden contribuir a nuestra misión. Pero en comparación con cinco años atrás, hay un 20 por ciento más de googlers que confían en que van a poder cumplir sus objetivos profesionales, un 25 por ciento más contentos con nuestro ritmo de toma de decisiones (que puede descender espectacularmente según crece la burocracia en las grandes firmas) y un 5 por ciento que considera que son tratados con mayor respeto (resulta difícil mejorar cuando el punto de referencia alcanza puntuaciones del 90 por ciento). Al mismo tiempo, la encuesta pone de manifiesto que nos queda mucho por hacer en áreas del bienestar y en especial la capacidad de los googlers para desconectar del trabajo fuera del mismo. De modo que estamos tratando de mejorar. Nuestra oficina en Dublín respondió creando un programa llamado Dublín se Desconecta, con el que se alienta a que todo el mundo deje de trabajar a las seis de la tarde y se mantenga offline. Incluso dispusieron espacios en los que dejar el ordenador personal para estar seguros de que nadie le va a echar un vistazo a los e-mails antes de irse a dormir. El experimento funcionó. Lo que en 2011 comenzó como una iniciativa solo de Gestión de Personas, en 2013 se convirtió en un suceso a escala de todo Dublín en el que participaban los más de dos mil trabajadores de nuestra oficina de esa ciudad. Helen Tynan, nuestra líder de Gestión de Personas en

Irlanda, informó: «Tenía una montaña de portátiles en mi despacho y un enorme alboroto (montones de risas) cuando la gente venía a traerlos... Muchas personas contaban en los chats lo que habían hecho y lo larga que les había parecido la tarde con tanto tiempo para hacer cosas».

La Googlegeist ha sido también la mayor fuente de información para los cambios que hemos introducido en la empresa, entre ellos el Proyecto Oxígeno —que transformó nuestra forma de pensar acerca de la gestión y que detallaré en el Capítulo 8— y un amplio cambio en nuestra filosofía salarial que pusimos en práctica en 2010 y que incluía un aumento de salarios del 10 por ciento para todo el mundo. Hasta entonces nuestros salarios habían sido bastante bajos, pero en cuanto los googlers empezaron a comprar casas y crear familias se hizo más importante tener un sueldo fijo más alto. Detectamos que con el tiempo iba disminuyendo la satisfacción con los salarios y actuamos. (Aunque, por desgracia, Larry y Sergey, que tienen un sueldo de un solo dólar, renunciaron a ese incremento del diez por ciento... que les supondría ganar 1,10 dólares al año.) Pero en una empresa donde históricamente se ha considerado que la gloria se relacionaba con el lanzamiento de nuevos productos, la Googlegeist puso de manifiesto que estábamos dejando de lado algunas necesidades fundamentales.

En 2007 y 2008 los googlers técnicos opinaban que no se otorgaba suficiente reconocimiento a la gente que hacía trabajos importantes pero poco llamativos. Por ejemplo, los ingenieros de Google contribuyeron de forma conjunta a nuestra base de códigos. Detengámonos en ello un instante. Miles de personas están cambiando continuamente el funcionamiento de los productos de Google y todas al mismo tiempo. Pequeñas duplicidades e ineficiencias eran susceptibles de acumularse rápidamente y convertir los productos en más lentos, complicados y con errores. «Salud de código» se refiere al mantenimiento de la sostenibilidad y la escalabilidad del código

para minimizar ese problema. («Escalabilidad» es jerga de la industria tecnológica y también lo que queremos decir cuando hablamos de poder introducir pequeñas soluciones y hacer que le funcionen a todo el mundo. «Escala» significa que algo funciona igual para cien que para mil millones de usuarios.) Requiere investigaciones regulares y la creación de técnicas para reducir la complejidad e introducir un espíritu de simplificación en nuestro proceso de desarrollo de código. La Googlegeist nos alertó de que no estábamos prestando a esto la atención necesaria o recompensándolo suficientemente. Las gratificaciones se concentraban sobre aquellos que generaban mayor volumen de código en lugar del de mayor calidad.

Podríamos haber establecido objetivos a escala de toda la empresa para el buen funcionamiento del código, o creado puestos dedicados por entero a comprobar el trabajo de otros. Nuestro director general podría haber ordenado que todo el mundo se dedicase a vigilar el buen funcionamiento del código durante el próximo mes.

En lugar de ello, un grupo de ingenieros se organizaron ellos solos y decidieron hacerse cargo del problema detectado por la Googlegeist. Primero se dedicaron a incrementar el reconocimiento de la importancia de la salud del código recurriendo a la educación y la publicidad, incluyendo charlas técnicas, artículos en nuestra intranet y correos electrónicos enviados a nuestra lista de distribución interna en los que se explicaba la importancia del buen funcionamiento del código. Pidieron a ejecutivos técnicos reverenciados, como Alan Eustace, que mencionara la salud del código en charlas públicas y correos electrónicos sobre la gestión del rendimiento y los ascensos. En segundo lugar, los ingenieros se aliaron con Gestión de Personas para asegurarse de que el buen funcionamiento del código pasaba a considerarse un componente esencial de las sesiones de calibración del desempeño y comités de promoción, e incorporaron preguntas en la encuesta

Googlegeist para evaluar el progreso de cada año. En tercer lugar, se ocuparon de crear herramientas que revisaran automáticamente el buen funcionamiento del código. Por ejemplo, el grupo encargado de la salud del código en Múnich desarrolló una herramienta que detectaba de inmediato código muerto en C++ y Java. Localizar y eliminar el código muerto facilita la velocidad de sus programas y aporta mayor fiabilidad. Por último, los ingenieros crearon los premios de Ciudadanía, que se traducen en una oportunidad para que los googlers que contribuyeran al buen funcionamiento del código fuesen reconocidos por sus pares y líderes, todos los cuales se benefician de su trabajo.

Cuatro años más tarde los ingenieros confían un 34 por ciento más en que el tiempo invertido en la mejora del código será recompensado. Y lo que es más importante, han empezado a informar sobre pequeñas pero cuantificables mejoras en su propia productividad, debido tanto a que la base de códigos de su equipo de proyecto se estaba fortaleciendo como a que los sistemas de los que dependían fuera de su equipo también estaban mejorando.

La encuesta Googlegeist manifiesta de forma periódica la mejora en todas partes y también en Google. En nuestra organización de ventas detectamos un descenso en la satisfacción del desarrollo profesional entre los nuevos graduados googlers que se ocupan de pequeños negocios (tales como una boutique en el centro o un bar de tapas en Brooklyn). Los propios googlers, de acuerdo con Gestión de Personas, diseñaron un programa piloto en Europa centrado en la rotación de googlers a través de varios trabajos, negocios de rol específico y formación de productos, un plan personalizado de dos años, y la creación de redes por todo el mundo.

El primer grupo que realizó todo el programa experimentó un incremento de 18 puntos (de los cien posibles) en satisfacción de la mejora profesional, y un incremento de 11 puntos en indicadores de retención de empleados.

Basándose en el éxito del piloto el programa se extendió a ochocientos googlers de todo el mundo.

También ponemos en práctica con cierta asiduidad programas de «impacto rápido» dirigidos a asuntos más específicos. Los Controladores de Burocracia solventan todos los pequeños impedimentos que hacen tan exasperante la vida. Por ejemplo, ya no utilizamos recibos de papel para justificar gastos: haz una foto y envíala. Solución al despilfarro es un intento de acabar con las pequeñas prácticas que malgastan dinero, como disponer de más impresoras de las que necesitamos. Pedimos a los googlers que sugieran mejoras que podrían beneficiar a montones de colegas y que nosotros podemos aplicar en dos o tres meses. En 2012 recibimos 1.310 ideas y unos 90.000 votos sobre ellas. Las veinte primeras fueron puestas en práctica. Muchas no resultaron relevantes: dejen de malgastar papel en talones; asegúrense de que las éticas y el aprendizaje obligatorios no se dejan para final de año, pues es justo cuando todo el mundo está haciendo la hoja de ruta de productos y confeccionando los presupuestos para el año próximo; desarrollen herramientas de entrevistas estructuradas para realizar preguntas de entrevista de forma automática de tal manera que uno no se vea obligado a plantear sus propias tonterías; dispongan de más residencias corporativas en ciudades como Nueva York o Londres donde los hoteles son caros. Pero todas ellas contribuían a las irritantes prácticas que se sumaban al sentimiento de lentitud y pesadez de la empresa.

Espera poco de las personas y obtendrá poco. Espera mucho...

Alguien alegará que esta forma de empoderar a la masa conduce a la anarquía

o a situaciones en las que, si se da valor a la opinión de todo el mundo, todo el mundo puede objetar y hasta hundir un proyecto, es decir, se fomenta un entorno en el que diez mil personas pueden decir no y ninguna sí. La realidad es que cada cuestión exige que alguien tome decisiones. Si se gestionan de forma adecuada, los resultados de esos planteamientos desde luego que no se traducirán en un trascendente instante de unanimidad. Más bien se generará una sólida discusión basada en los hechos que saque a la luz las mejores ideas de manera que cuando se tome una decisión, esta deje a los disidentes el contexto suficiente para entender y respetar la racionalidad de la decisión incluso cuando no están de acuerdo con el resultado.

Este planteamiento funciona casi siempre. Y cuando falla, hay un camino para seguir muy sencillo: subir hasta el siguiente nivel de la empresa y presentar los hechos. Si tampoco se consigue, se escala un nuevo nivel. En nuestra empresa el empate lo rompe finalmente Larry Page.

Este consejo puede parecer fuera de lugar, ya que he dedicado una gran parte del capítulo a explicar por qué los directivos no debieran tener autoridad. Pero en la toma de decisiones la jerarquía es importante. Es la única forma de deshacer empates y, en último término es una de las principales responsabilidades de la dirección. El error que cometen los líderes es que gestionan demasiado. Como escribió Olivier Serrat, del Banco de Desarrollo de Asia, «La microgestión es una mala gestión... [L]as personas microgestionan para aliviar su ansiedad con respecto al desempeño de la organización: se sienten mejor si dirigen y controlan continuamente las acciones de los demás —en el fondo todo eso pone de manifiesto su inseguridad emocional—. Ofrece a los microgestores la ilusión de control (utilidad). Otro motivo es la falta de confianza en las competencias del personal: los microgestores no creen que sus colegas terminen la tarea con

éxito o que les liberen de responsabilidad incluso cuando dicen que lo harán». ¹⁰⁸

En lugar de ello las decisiones deberían ser tomadas al nivel más bajo posible de una empresa. Las únicas cuestiones que debería plantear el organigrama de la empresa son las que, como sigue diciendo Serrat, «partiendo de los mismos datos e información», deben tomarse por los líderes más importantes porque difieren de las de la base.

No es necesario tener el tamaño de Google o una gran capacidad analítica para dar rienda suelta a la creatividad de su gente. Como líder, renunciar a los símbolos de estatus es el mensaje más poderoso que puede usted dar como muestra de que se interesa por lo que su equipo tenga que decir. Cuando trabajé para una empresa de cincuenta personas, el gesto más grande que se atrevió a hacer el director de operaciones, Tom Smith, para que me sintiera como un propietario fue compartir su despacho conmigo. Viéndole todos los días aprendí sobre nuestro negocio y acerca de cómo conectar con la gente (siempre contestaba al teléfono con un sorprendentemente cálido «¿Cómo está usted?») y también me beneficié de sus consejos de oficina (cuando necesite zapatos de vestir compre dos pares idénticos y vaya alternándolos para que no se desgasten por el uso diario).^{*} Existen herramientas gratuitas para encuestar, incluida una construida en Google Sheets, que le permiten preguntar a sus empleados cómo se sienten y qué les gustaría hacer de forma diferente. Utilizar estos pequeños pilotos permite que los empleados que más se hacen oír hagan frente a las complejidades de una situación. Resulta fácil quejarse desde la barrera. Sin embargo, que le encarguen a uno poner en práctica sus propias ideas resulta mucho más duro y puede moderar las perspectivas más extremas y poco realistas. Lo cual implica gente más satisfecha generando mejores ideas. La verdad es que las personas responden a sus expectativas ya sean estas altas o bajas. Edwin Locke y Gary Latham,

en su libro de 1900 *A Theory of Goal Setting & Task Performance*, demostraron que los objetivos difíciles y específicos («Trate de hacer bien más del 90 por ciento») no solo eran más motivadores que las vagas exhortaciones o las bajas expectativas («Hágalo lo mejor que pueda»), sino que en realidad daban como resultado un desempeño superior. Por lo tanto, tener paciencia con las personas tiene sentido. Cuando estaba en McKinsey & Company, tuve un jefe llamado Andrew que exigía perfección en los análisis de mercado que yo preparaba para los clientes. Pero no me microgestionaba diciéndome cómo escribir cada hoja o cómo hacer mis análisis. Andrew elevaba considerablemente nuestras expectativas.

En 1999 colaborábamos con una empresa de servicios y preparábamos uno de los primeros proyectos de comercio electrónico confeccionados por nuestra empresa por primera vez. (¿Recuerda el comercio electrónico?) Le presenté un borrador del informe y en lugar de editarlo me preguntó: «¿Necesito revisarlo?». Sentí en lo más profundo que aunque mi informe estuviera bien él seguramente encontraría la forma de mejorarlo. Al caer en la cuenta de ello le dije que no estaba listo y fui a afinarlo más. Volví a verle una segunda vez y me preguntó: «¿Necesito revisarlo?» y volví a marcharme otra vez. En mi cuarto intento me hizo de nuevo la misma pregunta y le dije: «No, no necesita revisarlo. Está listo para el cliente».

Y me contestó: «Fantástico. Un gran trabajo». Y se lo mandó al cliente sin echarle siquiera una ojeada.

Si usted espera poco, eso es lo que obtiene. Richard Bach, autor de la novela best seller de 1970 *Jonathan Livingston Seagull*, escribió más tarde en *Illusions*: «Abogue por sus limitaciones y ya verá cómo se hace con ellas».¹⁰⁹ Los directivos encuentran muchas razones para no confiar en su gente. Demasiadas empresas están diseñadas para resistir al cambio y debilitar a los empleados. Cuando le digo a los directores generales que

muchos googlers pueden nominarse a sí mismos para un ascenso, o que pueden hacerle a nuestro director general muchas preguntas, la respuesta más frecuente es que eso suena muy bien en teoría, pero que nunca funcionaría en sus empresas: la gente no se centrará en su auténtica tarea; recolectar todos esos hechos no haría más que retrasarnos (!); los abogados no nos dejarán hacer eso; las personas (aquellas que son su «activo más importante») no tomarán decisiones acertadas; me gusta mi plaza de parking especial...

Pero sin duda que funciona. A usted le basta con combatir las minúsculas seducciones de la gestión y los impulsos de mando-y-control que acompañan a la jerarquía. Las empresas invierten grandes recursos para encontrar buenos empleados y a continuación restringen su capacidad de producir un impacto en otra área que no sea la de su propio trabajo. Como directivo debe de resultar terrorífico soltar las riendas. Al fin y al cabo su puesto queda en peligro si algo sale mal. Y usted ha sido nombrado para ese puesto porque se suponía que era el más capacitado para liderar. A mí también me ha costado soltar las riendas. Pero caí en la cuenta de algo gracioso. Larry pide cada semana que Gestión de Personas, como todas las restantes áreas de Google, escriba un breve informe acerca de la semana anterior para que sea revisado por el equipo de dirección al completo. No es una evaluación sino tan solo una forma de que todo el mundo esté al tanto de lo que está pasando. Al principio lo escribía yo mismo cada semana. Más tarde pedí a gente de mi equipo que lo redactara y yo lo revisaba y editaba. Al final le pedí a Prasad que lo revisara y lo enviara sin mi aportación. Por una parte no es nada importante: se trata solo de una nota. Pero, por otra parte, es la única presentación periódica de lo que está haciendo todo el equipo de Gestión de Personas a nuestro director general. Al dejar de hacerlo, yo estaba renunciando a un poco de control. Pero recuperé un tiempo precioso para centrarme en cuestiones más acuciantes. Y Prasad tuvo la ocasión de hacer

algo nuevo. Lo que los directivos no perciben es que cada vez que renuncian a un poco de control ofrecen a su equipo una estupenda oportunidad de asumir responsabilidad y proporcionar al jefe más tiempo para nuevos desafíos.

Elija un área en la que su gente se sienta frustrada y permítale arreglarla. Si hay restricciones o limitaciones de tiempo o dinero dígales cuáles son. Sea sincero con su personal y otórguele libertad de expresión para modelar su equipo o empresa. Se quedará asombrado de lo que van a realizar.

**NORMAS DE FUNCIONAMIENTO...
PARA EMPODERAR A LA MASA**

- Elimine los símbolos de estatus.
 - Tome decisiones basadas en datos, no en las opiniones de los directivos.
 - Encuentre la forma de que las personas conformen su trabajo y la empresa.
 - Espere mucho.
-

Por qué todo el mundo detesta
la gestión del desempeño y lo que
decidimos hacer al respecto

Mejorar el rendimiento centrándose
en el crecimiento personal en lugar
de en evaluaciones y recompensas

En el episodio de los *Simpsons* llamado «La disolución del Consejo Escolar», los profesores de la Escuela Primaria de Springfield van a la huelga para protestar por la falta de inversiones en salarios, material y comida para la escuela. Mientras está cerrada, se les permite a los niños que se las arreglen solos. Algunos se dedican todo el día a los videojuegos y otros, a hacer travesuras. A la alumna de segundo grado Lisa Simpson le da un ataque de pánico:

LISA: Pero sin el plan de estudios estatal y los exámenes oficiales no voy a poder seguir aprendiendo.

MARGE SIMPSON (SU MADRE): Cariño, tal vez deberías relajarte un poquitín.

LISA: ¿Relajarme? ¡No puedo relajarme! Tampoco puedo rendirme, ceder o... ¡Dios mío! ¿Solo se me ocurren dos sinónimos? ¡Estoy perdiendo facultades!

MARGE: No te preocupes, seguro que están donde las dejaste.

A los pocos días, las cosas se van agravando para Lisa:

LISA: ¡Por favor! ¡Examíname y ponme nota! Soy buena, soy muy buena e inteligente... ¡Califícameeeee!

MARGE: Estoy preocupada por los niños, Homie. Lisa se está volviendo muy obsesiva. Esta mañana la he encontrado tratando de diseccionar su impermeable.

Todos somos un poco como Lisa Simpson. De pequeños nos hacían formar en fila de los más bajos a los más altos. Nos calificaban y nos decían que éramos brillantes, regulares o que teníamos que mejorar. A medida que íbamos creciendo calificaban nuestras asignaturas y hacíamos exámenes para compararnos con la media nacional. Solicitábamos la entrada en una universidad, sabiendo cómo estaba clasificada cada una de sus facultades. Hemos pasado nuestros veinte primeros años de vida siendo comparados con los demás.

Desde luego que no resulta extraño que de adultos reproduzcamos esas mismas condiciones cuando diseñamos nuestros entornos de trabajo. Se trata de lo que conocemos.

Y Google no ha sido diferente. Necesitamos que la gente sepa qué tal está haciendo las cosas y, para ello, hemos desarrollado lo que a primera vista puede parecer un sistema complejo y estafalario pero que les muestra su situación. Por el camino hemos aprendido cosas muy interesantes. Seguimos trabajando en ello, como verán, pero estoy convencido de que avanzamos en la dirección correcta. Y con un poco de suerte podré ahorrarle algunos de los quebraderos de cabeza y otros tantos errores que cometimos por el camino.

Tirar la toalla

El mayor problema de los actuales sistemas de gestión del desempeño está en

que estos mismos se han convertido en sustitutos del auténtico acto vital de gestionar al personal. Elaine Pulakos, psicóloga doctorada por la Universidad Estatal de Michigan y actual presidenta de PDRI, una consultora de primera fila en esta área, observó que «[una] parte significativa del problema es que la gestión del desempeño se ha reducido a unas etapas establecidas y a veces concretas dentro de los sistemas administrativos oficiales... Aunque los sistemas oficiales de gestión del desempeño están destinados a organizar... la forma de comunicar cada día lo que se espera de los empleados, establecer objetivos a corto plazo y proporcionar orientación de manera continuada... estas conductas parecen haber quedado ampliamente desconectadas de los sistemas oficiales».¹¹⁰

En otras palabras, la gestión del desempeño tal como se practica en la mayoría de las organizaciones se ha convertido en un proceso burocrático y reglamentario, que existe como un fin en sí mismo en lugar de evaluar realmente el rendimiento. Los empleados lo detestan. Los directivos lo odian. Hasta los departamentos de Recursos Humanos no pueden ni verlo.

El hecho de que el foco se sitúe en el proceso en lugar de en el propósito proporciona una insidiosa oportunidad para que los empleados astutos manipulen el sistema. Don, un jefe de Ventas con el que trabajé una vez (aunque ese no es su nombre real), empezaba a visitar mi despacho tres meses antes de que evaluáramos y concediéramos primas a los ejecutivos. Cada octubre comenzaba a sentar las bases. «Está siendo un año difícil pero el equipo trabaja con ahínco para alcanzar las metas», informaba Don. En noviembre apuntaba una actualización: «Los chicos de Ventas lo están haciendo mejor de lo que parece, luchando contra esta economía tan desfavorable». En diciembre ya entrábamos en detalles: «El equipo de Pequeñas Empresas lo está consiguiendo al 90 por ciento, pero han luchado

como héroes para cerrar esos tratos. Y a propósito, no puedo creer que pusiéramos unas metas tan disparatadas en enero. ¡Eran imposibles!».

No me di cuenta del juego de Don hasta que un año decidimos abonar las primas un trimestre más tarde de lo habitual, pero sin comunicárselo a él. Se presentó seis meses antes para prenegociar. A decir verdad, el hecho de que siempre estuviera aprovechando todas las oportunidades le convertía en un gran vendedor, pero aquel episodio también me enseñó el grado de manipulación que existe dentro del sistema.

De hecho hoy en día nadie está satisfecho con la manera en que se gestiona el rendimiento. WorldatWork y Sibson Consulting analizaron a 750 profesionales de RR.HH. y descubrieron que el 58 por ciento de ellos calificaba sus propios sistemas de gestión del desempeño como regulares o malos. Solo el 47 por ciento pensaba que el sistema ayudaba a la organización a «conseguir sus objetivos estratégicos» y solo un mero 30 por ciento creía que los empleados confiaban en el sistema.¹¹¹

La respuesta en boga hoy en día es que hay que rendirse. Adobe, Expedia, Juniper Networks (un fabricante de hardware informático), Kelly Services (una agencia de trabajo temporal), y Microsoft han suprimido las evaluaciones de rendimiento. La razón de la eliminación de las evaluaciones por parte de Adobe es reveladora:

Durante un viaje a la India, la directora de Recursos Humanos de Adobe, Donna Morris, fue entrevistada para un artículo de *The Economist* en un momento en que se encontraba *falta de sueño*. Sintiéndose «más irritada de lo normal», Morris dijo sin tapujos que estaba deseando acabar con la evaluación de desempeño. Para aclarar el asunto, Morris colaboró con el departamento de Comunicaciones de Adobe y escribieron rápidamente una entrada de blog que fue colgada en la intranet de la empresa. Los empleados devoraron el post, que se convirtió en uno de los documentos más leídos de la historia de su intranet. Por toda la empresa se mantuvieron animadas discusiones sobre la insatisfacción con el proceso de evaluación. Según Morris, el mensaje subyacente que

surgió fue que los empleados estaban «desencantados con lo que creían una falta de reconocimiento a su contribución». Para Morris resultó evidente lo que debía hacerse.

«Tomamos bastante rápido la decisión de que teníamos que suprimir la evaluación de desempeño, lo cual significaba que ya no habría una evaluación escrita anual durante una época del año —dice Morris—. Además, suprimimos los niveles y clasificaciones del desempeño para evitar que la gente sintiera que la estaban etiquetando.»

En lugar de la evaluación tradicional del rendimiento, en el verano de 2012¹¹² Adobe introdujo el Check-In —un sistema informal de comentarios continuo y en tiempo real.

A primera vista, suena atractivo. Los empleados están descontentos, de modo que se acaba con un sistema que no les gusta. Así de sencillo.

¿No es mejor recibir comentarios en tiempo real que esperar un año?

Sin embargo tampoco contamos con pruebas fehacientes de que los sistemas que se utilizan para hacer esto funcionen. La investigación académica se topa con el problema de la medición poco coherente, ya que para ella «en tiempo real» puede significar cualquier cosa desde «inmediatamente» a «días más tarde». La mayoría de sistemas de *feedback* en tiempo real se convierten con facilidad en otros de «palmaditas en la espalda», ya que a la gente solo le gusta decirse cosas agradables. ¿Con qué frecuencia se encuentran estructurados sus comentarios de manera que produzcan cambios de conducta? Decir «buen trabajo en esa reunión» es mucho más habitual que «cuando el cliente se distraía y parecía que perdía interés, observé que usted reaccionó preguntándole si tenían alguna cuestión pendiente. Hizo un buen trabajo al recuperar su interés. Debe seguir prestando mucha atención al lenguaje corporal durante las reuniones».

Es mucho más fácil y mucho más corriente seguir apegados a los vagos cumplidos.

Establecer metas

Incluso en Google nuestro sistema distaba de ser perfecto. La satisfacción con la gestión del rendimiento era siempre una de las áreas peor puntuadas de nuestra encuesta Googlegeist anual. A principios de 2013, solo el 55 por ciento de los googlers consideraba el proceso de manera favorable. Desde luego que era más que el 30 por ciento de favorabilidad que indicaban otras empresas, pero seguía pareciéndonos un porcentaje bastante bajo. Las dos quejas principales se centraban en que exigía demasiado tiempo y que el proceso no era lo suficientemente transparente, lo cual suscitó la preocupación acerca de si era justo. Entonces, ¿qué es lo que estábamos haciendo bien que contribuía a que nuestros empleados estuvieran el doble de contentos con el sistema que los empleados de otras empresas, pero todavía no lo suficientemente contentos? ¿Qué estábamos haciendo mal?

El sistema de gestión del desempeño de Google siempre ha comenzado por fijar las metas. Al principio de la década de 2000, el miembro de la junta directiva de Google, John Doerr, nos presentó un procedimiento que había visto utilizar con gran éxito en Intel: los Objetivos y Resultados Clave (OKR de sus siglas en inglés). Los resultados deben ser específicos, mensurables y verificables; si usted alcanza todos sus resultados, ha logrado su objetivo. Por ejemplo, si el objetivo es mejorar la calidad de búsqueda en un \times por ciento, los resultados clave a perseguir serían una mejor relevancia de búsqueda (la utilidad de los resultados para el usuario) y latencia (rapidez con que aparecen dichos resultados). Es importante contar con una medida de la calidad y la eficiencia, porque de otro modo los ingenieros podrían limitarse a solucionar una a costa de la otra. No basta con ofrecerle buenos resultados si se tardan tres minutos. Tenemos que ser a la vez rápidos y pertinentes.

Nos fijamos deliberadamente metas ambiciosas que sabemos que no siempre podremos lograr. Si ha conseguido todas sus metas será que no es lo

suficientemente ambicioso al fijarlas. Astro Teller,* supervisor de Google[×], el equipo que desarrolló Glass (un ordenador montado en una lente con una pantalla del tamaño de una uña) y nuestros coches automáticos, lo describe de este modo: «Si quieres que tu coche vaya a ochenta kilómetros por hora, está bien. Basta con que lo reformes un poco. Pero si te digo que tiene que funcionar con cinco litros de gasolina durante ochocientos kilómetros, tienes que replantearlo de nuevo». Nosotros no fijamos nuestras metas tan agresivamente, pero hay algo interesante en este planteamiento. Como suele decir Larry, «Si fijas una meta loca y ambiciosa y fallas, incluso así conseguirías algo notable».

De modo que al comienzo de cada trimestre, Larry establece los OKR de la empresa, y anima a que todo el mundo se asegure de que sus propios OKR estén en sintonía con los de Google. No dejamos que lo perfecto sea enemigo de lo bueno. Una vez que conoces los objetivos de la empresa, es bastante fácil compararlos con los tuyos. Si estás muy desencaminado, o bien existe una buena razón para ello o te los replanteas. Además, todos los OKR son accesibles para el resto de la empresa en nuestra página web interna, justo al lado de su número de teléfono y localización de su oficina. Es importante que exista un modo de averiguar lo que están haciendo otras personas y equipos para saber cómo encaja uno en el panorama general de lo que Google está tratando de lograr. Por último, los OKR de Larry, seguidos de su informe trimestral sobre cómo había estado funcionando la empresa, establecieron la norma de transparencia en comunicación y un listón lo suficientemente alto para nuestras metas.

Con respecto al tema de las metas, la investigación académica está de acuerdo con nuestra intuición: tener metas mejora el desempeño.¹¹³ Sin embargo, dedicar horas a distribuir objetivos por toda la empresa no lo hace.¹¹⁴ Exige demasiado tiempo y es muy difícil comprobar que todas las

metas sean coherentes. Tenemos un enfoque basado en el mercado en el que, con el tiempo, todas nuestras metas convergen, porque los principales OKR son conocidos y los de los demás están a la vista. Los equipos que se sitúan extremadamente fuera de onda quedan en evidencia y las pocas iniciativas que afectan a todo el mundo son bastante fáciles de gestionar de forma directa. Hasta aquí, todo bien.

Medir el desempeño

Hasta 2013 los empleados de Google recibían una puntuación de su desempeño al final de cada trimestre. La escala de evaluación de 41 puntos iba desde 1,0 (horrible) a 5,0 (asombroso). De manera general, por debajo de 3,0 significaba que uno no estaba a la altura de las expectativas de manera continuada; 3,0 a 3,4 significaba que se cumplían; 3,5 a 3,9 significaba que las excedía; 4,0 a 4,4 era que las «superaba con creces»; 4,4 a 4,9 indicaba «acercándose a un desempeño asombroso», y un 5,0 era «asombroso». La puntuación media estaba entre 3,3 y 3,4, y si alguien tenía una media de 3,7 o más alta durante unos cuantos trimestres, solía ser ascendido. No había nada de revolucionario en el asunto.

Pero la ciencia de los sistemas de evaluación es poco convincente.¹¹⁵ No hay pruebas concluyentes que sugieran que tener tres o cinco o diez o cincuenta puntos de evaluación cambie mucho las cosas. Nuestra escala de 41 puntos provenía de nuestro ADN de ingenieros. Nos parecía preciso y hasta satisfactorio poder distinguir entre un empleado con un 3,3 y otro con un 3,4. Y cuando hacías la media de muchos trimestres, podías calcular las puntuaciones con la suficiente precisión como para distinguir un empleado que obtenía 3,325 de otro con 3,350. No crea que las evaluaciones se

limitaban a tres decimales porque en realidad teníamos un sistema de evaluación de 4.001 puntos. Desarrollamos fórmulas deliciosamente complicadas para asegurarnos de que si su evaluación era un poquito más alta que la de otra persona, usted fuera recompensado con un aumento ligeramente mayor. Pero no importaba. A pesar del tiempo que empleábamos en asignar evaluaciones, cuando se trataba de fijar los aumentos o las primas, los responsables, o más tarde los evaluadores, cambiaban los resultados salariales dos terceras partes de las veces. Nuestros directivos estaban dedicando miles de horas cada tres meses a asignar evaluaciones que eran precisas hasta el ridículo pero que no sentaban una base fiable para determinar el salario.

Lo mismo se aplica a lo de medir el desempeño cuatro veces al año. Empezamos con esta práctica porque en los años de crecimiento torrencial nos ayudaba a gestionar lo que la gente estaba haciendo, y porque queríamos asegurarnos de que nuestras evaluaciones de los empleados se ajustaban a la realidad de la forma más rigurosa posible en todo momento. Sin embargo, descubrimos que estábamos dedicando hasta veinticuatro semanas al año ya fuera a asignar puntuaciones, calibrar evaluaciones (explicaré lo que significa dentro de poco —es importante—), o a comunicárselas a los interesados. A algunos directivos les gustaba la frecuencia porque según ellos les obligaba a comunicarse con personas cuyo rendimiento había empeorado de repente. Pero no era más que una excusa. No había ninguna regla que les impidiera investigar a aquellas personas ausentes en las evaluaciones y sin duda parecía una pérdida de tiempo tener que evaluar a cincuenta mil personas para poder descubrir a las quinientas que fallaban.

Dedicamos la mayor parte de 2013 a estudiar si había una fórmula mejor. Examinamos alternativas que iban desde no establecer niveles profesionales a tener ochocientos, de manera que casi todos pudieran aspirar a un ascenso

casi cada trimestre. Consideramos evaluar el desempeño anual, trimestral, mensualmente y en tiempo real. Consideramos sistemas de evaluación con tres puntos y cincuenta puntos. Discutimos si deberíamos etiquetar cada categoría de desempeño con un número o con una palabra clave, y consideramos incluso la idea de palabras clave sin sentido para que la gente no se centrara en las etiquetas. Yo sugerí incluso unas cuantas que incluían niveles de clasificación como Aquaman, triángulo rojo, o mango:

El propósito del sistema perseguía que, como usábamos nombres sin sentido, los googlers no los tuvieran en cuenta. Aunque desde luego que la gente terminaría por asignar significados a las etiquetas. Y lo más probable era que empezarían por suponer que Aquaman era la peor. (Siempre saldría perdiendo ante superhéroes más molones.) Convocamos comités de dirección, comités asesores e incluso sometimos algunas cuestiones a votación popular.

En última instancia tres cosas resultaron claras:

1. El consenso era imposible. A falta de pruebas claras, todo el mundo se convertía en un experto y había grupos abogando por cualquier variación posible. La gente tenía opiniones rotundas sobre cuestiones como si era mejor disponer de cinco o seis categorías de rendimiento. Hasta cuando se trataba de hacer cambios en el proceso menos popular de Google, era imposible encontrar una solución que satisficiera a todo el mundo. Era como si, aunque a mucha gente le disgustara el sistema actual, cualquier otra opción le resultase aún peor.

STRONGLY EXCEEDS MANGO



Paul Cowan

El googler Paul Cowan creó este gráfico para ilustrar una de mis propuestas de clasificación. Imagen cedida por Paul Cowan.¹¹⁶

2. La gente se tomó en serio la gestión del desempeño. Por ejemplo, consultamos a los googlers sobre cómo etiquetar nuestras categorías de rendimiento y más de 4.200 dieron su voto. La tendencia más destacada se aproximaba a un deseo de seriedad y claridad, no de capricho.

3. La experimentación resultó vital. A falta de pruebas externas, tuvimos que desarrollar las nuestras, trabajando con los responsables de cada departamento de Google para ayudarles a poner a prueba sus ideas. En YouTube trataron de clasificar la eficacia de cada uno en un orden de más a menos y descubrieron que una de las dos personas más eficaces era un empleado de nivel medio, que fue recompensado con una de las dos mayores concesiones de acciones en YouTube. Y aunque la recompensa de esa

persona específica no fue hecha pública, todo el mundo sabía que se estaban produciendo esos cambios de nivel y retribución.*

En otros departamentos, tratamos de limitarnos a cinco sectores de desempeño, algo que los líderes consideraron un 20 por ciento más favorable en algunas mediciones que el anterior enfoque de 41 categorías.

Nunca recalcaré lo suficiente lo duro que fue todo esto para el equipo de Operaciones de Personal. Nuestro trabajo no es a vida o muerte, pero la gente gritaba, lloraba y estuvo a punto de marcharse. Uno de los retos de Google es que debido a que concedemos a los googlers tanta libertad y que estamos tan orientados a datos como también a que los googlers se preocupan por la justicia y por cómo nos tratamos unos a otros, cambios como este se tornan tareas hercúleas. Todos los equipos a los que preguntamos estaban descontentos con el actual sistema y al mismo tiempo todos ellos se resistían a poner en práctica algo nuevo. Solo en nuestra división YouTube, existía una docena de ideas diferentes sobre qué nuevo sistema de evaluación probar.

Me sentí muy orgulloso de la perseverancia, perspicacia y delicadeza con que trabajó el equipo de Operaciones de Personal durante estos cambios, o más agradecido con los equipos que colaboraron con nosotros para rebelarnos contra una tradición de quince años en Google y probar algo nuevo.

Basándonos en nuestros experimentos, a principios del año 2013 dejamos de hacer evaluaciones trimestrales y pasamos a hacerlas cada seis meses. Hubo algunas quejas pero nada grave. En cambio, obtuvimos un ahorro instantáneo de tiempo del 50 por ciento.

A finales de 2013, trasladamos más de 6.200 googlers, que representaban casi el 15 por ciento de la empresa, a una escala de evaluación de cinco puntos: «necesita mejorar», «cumple constantemente las expectativas», «supera expectativas», «sobrepasa con mucho las expectativas» y «soberbio».

Parecido a las etiquetas que teníamos antes, pero con menos categorías específicas.

Nos ateníamos a uno de los principales preceptos de la medicina: *Primum non nocere*. Ante todo, no hacer daño. Dado que esta era la primera aplicación del cambio, nuestro objetivo pretendía simplemente lograr los mismos niveles de satisfacción, justicia y eficiencia en el proceso que con nuestra antigua escala de evaluación. Nos imaginamos que una vez que superáramos el escepticismo inicial y la curva de aprendizaje («¿Qué quiere decir con que ya no soy un 3,8? ¡Me he esforzado mucho para ser un 3,8!»), ahorraríamos tiempo al no tener que estar discutiendo sobre un decimal de punto, y los directivos se verían obligados a mantener conversaciones más provechosas con los empleados en lugar de ocultarse bajo frases como «Su puntuación ha subido un 0,1 este trimestre. Bien hecho y siga trabajando así». Nos sentimos aliviados al comprobar que la pérdida de «precisión» no nos perjudicaba. Comparamos cómo se sentían los googlers sujetos a la escala de cinco puntos con relación a los googlers que todavía estaban con la escala de 41 puntos. Preguntamos lo siguiente:

- ¿Se ha identificado correctamente a las personas con bajo desempeño?
- ¿Se ha identificado correctamente a las personas a las que hay que ascender?
- ¿Han sido provechosos los debates?
- ¿Ha sido justo el proceso?

A grandes rasgos, el nuevo proceso no fue considerado peor que el antiguo. Aunque parezca una victoria pírrica, yo sentí un enorme alivio. A algunos googlers les preocupaba que la pérdida de precisión que aportaba una escala de 41 puntos se tradujera en que nuestras evaluaciones resultaran

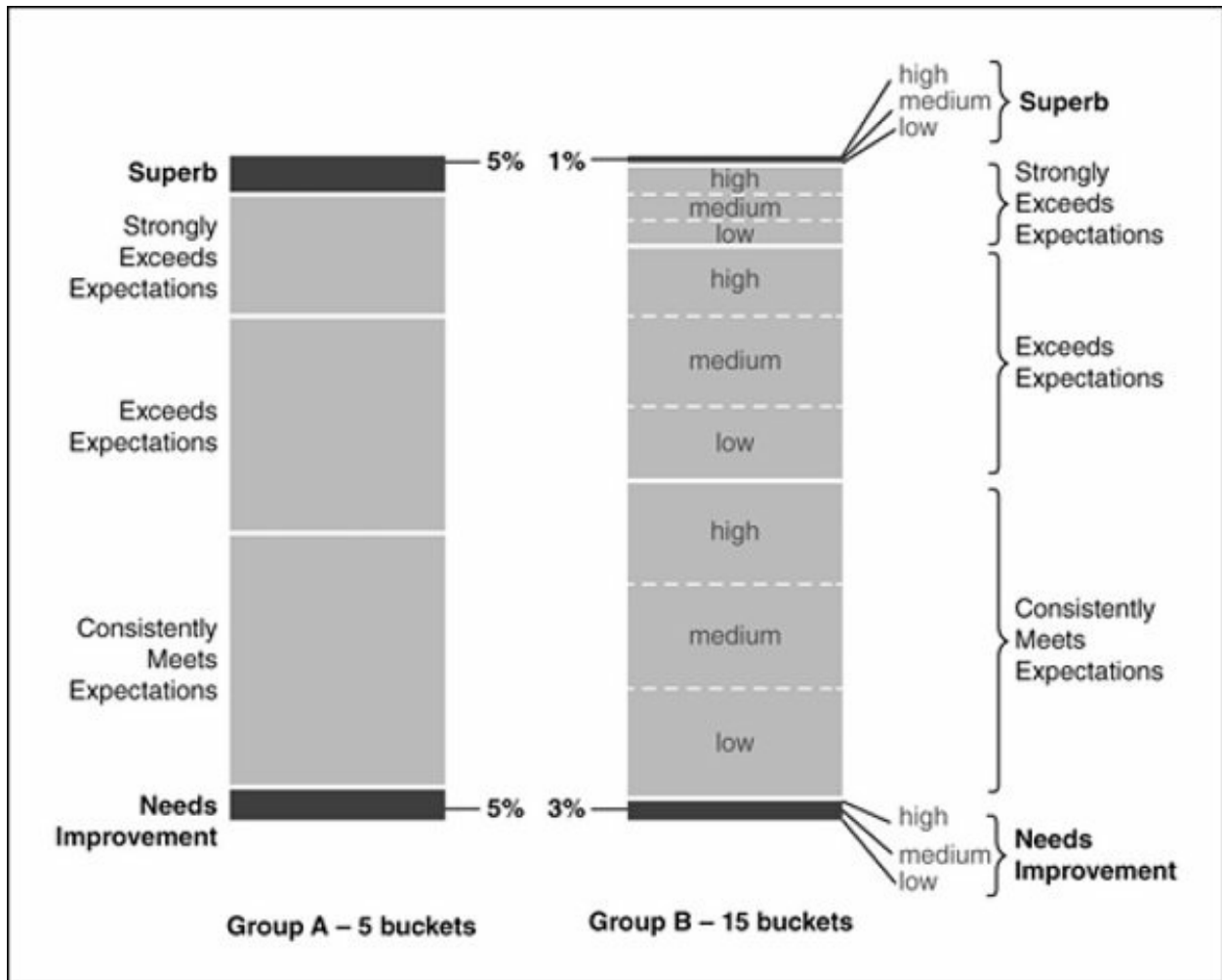
menos útiles y valiosas. En cambio, las respuestas de la encuesta a los googlers revelaron lo que ya sospechábamos: los 41 puntos creaban únicamente una ilusión de precisión.

La mayoría de googlers admitió que en muchas evaluaciones era imposible distinguir entre más o menos 0,1. Por ejemplo, no había un acuerdo coherente entre lo que representaba 3,1 en comparación con 3,2. Como explicó el miembro de nuestro Laboratorio de Gente e Innovación, Megan Huth: «Ello daba lugar a que las evaluaciones no fueran ni fiables ni válidas. Teniendo en cuenta la misma persona y el mismo rendimiento, podría ser evaluada un 3,2 o un 3,3 en función del evaluador y el grupo de calibración. Eso significa que la puntuación no es fiable. Y si recibe un 3,3 cuando realmente es un 3,2, entonces la puntuación tampoco es válida porque no refleja la realidad».

Por lo tanto, las evaluaciones tendrían que haber estado, según Megan, «sujetas a error», lo cual significa que deberíamos haber dicho a la gente: «Jim, tu rendimiento se encuentra en algún nivel entre 3,3 a 3,5». Pero eso no es lo que sucedía en la práctica. Los directivos tomaban la cifra y luego le asignaban un significado real, de modo que si alguien pasaba de 3,3 a un 3,5 se debía a que estaba mejorando, cuando en realidad su desempeño podría haberse mantenido al mismo nivel. Pensemos en lo mucho peor que sería si su puntuación descendía y le decían que se debía a su desempeño cuando en realidad se trataba de un simple error de medición.

Entonces sucedió algo interesante. Los 6.200 googlers estaban dispersos por diferentes equipos de Google. Pero tres equipos, que sumaban más de mil personas, habían decidido subdividir aún más las cinco categorías de desempeño. Por ejemplo, un equipo añadió tres subcategorías a cada categoría de manera que el desempeño de un googler destacado podía ser clasificado como «altamente soberbio», «medianamente soberbio», o «poco soberbio». El gráfico siguiente muestra cómo se distribuyeron finalmente las

evaluaciones, aunque he vuelto a señalar todas las subcategorías en las cinco principales para que sea fácil apreciar la diferencia entre los dos enfoques. El grupo A se quedó en cinco categorías y el grupo B tuvo quince.



Google

Distribución de categorías de los grupos A y B.

El grupo B, a pesar de contar con más etiquetas de desempeño que esperaban ayudarían a diferenciar más a la gente, en realidad produjo menor diferenciación que el grupo A. El 5 por ciento del grupo A fue «soberbio», pero solo un 1 por ciento del grupo B fue calificado como tal. Les puedo decir que en general el desempeño de todos estos equipos fue del mismo

nivel. Añadieron un valor comparable a Google y ninguno de los grupos tiene mejor gente que el otro. Solo por el hecho de disponer de más categorías de evaluación entre las que elegir, el grupo B inconscientemente, sin querer, y de forma incorrecta decidió que casi no tenía personas con desempeño excepcional. Sin pretenderlo, eliminaron al 80 por ciento de sus mejores trabajadores (cuatro de cada cinco) de la categoría de desempeño excepcional.

Para cuando lea esto, todo el personal de Google habrá emigrado a la escala de 5 puntos. A finales de 2013, hicimos todavía un experimento más, y los primeros resultados fueron buenos. Primero, suministraba a los empleados comentarios más provechosos, sustituyendo las difusas diferencias entre una puntuación de 3,2 y otra de 3,3. Segundo, tuvo como resultado una más amplia distribución del desempeño. A medida que suprimíamos categorías de evaluación del desempeño, los directivos tenían más posibilidades de utilizar los extremos del sistema de evaluación. A pesar de que los estudios académicos son poco concluyentes sobre sistemas de evaluación del desempeño y de los comentarios neutros de los googlers, descubrimos que disponer de cinco categorías era mejor que tener más en al menos dos sentidos.

A mediados de 2014, apreciamos incluso más resultados positivos. Creíamos que cada trabajo cuenta con diferentes posibilidades de impactar. Si eres ingeniero, tus nuevos productos pueden beneficiar a cien personas o a mil millones. Si contratas personal, por mucho que te esfuerces, sencillamente no dispones de horas suficientes para influir en mil millones de personas. Cuando dejamos de ofrecer orientación sobre cuál debería ser la distribución de puntuaciones, vimos que surgían cuatro modelos de evaluación diferentes que reflejaban mejor las características de desempeño reales de diferentes equipos e individuos.

También descubrimos que los directivos duplicaron el uso de los extremos del sistema de evaluación. Ampliar la proporción de gente que recibía la mayor puntuación reflejaba mejor su desempeño real (salte hasta el Capítulo 10 para ver por qué es verdad). Y reducir el estigma de estar en la categoría inferior de desempeño hacía que fuera más sencillo para los directivos mantener conversaciones directas y comprensivas con sus empleados en apuros sobre cómo mejorar.

Tras mucho debate y consternación, sustituimos un sistema de evaluación que resultaba impreciso y derrochador por otro nuevo que era más sencillo, más preciso y requería la misma cantidad de tiempo para calibrar las evaluaciones. En honor a la verdad las discusiones y la aflicción no desaparecieron del todo, pero estamos tratando de solucionar las cosas. Lo que ya estamos comprobando es que a medida que la gente se siente más cómoda con el nuevo sistema lo aprecia más.

Lo comparto con usted aquí como si se tratara de un lanzamiento beta, es decir, la manera en que lanzamos productos cuando están a punto de resultar más útiles que los que había antes, pero que todavía no están pulidos ni son perfectos al cien por cien.

Dicho esto, la cantidad de categorías de evaluación no es la cuestión importante aquí, aunque los googlers se mostraran sorprendentemente apasionados por ella. No ofrezca opciones de evaluación demasiado amplias, pero si había pensado en tres calificaciones o seis, adelante. No se lo diré a nadie.

Garantizar la justicia

Por otro lado, el alma de la evaluación del desempeño es la calibración. Se

puede decir que sin la calibración, nuestro proceso de evaluación distaría mucho de resultar justo, fiable y efectivo. Creo que la calibración es la razón por la que los googlers estaban a favor por partida doble con respecto a nuestro sistema de evaluación de lo que lo estaban otras personas con el de sus empresas.

¿A qué se debe? El sistema de evaluación de Google era (y es) diferente en cuanto a que el jefe directo no es el único que toma la decisión. Un directivo asigna a un empleado un borrador de evaluación —por ejemplo, «supera expectativas»— basado en OKR precisas pero matizadas por otras actividades, como el volumen de entrevistas realizadas u otras circunstancias atenuantes tales como un cambio en la economía que podría haber afectado a los ingresos en publicidad.* Antes de que esta evaluación se transforme en definitiva, diversos grupos de directivos se reúnen y revisan todos los borradores de evaluaciones de los empleados en un proceso que denominamos calibración.

La calibración añade una etapa más al proceso. Pero resulta fundamental para garantizar la justicia. Las evaluaciones de un directivo se comparan con las de otros jefes que dirigen equipos similares y luego evalúan a los empleados todos juntos. Un grupo de cinco a diez directivos se reúnen y proyectan en una pantalla a entre los cincuenta y mil empleados, comentan asuntos sobre las personas y acuerdan una evaluación justa. Ello nos permite eliminar la presión que los directivos pueden sentir por parte de los empleados para que inflen las evaluaciones. También garantiza que los resultados finales reflejen unas expectativas comunes del desempeño, dado que los jefes a menudo tienen diferentes expectativas sobre su gente e interpretan los estándares de desempeño según su propia idiosincrasia —igual que en el colegio, donde algunos profesores eran benévulos con las notas y otros, más duros. La calibración reduce el sesgo al obligar a los directivos a

justificar sus decisiones ante los demás. También contribuye a que los empleados consideren el proceso más justo.¹¹⁷

La capacidad de calibración a la hora de evaluar personas no es diferente de la de favorecer que la gente compare notas después de entrevistar a los candidatos. Ambas comparten el mismo objetivo: eliminar fuentes de sesgo individual. Aunque usted forme parte de una pequeña empresa, conseguirá mejores resultados y empleados más contentos si las evaluaciones se basan en discusiones de grupo en lugar de en los caprichos de un único responsable.

Pero aunque se calibre en grupo, también los directivos pueden tomar malas decisiones. Cuando evaluamos a los demás solemos introducir una serie de errores en la forma de tomar decisiones. Por ejemplo, el sesgo de la inmediatez se produce cuando usted concede más importancia a una experiencia reciente porque está fresca en su memoria. Si mantuve una reunión agradable con alguien esta semana y luego asisto a una sesión de calibración en la que se evalúa a esa persona, es probable que infle mi puntuación sobre ella porque de manera inconsciente me estoy basando en esa interacción reciente y positiva. Para solucionarlo, empezamos la mayoría de reuniones de calibración leyendo un documento en el que se describen los errores más frecuentes que cometen los evaluadores y cómo solucionarlos; una versión del mismo se encuentra en la siguiente página.

De modo que damos comienzo a cada reunión de calibración revisando esos errores. En las sesiones de calibración a las que asistí, observé que con que los directivos se centraran en esos fenómenos, aunque solo fuera por un momento, ya era suficiente para eliminar la mayoría de distorsiones. Y lo que es igual de importante, creaba un lenguaje y una norma cultural que nos ponían en guardia contra ellas. No resulta extraño en una sesión de calibración de hoy escuchar que alguien interviene en una conversación para decir: «Espera un momento. Eso es un sesgo de inmediatez. Tenemos que

examinar el rendimiento durante todo un período y no solo el de la última semana».

Tips for Evidence-Based Calibration

Keep calibration data dr
7 common forms of cog

Cognitive Bias/ Group Dynamic	Definition	Example
Horns & Halo Effects	When the overall impression of someone as generally amazing/terrible clouds judgment against new evidence that might point to the contrary	"Tom is always such a ro some issues this quarter what a rock star he alwa
Recency Effect	Tendency to remember the last few things someone did and to weigh them disproportionately	"Tom is having a terrible two weeks he hasn't bee anything done."
Fundamental Attribution Error	Either paying too much attention to a person's "ability" and not enough to the situation/context that impacted their performance, or vice versa	"Tom bombed this proje he didn't get enough dir manager. He's great, I kn and he deserves a highel "Tom bombed this proje me that he really can't g Where did we hire this g
Central Tendency	"Playing it safe" by rating close to the midpoint	"Well, 3.7 is a really high group, so what about m: You're still giving the em 'exceeds expectations' r
Availability Bias	Mistaking what's easy to bring to mind with what's more frequent	"I remember Tom's first thinking that I had never ramp up so fast. He's fan

Google

Extracto de un documento de muestra suministrado antes de las reuniones de calibración. © Google, Inc.

Sin embargo, se puede apreciar que incluso después de reducir la frecuencia de nuestros ciclos de evaluación y simplificar la escala que utilizamos para evaluar a la gente, seguimos dedicando mucho tiempo al

proceso. Puede llevar solamente de diez a treinta minutos asignar puntuaciones provisionales a su equipo marcando casillas en la herramienta de gestión del desempeño, pero una sesión de calibración puede durar tres horas o incluso más.

Tampoco se habla de todas las personas. Se dedica algún tiempo a comprobar que los calibradores sean a su vez calibrados, esto mediante la comparación de puntuaciones de personas que más de un directivo conoce bien, para que funcione como un índice o una referencia. Los calibradores también examinan las distribuciones de puntuaciones en los diferentes equipos, no para obligar a una distribución única sino para comprender por qué a algunos equipos se les asignan diferentes distribuciones. Por ejemplo, un grupo puede sin duda ser más fuerte que otro. Después, la mayor parte del tiempo se dedica a tratar de casos que destacan por alguna razón, como una aceleración o desaceleración inusualmente rápidas del desempeño, grandes oscilaciones en la ejecución o casos fronterizos en el límite de categorías de evaluación.

¿Por qué nos aferramos nosotros al sistema cuando montones de empresas están abandonando las evaluaciones? Creo que se trata de una cuestión de justicia.

Las evaluaciones son herramientas, dispositivos simplificadores que ayudan a los directivos a tomar decisiones sobre retribuciones y ascensos. Como empleado, quiero que me traten de forma justa. No me importa que a alguien le paguen más que a mí si aporta más a la empresa. Pero si hacemos el mismo trabajo y a esa persona le pagan mucho más, me sentiré muy mal. Un sistema de evaluación justo significa que no me tengo que preocupar por ello. También significa que si alguien hace un trabajo excepcional, ese trabajo será apreciado no solo por su jefe sino por muchos más en la reunión de calibración, y todos ellos crearán y promulgarán una norma coherente para

toda la empresa. Las evaluaciones también facilitan que la gente se mueva por la empresa. Como directivo, puedo confiar en que alguien que «supera con mucho las expectativas» haga un gran trabajo, tanto si su última tarea fue en Chrome, en Glass o en Ventas. Como empleado puedo confiar en que la gente asciende por mérito y no por política. En un equipo pequeño no se necesita esta infraestructura porque todo el mundo se conoce. Pero cuando tienes más de unos centenares de personas, los empleados se sienten más cómodos depositando su confianza en un sistema fiable que en unos ejecutivos concretos. No porque estos sean necesariamente injustos o parciales, sino porque un proceso de evaluación que incluye la calibración suprime de manera activa la injusticia y la parcialidad.

Evitar las actitudes defensivas y promover el aprendizaje con un simple truco

Sin embargo, un proceso justo de evaluación no es suficiente. Como directivo, usted quiere comunicar a sus empleados no solo cómo han trabajado, sino también cómo hacerlo mejor en el futuro. La pregunta sería: ¿cuál es la manera más eficaz de transmitir esos dos mensajes?

La respuesta: Hacerlo en dos conversaciones distintas.

La motivación intrínseca es la clave del crecimiento, pero los sistemas convencionales de gestión del desempeño destruyen esa motivación. Casi todo el mundo desea mejorar. Los modelos tradicionales de aprendizaje se basan en este concepto. Un trabajador sin experiencia anhela aprender, y lo hará mejor cuando colabore con un compañero más experto que le enseñe. ¿Recuerda la primera vez que se montó en una bici o aprendió a nadar o a conducir un coche? El impulso por aprender, por hacer las cosas bien, es un poderoso motivador.

Pero introduzca motivaciones extrínsecas, como la promesa de un ascenso o de un aumento salarial, y la disposición y capacidad de aprendizaje empezarán a decrecer. En 1971, Edward Deci y Richard Ryan, de la Universidad de Rochester, reunieron a una serie de personas en un laboratorio.¹¹⁸ Cada una recibía siete piezas de plástico tridimensional que podían ser ensambladas en «millones de formas». En cada uno de los tres períodos de tiempo de tres horas, se pidió a los individuos que reprodujeran cuatro formas diferentes basadas en los dibujos que les entregaban. Si no podían resolver una transcurridos trece minutos, el experimentador entraba y les ayudaba, para demostrar que todos los puzzles podían resolverse. A la derecha había dibujos de otras formas posibles, y a la izquierda estaban los últimos números del *The New Yorker*, *Time* y (eran los setenta) *Playboy*. El experimentador se sentaba en el laboratorio con el sujeto, excepto durante una pausa de ocho minutos en medio de cada bloque de una hora en que se excusaba, supuestamente para puntuar los resultados. Decía a los sujetos: «Estaré ausente durante unos minutos. Pueden hacer lo que quieran mientras esté fuera». En realidad, este era el momento clave del experimento. Cuando se supieran sin supervisión, ¿seguirían los sujetos trabajando en los puzzles?

Los miembros del grupo de control dedicaron al puzzle unos tres minutos y medio (213 y 205 segundos) durante los dos primeros períodos sin supervisión, y cuatro minutos (241 segundos) en el último lapso. Los miembros del grupo experimental dedicaron una media de cuatro minutos (248 segundos) al puzzle en el primer descanso. Antes de que comenzara la segunda hora, se dijo a los sujetos experimentales que recibirían un dólar por cada puzzle que resolvieran. Con el incentivo añadido, dedicaron más de cinco minutos (313 segundos) al puzzle, 26 por ciento más de tiempo que en la primera hora. Antes de la tercera hora, se les dijo que solo quedaba dinero para una ronda más de pagos, de modo que ya no se les pagaría más. El

tiempo dedicado al puzle se redujo a menos de tres minutos y medio (198 segundos), 20 por ciento menos que en la primera ronda y 37 por ciento menos que en la ronda pagada.

Se trataba de un estudio pequeño y embrionario pero demostró el poder de los incentivos, así como el efecto debilitador de retirarlos. Deci y Ryan llegaron a la conclusión de que la introducción de una recompensa extrínseca hacía que la gente pensara en el trabajo de manera diferente a partir de ese momento reduciendo la motivación intrínseca. Siguieron demostrando que la motivación intrínseca no solo mejora el desempeño, sino que también observaron resultados personales satisfactorios en lo que respecta a mayor vitalidad, autoestima, y bienestar.¹¹⁹ Los lugares de trabajo que permiten a los empleados más libertad se benefician de esa motivación intrínseca natural, la cual a su vez ayuda a los empleados a sentirse más autónomos y capaces.

Existe una dinámica similar cuando los directivos se reúnen para efectuar la evaluación anual de los empleados y conceder aumentos salariales. Los empleados se centran en la recompensa extrínseca —un aumento, una puntuación más alta— y el aprendizaje se ralentiza. Una vez tuve un miembro en mi equipo —al que llamaré Sam— que cada trimestre se obsesionaba con su puntuación. Si era más alta, no le importaba por qué había obtenido una evaluación más alta, o qué conductas debería continuar desarrollando. Si era la misma o inferior, discutía por qué no había considerado yo todas las variables y sostenía que me había equivocado en mi evaluación. Sam seguía discutiendo hasta que yo estaba tan harto que cedía y le asignaba una puntuación más alta. Me avergüenza reconocerlo pero sé que no soy el único que lo hace.

En realidad, los empleados tienen toda la razón al dedicar tanta energía a luchar por conseguir puntuaciones más altas. Como directivo, mi incentivo es

evaluar con justicia e imparcialidad a mis subordinados, para que funcione el sistema de la empresa. Como empleado, mi incentivo es sin duda hacer bien mi trabajo, pero también es lógico que discuta sin parar con mi jefe para que aumente mi puntuación (siempre y cuando no me pase y termine por enfadarlo). A él no le cuesta nada, salvo quizá un poco de su integridad (¡qué le vamos a hacer!), y para mí como empleado una puntuación más alta me supone más dinero y oportunidades. Yo me puedo permitir dedicar varias horas a la semana a preparar mis argumentos, mientras que mi jefe no solo no dispone de tiempo para hacerlo con todos los empleados, sino que nunca dispondrá de tanta información como yo porque no pasa todo el día conmigo. Mientras las evaluaciones estén ligadas a retribuciones y ascensos, cada empleado tiene este incentivo para explotar el sistema.

Y aunque no discuta con mi jefe, él puede estar preocupado porque pueda llegar a hacerlo. En un estudio realizado por Maura Belliveau de la Long Island University,¹²⁰ se pidió a 184 directivos que asignaran aumentos salariales a un grupo de empleados. Los incrementos se correspondían perfectamente con las evaluaciones de desempeño. Luego se les dijo que, dada la situación financiera de la empresa, los fondos se habían limitado, pero se les otorgó la misma cantidad de dinero para asignar. Esta vez los hombres recibieron un 71 por ciento de los fondos para aumentos salariales, en comparación del 29 por ciento para las mujeres, aunque hombres y mujeres tuvieran la misma distribución de evaluaciones. Los jefes de ambos sexos dieron más a los hombres porque asumieron que las mujeres se mostrarían comprensivas con la explicación de la situación de la empresa, mientras que los hombres no. Asignaron más dinero a los hombres para evitar tener que discutir con ellos.

Tenemos una solución bochornosamente sencilla.

Nunca mantenemos estas dos conversaciones al mismo tiempo. Las

evaluaciones anuales tienen lugar en noviembre y las conversaciones sobre retribuciones suceden un mes más tarde. Todo el mundo en Google puede optar a concesiones de acciones, pero estas decisiones se toman seis meses después.

Como explica Prasad Setty, «Los sistemas de gestión del desempeño tradicionales cometen un gran error. Combinan dos cosas que deberían permanecer completamente separadas: la evaluación del desempeño y el desarrollo profesional. La evaluación es necesaria para distribuir recursos finitos, como aumentos salariales y primas. El desarrollo es necesario para que la gente crezca y mejore profesionalmente». ¹²¹ Si quiere que la gente mejore, no mantenga esas dos conversaciones al mismo tiempo. Haga del desarrollo un intercambio continuo entre usted y los miembros del equipo, en lugar de convertirlo en una sorpresa de fin de año.

La sabiduría popular ya no sirve para contratar

En el Capítulo 5 aprendimos que tomamos mejores decisiones para contratar posibles empleados si nos fiamos de las opiniones de un grupo de personas. El mismo principio se aplica para asesorar y evaluar a los empleados que ya tenemos. ¹²² Volviendo a Sam, el miembro de mi equipo, yo solo veía una parte de su trabajo, de modo que él podía argumentar legítimamente que yo no comprendía el contexto completo de su rendimiento. Pero Sam también tenía poderosos incentivos para halagarme, presentar su trabajo en términos brillantes y denigrar el trabajo de quienes le rodeaban para parecer mejor en comparación. Hizo todas esas cosas de manera que para mí, en tanto que su jefe, me resultaba casi imposible llegar a una comprensión correcta de la aportación de Sam a la empresa.

Sus colegas, en cambio, veían al auténtico Sam. Descubrieron que era intrigante, combativo y pendenciero. Yo me enteré de lo que pensaban porque una vez al año cada googler recibe comentarios no solo de su jefe sino también de sus colegas. Cuando llega el tiempo de realizar evaluaciones anuales, los googlers y sus jefes seleccionan una lista de evaluadores que incluye no solo a colegas del mismo rango, sino también a personas en cargos inferiores.

Este tipo de comentarios puede resultar muy valioso. A un directivo, que había actuado con prudencia a la hora de tratar cuestiones ajenas a su área de conocimientos, le dijeron: «Cada vez que abres la boca añades valor». Años después me dijo que ese pequeño comentario de un colega le animó a comportarse como un miembro mucho más activo de su equipo. Su jefe ya le había aconsejado que interviniera más, pero la sugerencia le resultó más pertinente viniendo de un colega.

En 2013, también experimentamos con la finalidad de que las plantillas de comentarios entre colegas fueran más concretas. Antes de ello nos habíamos limitado al mismo formato durante años: enumerar de tres a cinco cosas que la persona hace bien y de tres a cinco cosas que puede hacer mejor. Ahora preguntábamos por una única cosa que esa persona debía realizar más y otra que podía hacer de manera diferente para conseguir mayor impacto. Nuestro razonamiento era que si la gente solo tenía que centrarse en una habilidad, habría más posibilidades de conseguir un cambio auténtico que si dividía sus esfuerzos.

Solíamos pedir a las personas que enumeraran uno o todos los logros del año pasado en un único campo en blanco. Luego les solicitábamos que indicaran proyectos específicos, sus roles en ellos y lo que habían logrado. Los googlers solo disponían de 512 caracteres para describir su desempeño en cada proyecto,¹²³ pues imaginamos que si los evaluadores necesitaban

leer explicaciones más largas que esa, probablemente no sabrían distinguir cuál era el proyecto. Y si no conocían dicho proyecto, en ese caso los colegas estarían evaluando en realidad el resumen de esa persona, no su trabajo real. Luego se pidió a los colegas evaluadores que indicaran (utilizando un cursor en la pantalla) su grado de conocimiento de ese proyecto particular y la magnitud del impacto de esa persona, y que añadieran cualquier comentario. Con el tiempo logramos saber de quién nos podíamos fiar por sus comentarios, lo mismo que nos pasa con los entrevistadores. Los googlers también pueden solicitar comentarios sobre temas específicos en cualquier momento del año, sin tener que esperar a un día concreto.

The image shows a screenshot of a 'Self assessment' form. At the top left, there is a back arrow and the title 'Self assessment'. At the top right, it says 'Who can see my answer: Peers Unsolicited peers'. Below this is a section labeled '1' containing several input fields: 'Project/Achievement' with a 4-star rating, 'My role' with a 4-star rating, and 'My impact' with a 2-star rating. A large text area is labeled 'Summary of my key contributions' with a 4-star rating. To the right of this area is a note: 'Clearly and concisely describe the impact you had. All content is public, however there is a suggested character limit. Visit the Help page for more guidance.' Below the text area, it says '512 recommended characters remaining'. There is a button '+ Add another project'. Below this is another question: 'What's one thing you do really well that you plan to continue doing?' with a 4-star rating. To the right of this question is a note: 'Provide 1-2 examples that demonstrate your skill when you did this. See examples for more guidance.'

Google

Muestra de plantilla de comentarios de Google. © Google, Inc.

Para asegurarnos de que las conversaciones de los empleados con sus jefes fueran más útiles, desarrollamos una hoja de instrucciones para que la utilizaran durante sus conversaciones sobre desempeño. Una vez más, el objetivo era conseguir que la conversación resultara más específica y tangible. Distribuimos estas plantillas entre los empleados por si acaso; esperábamos que los jefes trataran los temas correctos, pero tampoco estaba de más que los empleados estuvieran también listos para orientar la conversación.

Guía de conversaciones sobre desempeño y desarrollo para directivos

Esta guía proporciona un marco para ayudarle a preparar y mantener conversaciones sobre desempeño y desarrollo con su equipo. Puede utilizarla tanto si está realizando una evaluación completa (hablar de comentarios de colegas y de su evaluación escrita como jefe) o una verificación a mitad del año (tratar sobre la evaluación más reciente).

Las conversaciones sobre desarrollo como parte de los ciclos de la evaluación oficial del desempeño son una oportunidad para que usted conecte con sus googlers. Compartir comentarios y hablar de cómo pueden progresar forma parte de su labor como directivo. También puede utilizar este marco para estructurar conversaciones de desarrollo y desempeño que mantiene a lo largo del año, basándose en las conversaciones anteriores.

Áreas claves que tratar:

Introducción

1. Desempeño general
2. Qué hay que seguir haciendo y siguientes pasos
3. En qué hay que mejorar y siguientes pasos
4. Metas opcionales/a largo plazo
5. Recapitulación



Recursos adicionales:

- *Le puede resultar útil aprovechar esta [hoja de seguimiento](#) mientras compila información sobre cada persona, y/o compartir directamente [esta hoja de trabajo](#) con su Googler.*
- *También hemos compartido esta [guía de conversación](#) con los googlers para ayudarles a prepararse para estas conversaciones.*

Introducción

Antes de empezar, compruebe que los objetivos de la conversación estén claros – ¿tratándose trata de una evaluación completa incluyendo evaluación de colegas, está hablando de los últimos seis meses y de la evaluación de desempeño relacionada o está haciendo una verificación a mitad de ciclo?

<p>Qué hay que abarcar:</p> <ul style="list-style-type: none">• Definir el objetivo y estructura de la conversación• Tener ejemplos preparados para enriquecer el debate• Hacer preguntas y animar al Googler a que hable abiertamente	<p>Cosas a considerar:</p> <ul style="list-style-type: none">• Conversaciones sobre desarrollo anteriores con su Googler• ¿Cómo recibe y aceptan el <i>feedback</i> los googlers? Si no está seguro, esto podría ser algo a tratar• Piense en los sesgos y en la forma de combatirlos-las listas de control en go/bbPerf le ayudarán
---	--

Me sorprendí e incluso me quedé un poco avergonzado (se supone que sé algo del tema), al ver cómo unos pequeños cambios podían tener efectos generales tan grandes. El hecho de confeccionar unas plantillas más específicas redujo el tiempo dedicado a escribir evaluaciones en un 27 por ciento, y por primera vez, el 75 por ciento de colegas consideró que escribir las evaluaciones resultaba útil, más de 26 puntos (sobre una escala de 100) con respecto al año anterior. Quienes utilizaron la guía para hablar con sus directivos puntuaron sus conversaciones sobre desempeño 14 puntos más favorablemente que quienes no lo hicieron. Como escribió un efusivo googler, «¡Dios mío! Esta versión es mucho más fácil y exige MUCHO menos tiempo. ¡Gracias por devolverme el mes de septiembre!».

Los experimentos nos dieron la confianza y credibilidad de nuestros empleados para aplicar estos cambios a toda la empresa en 2014. Y los googlers se han mostrado más contentos. El 80 por ciento de todos ellos estaba ahora de acuerdo en que suministrar comentarios de esta forma era un tiempo bien empleado, en comparación con el 50 por ciento de dos años anteriores. Todavía no era perfecto, pero las mejoras parecían enormes.

Juntar toda la información para determinar los ascensos

En la mayoría de empresas si su puntuación es lo suficientemente alta le ascienden. A menudo es su jefe quien lo promueve, o le trasladan a un nuevo puesto de trabajo y le dan un cargo con un bonito tratamiento. En Google las cosas no funcionan así. Ya habrá adivinado que las decisiones sobre ascensos, como las decisiones sobre evaluaciones, las toman comités.

Evalúan a personas que son aptas para ascensos y las comparan con personas que fueron ascendidas en los años anteriores según reglas bien definidas para garantizar la imparcialidad.

Y no sería Google si no confiáramos también en la sabiduría de los grupos. Los comentarios de colegas son una parte esencial del paquete de promoción técnica que evalúan los comités.

Existe también otro paso. Los googlers que trabajan en ingeniería o gestión de productos pueden autonombrarse para una promoción.* Resulta interesante observar que descubrimos que las mujeres se sienten menos inclinadas a autonombrarse para un ascenso, pero cuando lo hacen, son promovidas a rangos ligeramente superiores a los hombres. Esto parece estar relacionado con la dinámica que se observa en las aulas: en general, los chicos levantan la mano y tratan de responder a cualquier pregunta. Las chicas tienden a esperar hasta que están seguras, aunque acierten tantas veces como los chicos o incluso más.¹²⁴

También descubrimos que con un pequeño empujón (un e-mail de Alan Eustace a todos los googlers técnicos donde se comentaba este descubrimiento), las mujeres se nominan a sí mismas en igual proporción que los hombres. En su última nota comunicaba nuestras estadísticas de promoción por género y nivel a todo el mundo y mis frases favoritas fueron estas:

Quería comunicar a todo el mundo nuestros esfuerzos por animar a las mujeres a autonombrarse para un ascenso. Es una cuestión importante que me apasiona especialmente. Hay que animar a todo googler que esté preparado para una promoción a que se autonome y los directivos desempeñan un papel importante a la hora de asegurar que se sienten con fuerzas para hacerlo... Sabemos que los pequeños prejuicios —sobre nosotros mismos y los demás— se van sumando con el tiempo y que superarlos exige un esfuerzo consciente... Para ello también examinamos los tres últimos ciclos de datos de promoción para identificar cualquier laguna que persistiera... Seguiré

compartiendo esta información en un intento de ser transparente y abierto acerca de esta cuestión para que podamos mantener este impulso positivo.

Evidentemente que no todo el mundo asciende, sea cual sea su género. En ese caso, el comité asesora sobre qué hacer para mejorar las oportunidades la próxima vez. Parece obvio cuando se lee, pero es una práctica bastante rara. Como puede imaginar, nuestro tamaño exige que sean cientos de ingenieros los que formen esos comités y el proceso de promoción puede ocupar con facilidad dos o tres días por cada ciclo. Hemos descubierto que, quizá debido a la estructura populista del comité, el tiempo dedicado a él y el hecho de que los miembros del comité no tienen otro incentivo que tomar buenas decisiones (igual que nuestros comités de contratación), es más probable que los ingenieros califiquen de justo su proceso de promoción que los no ingenieros.

Una nueva esperanza

Las únicas empresas que he visto que dedican el mismo tiempo que nosotros a la gestión del desempeño y las promociones son las facultades y las empresas gestionadas como sociedades. En ambas, la promoción facilita que al final se convierta en algo así como una parte permanente de la familia, ya sea un profesor numerario o un socio. Se pone mucho cuidado a la hora de contraer un compromiso a largo plazo con usted.

Por la cuenta que nos trae, nosotros ponemos el mismo cuidado en nuestras evaluaciones. Los ingresos y el personal de Google han crecido aproximadamente del 20 al 30 por ciento cada uno de los últimos cinco años. Nos esforzamos por contratar a gente que demuestra una aptitud para

aprender y luego hacemos todo lo que podemos para ayudarlo a crecer lo más rápido posible. Asegurarnos de que nuestra gente aprenda no es ningún lujo. Más bien es lo esencial para nuestra supervivencia. Pero los conceptos fundamentales que hemos desarrollado componen un lenguaje que se aplica a casi cualquier empresa.

Primero, establecer correctamente las metas. Hacerlas públicas. Conseguir que resulten ambiciosas.

Segundo, reunir comentarios. Existe una gama de herramientas online y una de ellas son las Google Sheets, que le permiten crear encuestas y compilar los resultados. (Teclee «Google Spreadsheets survey form» en su navegador.) A la gente no le gusta que le pongan etiquetas a menos que se diga que es extraordinaria. Pero aceptan información útil que les permita hacer mejor su trabajo. Es esto último lo que falta a la mayoría de empresas. Toda organización tiene algún tipo de sistema de evaluación que se utiliza para asignar recompensas. Pero son pocas las que cuentan con mecanismos igual de disciplinados para el desarrollo de sus empleados.

Tercero, para la evaluación, es necesario adoptar algún tipo de proceso de calibración. Preferimos las reuniones en las que los directivos se reúnen y evalúan a las personas como grupo. Lleva más tiempo, pero ofrece un proceso justo y fiable para evaluar y tomar decisiones. Un efecto secundario de todo esto se traduce en la noción de que es bueno para la cultura de la empresa que la gente se reúna, vuelva a conectar y confirme lo que valoramos. Las reuniones en persona son más eficaces para empresas de hasta diez mil empleados. A partir de esa cifra se necesita un número enorme de salas de conferencias para que la gente se acomode. Nosotros seguimos manteniéndolo y lo ponemos en práctica para más de cincuenta mil empleados porque resulta útil para nuestra gente.

Cuarto, separar las conversaciones sobre retribuciones de las

conversaciones sobre desarrollo profesional. Combinar ambas anula sus efectos. Esto se aplica para empresas de cualquier tamaño.

El resto de piezas de la gestión del desempeño (el número de categorías, si estas son números o palabras, con qué frecuencia asignar puntuaciones, si hacerlo online o sobre papel...) no tiene importancia alguna. Tras una larga travesía por el desierto, descubrimos una serie de categorías de evaluación y un ritmo que nos funciona bien, pero no existen pruebas objetivas de ningún tipo sobre este material. De manera que a menos que quiera realizar los mismos experimentos que hicimos nosotros en busca de diferentes resultados, yo no me preocuparía por estos detalles.

Concéntrese en cambio en lo importante, es decir, una comparación justa del desempeño con relación a las metas y un *coaching* serio sobre cómo mejorar. La Lisa Simpson que todos llevamos dentro quiere ser evaluada porque desea ser la mejor. Quiere aprender. Todo lo que tiene que hacer es decirle cómo hacerlo.

NORMAS DE FUNCIONAMIENTO... PARA LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

- Establecer correctamente las metas.
 - Recoger comentarios de colegas.
 - Utilizar un proceso de calibración para afinar las evaluaciones.
 - Separar las conversaciones sobre gratificaciones de las conversaciones sobre desarrollo profesional.
-

Las dos colas

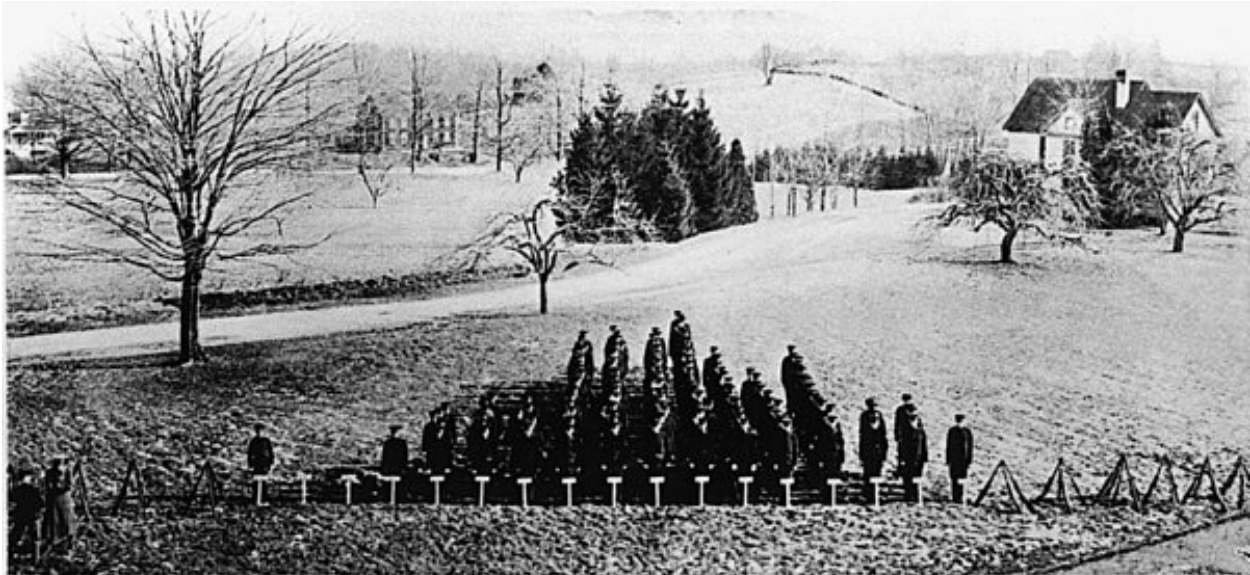
Las mejores oportunidades radican en los mejores y en los peores empleados

Su equipo tiene colas. Cualquier cosa que usted pueda medir corresponde a alguna clase de distribución de bajo a alto, de pequeño a grande, de cercano a lejano. ¿Se acuerda de cuando era pequeño y su profesora ponía en fila a la clase desde los más bajos a los más altos? Yo estaba siempre en el extremo de los más altos y resultaba fácil clasificarnos. Tres o cuatro de nosotros de un total de treinta sabíamos que debíamos encaminarnos hacia el extremo derecho de la fila y un puñado de críos, los más bajitos, se dirigían hacia la izquierda. Luego restaban unos veinte con pequeñas diferencias de altura que tras formar un grupo se constituían, no sin vacilar, en una fila.

Resulta que por lo menos durante un siglo los profesores han disfrutado colocando a los alumnos por grupos según la altura.

En 1914, Albert Blakeslee, profesor del que ahora se conoce como Connecticut College, pidió a sus alumnos que se colocaran en filas de acuerdo a su altura. Al igual que sucedía en nuestras clases, la mayoría de estudiantes terminó arracimada en el medio, mientras unos pocos sobresalían en los bordes extremos. Las alturas de los alumnos del colegio siguen una

distribución que va de 1,47 a 1,87 metros en la que claramente se puede ver la concentración en el centro.

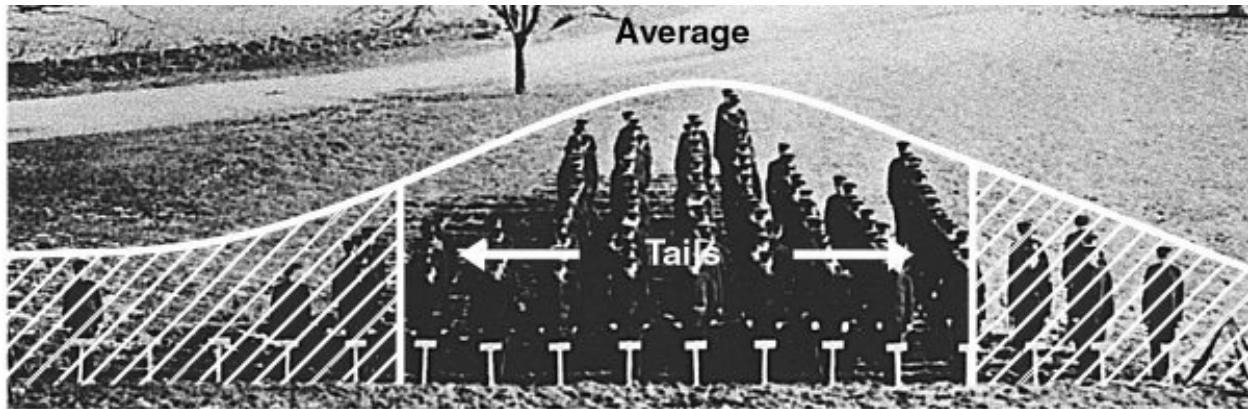


Number of individuals in each rank 1 0 0 1 5 7 7 22 25 26 27 17 11 17 4 4 1
 Heights in feet and inches to which
 ranks correspond 4:10 4:11 5:0 5:1 5:2 5:3 5:4 5:5 5:6 5:7 5:8 5:9 5:10 5:11 6:0 6:1 6:2

Cortesía de Archives & Special Collections del Thomas J. Dodd Research Center, University of Connecticut Libraries

Histograma viviente de 175 alumnos.¹²⁵

Las «colas» de la distribución corresponden a los miembros de los extremos, digamos que por debajo de 1,62 metros y por encima de 1,80 metros. Se trata del 10 por ciento inferior y superior de la distribución en el ejemplo siguiente.



4.10" 4.11" 5.0" 5.1" 5.2" 5.3" 5.4" 5.5" 5.6" 5.7" 5.8" 5.9" 5.10" 5.11" 6.0" 6.1" 6.2"

Tessa Pompa

Las alturas de los alumnos siguen una distribución normal, y cada una de las dos «colas» representa a los que tienen alturas «extremas».



Tessa Pompa

Lo mismo se aplica a los googlers; les pedimos que se colocaran en fila por altura y el resultado fue una distribución normal con las mismas dos colas.*

Una distribución describe el patrón que componen los datos. La altura se expresa mejor por un tipo de distribución llamada «normal». También se la conoce como la curva de campana debido a su forma y como distribución gaussiana, por Carl Friedrich Gauss, que la describió en un artículo de 1809.¹²⁷

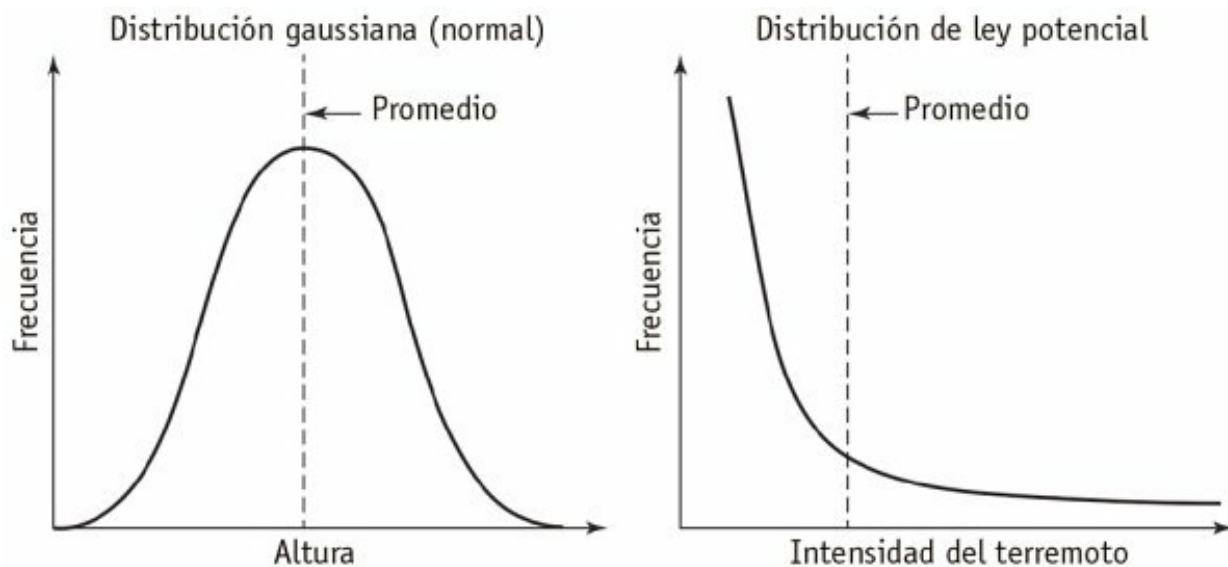
La curva de Gauss es popular entre los investigadores y empresarios porque describe la distribución de muchas cosas: altura, peso, extroversión e introversión, la anchura de los troncos, el tamaño de los copos de nieve, la velocidad de los coches en una autopista, el índice de fabricación de piezas

defectuosas, la cantidad de llamadas entrantes al servicio de atención al cliente, etc. Y lo que es aún mejor, cualquier cosa que siga una distribución gaussiana tendrá una media y una desviación estándar, y ambas pueden utilizarse para predecir el futuro. La desviación estándar describe la posibilidad de que se produzca cierta cantidad de variación (o desviación). Por ejemplo, la mujer media norteamericana mide 1,63 metros de altura,¹²⁸ con una desviación estándar de unos siete centímetros. Eso significa que el 68 por ciento de mujeres tienen una altura de entre 1,55 metros y 1,70 metros. Eso es una desviación estándar. El 95 por ciento se encuentra entre dos desviaciones estándar de la media, entre 1,47 metros y 1,78 metros. Y el 99,7 por ciento se encuentran a no más de tres desviaciones estándar de la media, entre 1,37 metros y 1,88 metros. Si echa un vistazo a su oficina o a su barrio, verá que esto es así. (Para los hombres, la altura media es 1,78 metros con la misma variación de más o menos 7,6 cm en cada desviación estándar. Podrá observar que en la foto de Blakeslee el hombre medio tiene aproximadamente 1,70 metros de altura. Gracias a la mejora en la alimentación los norteamericanos han crecido en los últimos cien años.)

Sin embargo, la virtud de la distribución gaussiana es también su punto débil. A pesar de que es fácil de utilizar y de que en apariencia describe tantísimos fenómenos diferentes, también se aplica en casos en los que no se ajusta a la realidad subyacente. La distribución gaussiana dejará sin predecir la frecuencia de acontecimientos físicos y económicos importantes (grandes terremotos, huracanes, y las oscilaciones del mercado bursátil), la espectacular diferencia económica entre las personas (la creciente brecha entre los pobres y el 1 por ciento de ricos), y el excepcional rendimiento humano de un pequeño número de personas (Michael Jordan comparado con otros jugadores de béisbol de su tiempo). El terremoto de 2011 en Japón (intensidad 9,0), la riqueza neta de Bill Gates (más de 70.000 millones de

dólares), e incluso la población de Nueva York (8,3 millones de personas) se encuentran demasiado alejados de la media para aparecer como un escenario posible en un modelo gaussiano, aunque sepamos que existen.¹²⁹

Estadísticamente estos fenómenos se describen mejor mediante una distribución de «ley potencial», que se compara en los gráficos más abajo con una distribución gaussiana.



Google

Comparación de la distribución de la altura humana y la intensidad del terremoto. La altura varía de manera uniforme en torno a una media con aproximadamente la mitad de la gente por encima y la mitad por debajo de la media. En cambio, la gran mayoría de terremotos están por debajo del tamaño medio.

Se utiliza el nombre de «ley potencial» porque si escribes una ecuación que describa la forma de la curva, tendrás que utilizar un exponente, por el que un número se eleva a la potencia de otro (por ej., en $y = x^{-1/2}$, el exponente es $-1/2$ y x se «eleva a la potencia de $-1/2$ ». Esta ecuación te proporciona un gráfico aproximadamente igual al que aparece abajo a la derecha.)

La mayoría de empresas gestionan a su personal utilizando una

distribución normal, en la que la mayoría de personas son etiquetadas como promedio, y con dos colas de empleados buenos y malos en los extremos.

Las colas no son tan simétricas como cuando miras la altura, porque los malos empleados son despedidos y los peores ni siquiera traspasan la puerta, de manera que la cola de la izquierda es corta. Las empresas también tratan a las personas como si su rendimiento real siguiera la misma distribución. Pero es un error.

En realidad el rendimiento humano en las organizaciones sigue una distribución de ley potencial en la mayoría de trabajos. Herman Aguinis y Ernest O'Boyle, de la Universidad de Indiana y de la Universidad de Iowa respectivamente, explican que «en lugar de un grupo masivo de empleados medios que dominan por pura superioridad numérica, el que lleva las riendas es un pequeño número de empleados de élite por su rendimiento superior».¹³⁰ Muchas organizaciones subestiman y no premian lo suficiente a sus mejores empleados, sin siquiera darse cuenta de que son ellos quienes están conduciendo el tinglado. En el Capítulo 10 explicaré la razón y sugeriré una forma mejor de gestionar y retribuir a la gente.

Por ahora basta con apreciar que cada equipo tiene colas —personas que se sitúan en cualquiera de los extremos de la distribución del desempeño—. La mayoría de empresas se libran de los empleados de la «cola inferior», que viven en un purgatorio de fracasos y de miedo a ser despedidos en cualquier momento. En la «cola superior», en cambio, las cosas no podrían ir mejor, con sus ascensos, primas y la adulación de colegas y directivos.

Ayudar a quienes lo necesitan

Lo que ignora la mayoría de organizaciones es que la gente que se encuentra

en la cola inferior representa la mayor oportunidad de mejorar el desempeño en su empresa, y la cola superior será la que le enseñe cómo aprovechar exactamente esa oportunidad.

Jack Welch popularizó el modelo «o asciendes o te marchas» de gestión descrito en las primeras páginas de este libro, según el cual los empleados de GE eran evaluados cada año y el 10 por ciento inferior era despedido: o ascendías en la organización o te ibas a la calle.

Pero ¿no tiene todo esto un coste? Contratar nuevos empleados requiere tiempo y dinero y a menudo resultan más caros que los empleados que ya existen y tienen que aprender sus nuevos cometidos —y puede que ni siquiera lo consigan—. En un estudio de más de mil analistas de bancos de inversiones, el profesor Boris Groysberg, de la Harvard Business School, descubrió que los «analistas estrella sufren un declive inmediato y duradero en su rendimiento» cuando se trasladan a una nueva empresa.¹³¹ Su éxito anterior dependía de sus colegas, de los recursos disponibles, de su adaptación a la cultura de la empresa e incluso de la reputación personal o marca que se habían creado.

Para empezar, en un mundo ideal usted habría contratado a todas las personas adecuadas y, si utiliza un proceso de contratación objetivo y bien calibrado, puede que esté a punto de lograrlo. Pero hasta en ese caso cometerá errores y esas personas se hundirán en el extremo inferior de su curva de rendimiento.

En Google identificamos de manera regular aproximadamente al 5 por ciento de nuestros empleados de rendimiento más bajo. Estas personas componen la cola inferior de nuestra distribución de rendimiento. Hay que tener en cuenta que esto sucede fuera de nuestro proceso oficial de gestión del desempeño. No tratamos de despedir gente: buscamos personas que necesitan ayuda.

Confieso que no contamos con una medida fiable al cien por cien del desempeño en cada puesto de trabajo y no tratamos de obtener una distribución de resultados, porque cada equipo funciona a diferentes niveles. Sería una locura obligar al director de un equipo de superestrellas a clasificar a alguien como mediocre. De modo que se trata de un proceso humano, no de uno algorítmico, en el que los directores y el equipo de Operaciones de Personal evalúan personas. En la práctica la cola inferior termina incluyendo a aquellos que «necesitan mejorar» pero también capta a los «*skimmers*», personas que han estado rozando el extremo inferior de «cumple expectativas» durante largo tiempo. Dado que rastreamos el 5 por ciento solo en los niveles organizativos más altos, algunos equipos no tienen a nadie en este grupo y otros, más del 5 por ciento. Nos preguntamos si deberíamos despedir a estos empleados, como se plantean muchas otras empresas, pero habría significado sacrificar el 20 por ciento de nuestros empleados cada año (5 por ciento cada trimestre). También habría supuesto que nuestro método de contratación no funcionaba bien.

Si lográramos seleccionar personas que fueran algo más que «cerebritos» —googlers brillantes, adaptables y concienzudos—, no nos veríamos obligados a realizar despidos selectivos.

Así que en lugar de seguir la senda tradicional de convertir un «bajo desempeño» en el beso de la muerte, decidimos plantearlo de otro modo: Nuestro objetivo apunta a comunicar la noticia a cada persona de ese 5 por ciento que se encuentra en ese grupo. No es agradable mantener esa conversación, pero resulta un poco más sencilla por el mensaje que transmitimos a esas personas: «Estás entre el 5 por ciento de empleados de menor rendimiento de Google. Sé que no es una cosa agradable. Pero la razón de que te diga esto es que quiero ayudarte a mejorar».

En otras palabras, no se trata de una conversación «o te pones las pilas o te

largas»; se trata de una charla educada con alguien para ayudarlo a progresar. Un colega lo describió una vez como «pragmatismo compasivo». El bajo rendimiento raramente se debe a que la persona es incompetente o mala. Suele tratarse de una laguna en su formación (que puede corregirse o no) o una cuestión de voluntad (la persona no se siente motivada para hacer el trabajo). En este último caso, podría tratarse de un asunto personal o también podría traducirse como una señal útil de que hay algo más importante en el equipo que debería ser solucionado.

De hecho, la manera en que restamos importancia a los conocimientos relacionados con el puesto a la hora de contratar a alguien, nos lleva a ser un poco vulnerables a este problema, porque nos gusta contar con gente que puede que no sepa hacer un trabajo concreto. Tenemos fe en que casi todos ellos aprenderán y, en el camino, cuentan con más posibilidades de inventar una nueva solución que alguien que ya ha pasado por eso.

Cuando no lo hacen, primero ofrecemos posibilidades de formación y asesoramiento para ayudarles a aprender. Observe que esto es muy diferente del enfoque típico de contratar gente y luego tratar de entrenarla para que se conviertan en estrellas. Nuestras intervenciones se limitan a un pequeño puñado de personas que presentan mayores problemas; no se aplican a todo el mundo. Si no funciona, ayudamos a esa persona a encontrar otro puesto dentro de Google. Por lo general esto se traduce en que el desempeño de esa persona mejora hasta un nivel promedio. Puede que no parezca gran cosa, pero considérela de este modo: de un grupo de cien personas, Jim era uno de los cinco peores empleados. Tras esta intervención, Jim se encontraba entre los mejores cincuenta.¹³² No es que sea una superestrella, pero Jim está aportando ahora más que otras cuarenta y nueve personas, cuando antes no había superado más que a tres o cuatro. ¿Cómo sería su empresa si todos los

malos empleados mejoraran tanto? ¿Y si incluso los cuarenta y nueve del pelotón fueran aún mejor que la competencia?

En cuanto al resto, algunos deciden marcharse y a otros tenemos que despedirlos. Suena duro, pero suelen terminar más contentos porque nos hemos mostrado sensibles con su situación y hemos invertido en ellos durante ese período; además, les damos tiempo para que encuentren otra organización en la que puedan destacar. Una vez me vi obligado a despedir a alguien que trabajaba para mí y que al marcharse me dijo: «No he sido nunca capaz de hacer este trabajo». «Sí que puedes —contesté yo—, pero en un lugar donde las exigencias sean otras.» Tres años más tarde me llamó para decirme que le habían ascendido a director de Recursos Humanos de una Fortune 500, y yo me quedé encantado. Me dijo que el ritmo era un poco más lento que en Google, pero que a él le encajaba a la perfección. Y había podido convertirse en un asesor de confianza del director general precisamente por su estilo medurado y atento.

Este ciclo de invertir en la cola inferior de la distribución hace que los equipos progresen mucho. La gente o bien mejora espectacularmente o bien se marcha a triunfar en otro lado.

Parece revelador que hasta «Neutron Jack», como se le llamaba a Welch por los despidos que caracterizaron gran parte de su cargo como director general, se suavizó al describir el proceso años más tarde. En 2006 escribió lo siguiente sobre su método para clasificar el rendimiento de los empleados:

El mito de la «clasificación obligatoria» dice que el 10 por ciento inferior es despedido sin más. En realidad, eso sucede pocas veces. Lo normal cuando una persona ha permanecido en ese 10 por ciento inferior durante un período prolongado de tiempo es que el director entable una conversación sobre la posibilidad de que se vaya. A veces un trabajador de este tipo no se quiere ir pero, al enfrentarse a la fría realidad de cómo le considera la organización, la mayor parte de la gente se marcha por voluntad propia y

con frecuencia terminan en empresas donde sus competencias encajan mejor y son más apreciadas.¹³³

Luego argumenta que es más honesto ser franco con un empleado:

Comparémoslo con empresas en las que los jefes, en nombre de la amabilidad, permiten a la gente, y especialmente a quienes rinden poco, andar rondando por la empresa durante años. Luego sobreviene una recesión económica. Los trabajadores mediocres de edad madura son los primeros en ser despedidos. Uno a uno, su jefe les llama y mantienen una conversación que suele ser más o menos así:

—Joe, lo siento, pero vas a tener que irte.

—¡Cómo! ¿Por qué yo?

—Bueno... nunca has sido muy bueno.

—Llevo en la empresa veinte años. ¿Por qué no me lo dijo nunca?

Tiene razón. ¿Por qué? Años antes, ese empleado podría haber encontrado un trabajo con futuro. Ahora, a los cuarenta y cinco o cincuenta años, tiene que entrar en un mercado de trabajo más competitivo que nunca. Es cruel.¹³⁴

Nunca recalcaré lo bastante que nuestra identificación del 5 por ciento inferior no puede compararse en absoluto con esa clasificación forzosa de empleados, un método que obliga a encuadrar a todos los empleados en categorías de rendimiento con una distribución fija. Ese método puede envenenar una cultura en la medida en que los empleados se pueden revolver unos contra otros en una lucha feroz para evitar la caída en el fondo de la escala. Kurt Eichenwald escribió una mordaz condena de la clasificación forzosa en *Vanity Fair* en 2012:¹³⁵

Todos los empleados antiguos y actuales de Microsoft que entrevisté —*absolutamente todos*— mencionaron la clasificación forzosa como el proceso más destructivo de Microsoft, algo que ahuyentaba a números incontables de empleados... «Si estabas en un equipo de diez personas, entrabas el primer día sabiendo que por muy bueno que fuera cada uno, dos personas iban recibir una gran puntuación, siete iban a tener puntuaciones

mediocres y una iba a tener una puntuación horrible —dice un antiguo desarrollador de software—. Ello conduce a que los empleados se centren en competir entre sí en lugar de hacerlo con otras empresas.»

Casi exactamente un año más tarde, en noviembre de 2013, la jefa de RR.HH. de Microsoft, Lisa Brummel, envió un e-mail a todos los empleados anunciando la abolición no solo de la clasificación forzosa sino de todas las evaluaciones.¹³⁶

Como escribí en el Capítulo 2, si usted cree que la gente en esencia es buena y digna de confianza, debe ser honesto y transparente con ella. Eso incluye decirle cuándo se está quedando rezagada en cuanto a su desempeño. Pero para tener un lugar de trabajo decidido y orientado a una misión también debe tratar a la gente con delicadeza. La mayoría de las personas que no rinden mucho lo saben y desean hacerlo mejor. Es importante darles esa oportunidad.

Ponga a su mejor gente bajo el microscopio

Al mismo tiempo, la cola superior, los mejores empleados, experimentan la empresa de una manera diferente a como lo hacen los mediocres. Nuestros datos nos indican que les resulta más fácil hacer las cosas, se sienten mejor valorados, creen que su trabajo es más valioso y abandonan la empresa en una proporción menor que empleados peores que ellos. ¿Por qué? Porque los mejores empleados viven en un ciclo virtuoso de gran rendimiento, gran *feedback*, más rendimiento y aún mejor *feedback*. Reciben tanto amor cada día que los programas extra que se les pueda ofrecer no les otorgarán mayor felicidad.

Es muy importante aprender de sus mejores empleados.* Cada empresa

cuenta con las semillas de un porvenir exitoso en sus mejores empleados, y sin embargo son muchas las que no los consideran lo suficiente. Se trata de una oportunidad perdida porque, como lo demuestra Groysberg, el alto desempeño depende en gran medida del contexto. Los indicadores de competitividad y las mejores prácticas nos dicen lo que ha funcionado en otras partes, pero no lo que le funcionará a usted.

En cambio, comprender con precisión qué es lo que hace funcionar bien a su mejor gente en un entorno laboral concreto es la prolongación natural de los hallazgos de Groysberg. Si el éxito depende de condiciones locales específicas, le resultará más útil estudiar la interrelación entre el alto desempeño y esas condiciones locales.

Como ya habrá podido imaginar, en Google estudiamos atentamente a nuestros empleados más valiosos. En 2008, Jennifer Kurkoski y Brian Welle cofundaron el Laboratorio de Personas e Innovación (PiLab), un taller de ideas y equipo de investigación interna con la misión de investigar científicamente cómo las personas experimentan el trabajo. Muchos científicos del PiLab son doctores en psicología, sociología, conducta organizativa o economía y han ascendido a puestos de liderazgo que les permite aplicar su capacidad de investigación a cuestiones y problemas peliagudos de las organizaciones. Neal Patel y Michelle Donovan son un buen ejemplo: Michelle ha tenido un papel decisivo a la hora de cambiar nuestro enfoque de la gestión del desempeño y Neal es director de nuestro Laboratorio de Programas y Tecnologías Avanzadas. Su programa de investigación inicial nos da una idea de lo que se puede aprender estudiando a su mejor gente:

- El Proyecto Oxígeno se puso en marcha en un principio para demostrar

que los directivos no importan y terminó demostrando que los buenos directivos son cruciales.

- El proyecto Jóvenes de Talento (Gifted Youngsters) tenía como objetivo explicar qué es lo que hacen de forma diferente con respecto a otras personas que mantienen un alto rendimiento durante largos períodos de tiempo. Analizaron el 4 por ciento superior en comparación con el 96 por ciento restante, y luego afinaron y analizaron el 0,5 por ciento de mejores empleados y los compararon con el 99,5 por ciento restante.

- La iniciativa Honeydew (llamada así por Bunsen Honeydew, el intrépido innovador de los Muppets) trataba de comprender las conductas y prácticas que más promueven e inhiben la innovación entre los ingenieros de software.

- El proyecto Milgram analizó las maneras más efectivas de explotar las redes sociales de conocimientos dentro de Google. (Se llamó así por Stanley Milgram, quien llevó a cabo un estudio psicológico sobre la obediencia. «Realizó un experimento inicial a pequeña escala en el que se pedía a sujetos elegidos al azar en Omaha o Wichita que iniciaran una cadena de correos con el objetivo final de que alguien los mencionara en Boston. El número medio de “saltos” en estas cadenas de correos fue de 5,5, lo cual condujo a la aceptación popular del concepto de seis grados de separación», tal como me explicó Jennifer Kurkoski.

El Proyecto Oxígeno fue el que tuvo más impacto en Google. El nombre proviene de una pregunta que planteó una vez Michelle: «¿Qué pasaría si todo el mundo en Google tuviera un jefe estupendo? No uno bueno sino alguien que realmente les comprendiera e hiciera que se sintieran encantados de venir a trabajar cada día. ¿Cómo sería entonces Google?». Neal tenía la costumbre de nombrar sus proyectos según los elementos de la tabla periódica, así que Michelle propuso llamarlo Proyecto Oxígeno, porque

«tener un buen directivo es tan esencial como respirar. Y si conseguimos que mejoren, sería como recibir una bocanada de aire fresco».

¿Qué se estaba tratando de lograr con el Proyecto Oxígeno? La hipótesis era que la calidad del jefe no afectaba al rendimiento del equipo. «Sabíamos que el equipo tenía que ser cuidadoso —explicó Neal—. Google tiene estándares de prueba elevados, incluso para lo que, en otros lugares, pueden considerarse verdades obvias. Las simples correlaciones no resultarían suficientes. De modo que terminamos por tratar de demostrar el caso opuesto —que los jefes *no* tienen importancia. Por fortuna nos equivocamos.»¹³⁷

Los ingenieros de Google estaban firmemente convencidos de que los directivos no tienen importancia. A primera vista puede parecer ridículo. Pero hay que saber lo mucho que los ingenieros detestan que los dirijan. No les gustan los jefes ni tampoco quieren ejercer ese papel.

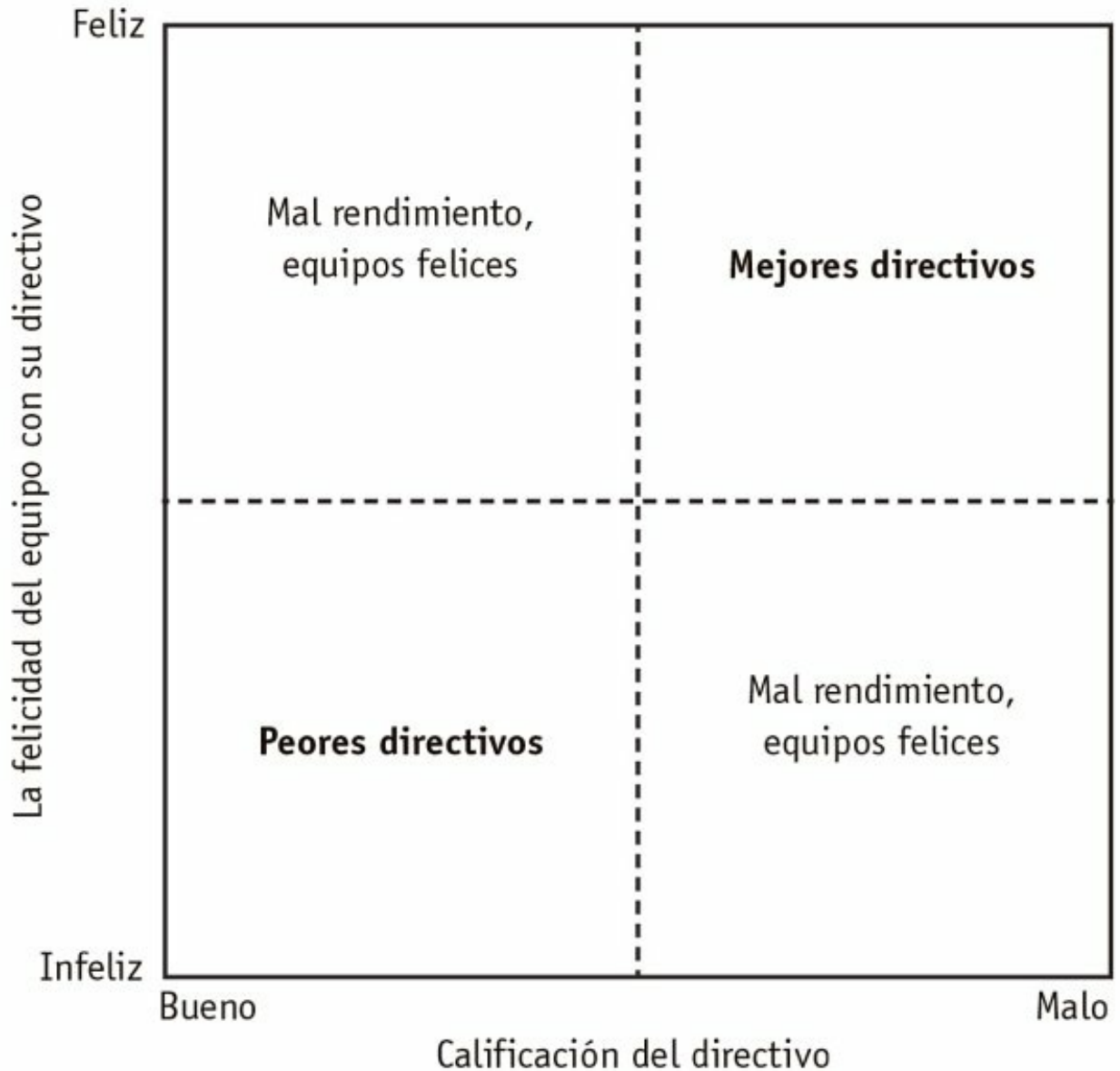
Los ingenieros piensan que los jefes son, en el mejor de los casos, un mal necesario, pero en esencia se trata de personas que estorban, generan burocracia y estropean las cosas. Era una creencia tan enraizada que en 2002 Larry y Sergey eliminaron todos los papeles directivos en la empresa.

En aquella época teníamos más de trescientos ingenieros y todo aquel que ocupaba un puesto directivo fue eximido de responsabilidades de gestión. En su lugar cada uno de los ingenieros de la empresa estaba a las órdenes de Wayne Rosing. El experimento duró poco. Wayne se vio asediado por peticiones para que aprobara informes de gastos y resolviera conflictos interpersonales, y al cabo de seis semanas los directivos volvieron a ocupar sus puestos.¹³⁸

Resultaba evidente que los jefes cumplían algún tipo de función, pero para 2009 la manía connatural de los ingenieros hacia los jefes volvió a reafirmarse. En el período de siete años que había transcurrido desde el primer intento de eliminarlos, habíamos contratado más de diecinueve mil

empleados, la mayoría de los cuales procedían de entornos tradicionales en los que los jefes eran en su mayoría poco útiles, si no rotundamente destructivos. Observamos también este problema en nuestro sistema de contratación, sobre todo fuera de Estados Unidos. Nuestro credo de contratación decía que un jefe de ingeniería tenía que ser al menos tan competente como su equipo técnicamente.* Cuando no era así, ese jefe no era respetado y se le llamaba NOOP, término informático que significa «*no operation performed*» (No se ha realizado ninguna operación). Aunque en Estados Unidos había empresas que mantenían trayectorias paralelas para empleados técnicos individuales y para directivos (IBM, por ejemplo, fue pionera en implantar una trayectoria de promoción para empleados según la cual se podían recibir las mismas gratificaciones y primas que un directivo basándose únicamente en los logros técnicos), en Asia y en Europa occidental era mucho más corriente que los ingenieros fueran ascendidos a puestos de dirección y dejaran de ejercer tareas de ingeniería en el trabajo cotidiano. Como resultado solíamos rechazar a candidatos que podrían haber sido buenos directivos pero que estaban muy alejados de las cuestiones técnicas.

Todo el mundo tiene una idea de lo que es un buen o mal gestor, pero se trata de una norma subjetiva. Michelle y Neal querían ser coherentes en la manera de encuadrar su comparación, de modo que se basaron en dos fuentes cuantitativas de datos: las evaluaciones de desempeño y los resultados de Googlegeist. Calcularon la puntuación de desempeño media de cada directivo examinando los tres últimos períodos de evaluación. Para el criterio de cómo evaluarían los equipos la calidad de sus jefes, analizaron los resultados de Googlegeist de cada directivo después de preguntar a todo el mundo en la empresa lo que pensaba del rendimiento, conducta y apoyo de su jefe. Clasificaron a nuestros directivos en cuatro cuadrantes:

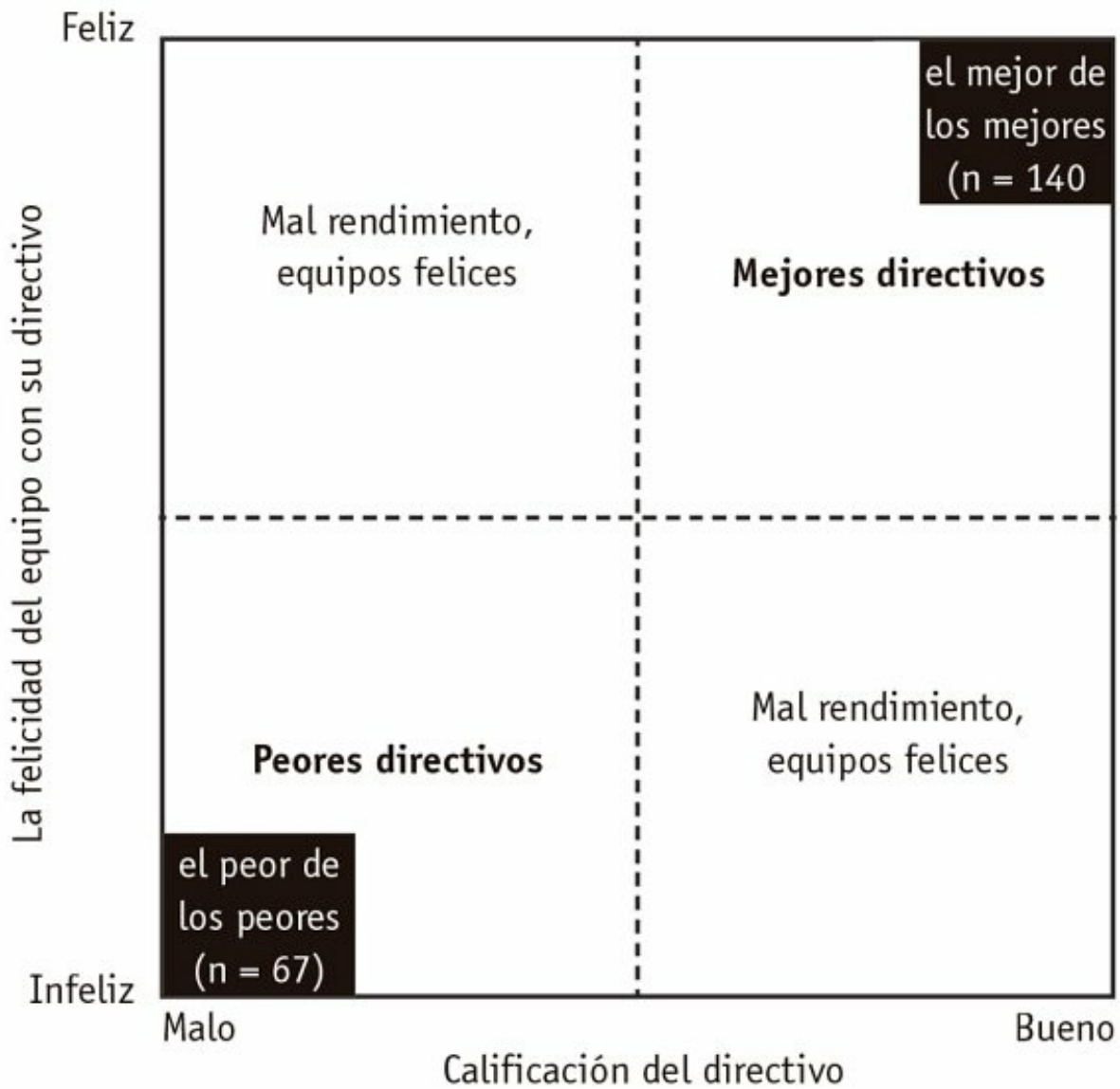


Google

Cómo fueron clasificados los directivos al principio en el Proyecto Oxígeno.

La clave estaba en comprender a los mejores entre los mejores y a los peores entre los peores. ¿Qué estaban haciendo o dejando de hacer esos directivos para obtener resultados tan diferentes? Para encontrar la respuesta, buscaron los extremos absolutos del desempeño. De más de mil directivos, solamente 140 se clasificaron en el 25 por ciento superior como empleados individuales y en Googlegeist. Menos incluso, 67, se clasificaron en el 25 por

ciento inferior para ambas medidas. Esto al menos era una señal prometedora: teníamos el doble de jefes en la categoría «mejores entre los mejores» que en la categoría «peores entre los peores».



Google

Refinamiento posterior para identificar a los gerentes que se encontraban en la parte superior o inferior del 25 por ciento con respecto tanto a la felicidad como al rendimiento del equipo.

Para estar en el 25 por ciento de los mejores su equipo solo tenía que ser el

86 por ciento positivo respecto a usted, apenas por encima de la media del 84 por ciento. Y para encontrarse en el cuartil inferior debía haber opinado el 78 por ciento, tampoco muy alejado de la media. En este punto parecía que los ingenieros llevaban la razón. No parecía que existiera una gran diferencia entre los mejores y los peores directivos.

De modo que Michelle y Neal profundizaron un poco más. Cuando separaron los factores que se sumaban a la puntuación jefe-felicidad, encontraron algunas diferencias muy notables. Los googlers con los mejores gerentes lo hacían del 5 al 18 por ciento mejor en una docena de dimensiones de Googlegeist en comparación con los dirigidos por el peor directivo. Entre otras cosas, estaban mucho más seguros de que:

- Las decisiones que se tomaban sobre ascensos profesionales eran justas. El rendimiento se evaluaba de manera equitativa y las promociones se asignaban a quienes las merecían.

- Podían cumplir sus objetivos profesionales y su jefe les proporcionaba consejos y asesoramiento útiles.

- El trabajo se realizaba de manera eficiente. Se tomaban decisiones con rapidez, los recursos se asignaban bien y se tenían en cuenta diferentes perspectivas.

- Los miembros del equipo se trataban de modo no jerárquico y con respeto, confiaban en los datos más que en la política para tomar decisiones y eran transparentes en cuanto a su trabajo y creencias.

- Participaban de forma adecuada en la toma de decisiones y mostraban responsabilidad a la hora de solucionar cosas.

- Disponían de libertad para gestionar la manera de equilibrar el trabajo y su vida personal.

Los equipos que trabajaban para los mejores directivos también funcionaban mejor y presentaban menor rotación de personal. De hecho, la calidad del jefe era el único y mejor indicador para saber si los empleados se quedarían o se marcharían, corroborando el dicho de que la gente no deja empresas, deja a los malos gerentes.

Algunos sostenían en cambio que solo había 207 «mejores» y «peores» directivos en toda la empresa, es decir, una muestra muy pequeña. ¿Cómo podíamos estar seguros de que las diferencias se debían a los jefes? Quizá algunos directivos tenían equipos más sólidos y felices solo por casualidad. La única manera de probar si las diferencias en desempeño y felicidad se debían realmente a los gerentes sería apartando al azar a la gente de los equipos y manteniendo idéntico todo lo demás, para comprobar si se detectaba alguna diferencia al cambiar solo al responsable. Ni siquiera Google está lo suficientemente loca como para mezclar al azar equipos y directores en aras del conocimiento, ¿no es cierto?

Por fortuna no tuvimos necesidad de hacerlo. Los googlers hicieron el experimento por nosotros cambiando los equipos. Los ingenieros pueden cambiar equipos de proyecto durante todo el año, pero no tenían forma de saber si un posible jefe se encontraba entre los «mejores» o «peores». En 2008, 65 googlers pasaron de «mejores» directivos a «peores» directivos, y 69 cambiaron en la dirección opuesta. Todos ellos eran googlers típicos, que trabajaban bien y estaban satisfechos con la empresa.

¡Y tanto que los directivos tenían que ver en el asunto! Las 65 personas que pasaron a peores jefes tuvieron una puntuación significativamente más baja en 34 de 42 puntos Googlegeist. Al año siguiente, los que pasaron a mejores directivos mostraron mejoras significativas en seis de los 42 puntos. Y los mayores cambios se produjeron en cuestiones que medían la retención, confianza en la gestión del desempeño y desarrollo profesional. Pasar a peor

directivo era —en sí mismo— suficiente para transformar toda la experiencia Google de alguien, de tal manera que su confianza en la empresa se debilitaba y consideraban abandonarla.

De modo que los directivos sí importaban. Y no solo eso sino que los directivos extraordinarios importaban mucho. Ahora sabíamos quiénes eran nuestros mejores y peores gerentes, pero no sabíamos qué es lo que hacían de manera diferente. Nuestro análisis era descriptivo pero no normativo. ¿Cómo podríamos averiguar qué estaban haciendo de forma diferente los mejores directivos con respecto a los peores, y cómo podríamos transformar eso en un motor que mejorara de forma continua la calidad de los jefes de Google?

Demostrando que no todos los estudios requieren equipos de investigadores superdotados, adoptamos un enfoque muy sencillo para descubrir qué hacían de manera diferente los mejores y los peores directivos: se lo preguntamos a ellos. Algunos googlers entrevistaron a una muestra de jefes con instrucciones bien precisas, pero no sabían si los directivos que estaban entrevistando eran buenos, malos o mediocres. Esto se llama una metodología de entrevista de doble ciego, porque impide que el entrevistador prejuzgue al entrevistado y este tampoco sabe en qué categoría se encuentra. En otras palabras, tanto el entrevistador como el entrevistado están «ciegos» ante la situación experimental. Michelle y Neal validaron esos hallazgos comparándolos con las definiciones escritas para nuestro premio al Mejor Jefe (un programa por el que se selecciona a los veinte mejores directivos basándose en nominaciones presentadas por googlers), con los comentarios de Googlegeist que los empleados hicieron sobre sus gerentes, y con los comentarios escritos de colegas para evaluarlos. Estaban comprobando si los comportamientos a los que los directivos achacaban su éxito o sus problemas eran los mismos que afectaban a los googlers.

El estudio mostró ocho atributos comunes compartidos por los directivos

con altas puntuaciones y que no aparecían en los de bajas puntuaciones:

Los ocho atributos del Proyecto Oxígeno

1. Ser un buen entrenador.
2. Dar poder al equipo y no microgestionar.
3. Expresar interés/preocupación por el éxito y bienestar personal de los miembros del equipo.
4. Ser muy productivo/orientado a resultados.
5. Ser un buen comunicador —escuchar y compartir información.
6. Ayudar al equipo en el desarrollo profesional.
7. Tener una visión/estrategia clara para el equipo.
8. Tener importantes competencias técnicas que contribuyan a asesorar al equipo.

Lista de los ocho atributos del Proyecto Oxígeno de Google. © Google, Inc.

Ahora teníamos una receta para conseguir buenos gerentes, pero se trataba de una lista de, digámoslo sinceramente, enunciados bastante aburridos y no conflictivos. Para que tuviera más valor y sobre todo para que mejorara el rendimiento de la empresa teníamos que ser más específicos. Por ejemplo, es evidente que los buenos gerentes son buenos entrenadores. A primera vista esto parece evidente, pero la mayoría de directivos, si mantienen reuniones personales con regularidad, se limitan a aparecer y preguntar: «¿Qué tal le ha ido esta semana?». La mayoría no celebran este tipo de reuniones personales en las que dialogan con su empleado para diagnosticar problemas y encontrar juntos ideas adecuadas a las competencias del empleado. La mayoría no combinan los elogios junto a explicaciones sobre las áreas en las que habría que mejorar. La receta específica de los gerentes es prepararse para las reuniones concentrándose en los puntos fuertes individuales del empleado y

las circunstancias únicas a las que se enfrentan, y luego utilizan la reunión para hacer preguntas más que para dictar respuestas. Y de manera inesperada descubrimos que los conocimientos técnicos eran en realidad la menos importante de las ocho conductas entre los grandes gerentes. No nos confundamos, es esencial. Un director de ingeniería que no sepa codificar no será capaz de dirigir un equipo en Google. Pero de las conductas que diferenciaban a los mejores, la aportación técnica era la que suponía la menor diferencia para los equipos.

Además de ser específicos, teníamos que conseguir que la buena gerencia fuera automática. Atul Gawande ha escrito de manera convincente en *The New Yorker* y en su libro *The Checklist Manifesto* sobre el poder de las listas de comprobación. Descubrí por primera vez sus escritos en 2009 en el artículo «La lista de comprobación»,¹³⁹ en el que describía el vuelo de prueba del Modelo 299, un bombardero de largo alcance de próxima generación desarrollado por la Empresa Boeing en 1935. Podía «transportar cinco veces tantas bombas como hubiera solicitado el ejército... volar más deprisa que bombarderos anteriores y llegar el doble de lejos». El único problema era que se estrellaba.

El avión era más complejo que el de los competidores, y en su vuelo inicial el experimentado piloto había olvidado «abrir un nuevo mecanismo de bloqueo en los controles del elevador y del timón», con el resultado de la muerte de dos de los cinco tripulantes. La solución del ejército no consistió en más entrenamiento, sino en una lista de comprobación. «Con la lista de verificación, los pilotos siguieron volando en el Modelo 299, apodado el B-17, un total de 1.800 millones de millas sin accidentes... [y] obtuvieron una decisiva ventaja aérea en la Segunda Guerra Mundial que posibilitó la devastadora campaña de bombardeos en la Alemania nazi», concluye Gawande. El autor sostuvo a continuación que el campo de la medicina

estaba entrando en la misma etapa, en la que la complejidad superaba la capacidad humana y las listas de comprobación salvarían vidas.

Leyendo esto me di cuenta de que la gestión también es enormemente compleja. Es demasiado pedir a cualquier líder que sea un visionario de productos o un genio financiero o un mago del marketing y al mismo tiempo que sea un jefe capaz de inspirar a su gente. Pero si pudiéramos reducir la buena gestión a una lista de verificación, no tendríamos que invertir millones de dólares en formación o tratar de convencer a la gente por qué un estilo de liderazgo es mejor que otro. No tendríamos que cambiar su forma de ser. Podríamos cambiar simplemente su manera de comportarse.

De modo que Michelle, Neal, y un equipo cada vez mayor de miembros de Operaciones de Personal crearon un sistema de señales de refuerzo para mejorar la calidad de la gestión en Google. La más visible, una encuesta semestral llamada Upward Feedback, mediante la cual se pide a los equipos que hagan comentarios anónimos sobre sus jefes:

Cuestionario de muestra de la encuesta UFS

1. Mi jefe me hace comentarios prácticos que me ayudan a mejorar mi desempeño.
2. Mi jefe no microgestiona (es decir, no se implica en detalles que tendrían que ser gestionados a otros niveles).
3. Mi jefe muestra consideración por mí como persona.
4. Mi jefe mantiene el equipo centrado en nuestros resultados/productos por entregar prioritarios.
5. Mi jefe comparte con regularidad información importante de su jefe y de la alta dirección.
6. Mi jefe ha mantenido una valiosa conversación conmigo acerca de mi desarrollo profesional en los últimos seis meses.

7. Mi jefe comunica metas claras a su equipo.
8. Mi jefe tiene los conocimientos técnicos (por ej., codificación en Tecnología, contabilidad en Finanzas) necesarios para orientarme.
9. Recomendaría a mi jefe a otros googlers.

Muestra de encuesta Upward Feedback para informes sobre directivos Google. © Google, Inc.

La propia encuesta es la lista de comprobación. Si haces todo lo que dice la lista, serás un jefe extraordinario.

Los resultados se transmiten a cada jefe de la siguiente manera:

UFS Report for Craig Rubens

Overall Percent Favorable: **91%** (?)

Top Quartile Overall: 93%

Bottom Quartile Overall: 75%

Fav Neutral Unfav

% Favorable - the percent of Googlers who selected "agree"/"strongly agree" to the given item

% Neutral - the percent of Googlers who selected "neutral" to the given item

% Unfavorable - the percent of Googlers who selected "disagree"/"strongly disagree" to the given item

Detailed Results

Here are the survey results for Googlers who reported directly to you as of January 1, 2015. We display the current items where three or more people responded.

Filter: [- All Oxygen Attributes -] *Hover over any item to view its Oxygen Attribute ([learn more](#))

Item	N	% Favorable	Vs Prior Fav	Vs Global Business Fav	Find resources
1 My manager does not "micromanage" (i.e., get involved in details that should be handled at other levels).	6	100	0 Vs Q1-2013 Googlegest	+17	
2 My manager balances giving freedom with being available for advice.	6	100	+20 Vs Q3-2012 UFS	+12	
3 My manager makes it clear he/she trusts the team.	6	100	0 Vs Q3-2012 UFS	+16	
4 My manager shows consideration for me as a person.	6	100	+14 Vs Q1-2013 Googlegest	+9	

Google

Muestra de encuesta Upward Feedback de informe sobre directivos de Google. Ejemplo ilustrativo. © Google, Inc.

Observe que estos resultados se suministran solo para el desarrollo de un jefe. No influyen directamente en sus evaluaciones de desempeño o en sus compensaciones monetarias. Salí perdiendo en una discusión al respecto con mi equipo. Cuando desarrollamos la encuesta Upward Feedback, pensé que

esta sería nuestra oportunidad de purgar Google de sus peores jefes, aquellos que infligen los mayores daños y que nos arrastran a todos con ellos. Stacy Sullivan sostenía que si lo hacíamos, la gente empezaría a manipular la encuesta, o bien presionando a sus equipos para que puntuaran más alto o despidiendo a personas de forma preventiva que parecían descontentas y que posiblemente iban a asignar bajas puntuaciones. Stacy y otros mantenían que si queríamos que la gente se librara de prejuicios y cambiara de conducta, esta herramienta tenía que ser compasiva, centrada en el desarrollo más que en castigos y recompensas.

Tenía razón. Separar el *feedback* relativo al desarrollo personal del correspondiente a la evaluación del desempeño resulta esencial. Más tarde verificamos las intuiciones de Stacy y me alivió comprobar que la gente estaba utilizando la encuesta Upward Feedback correctamente: Incluso en los casos en que los directivos daban a los empleados bajas puntuaciones de rendimiento estos no se vengaban cargándose a su jefe en la siguiente encuesta Upward Feedback.

Y si los gerentes necesitan ayuda para mejorar en un área específica, y la lista de comprobación no cumple con su cometido, pueden inscribirse en los cursos que hemos ido desarrollando para cada uno de los atributos. Hacer el curso «El jefe como *coach*» mejora la puntuación en entrenamiento en una media del 13 por ciento. El curso «Conversaciones sobre desarrollo profesional» mejora la puntuación en desarrollo profesional en un 10 por ciento, en parte al enseñar al directivo a tener un tipo diferente de conversación sobre desarrollo profesional con los empleados. No se trata de que el googler pida algo y el jefe prometa facilitárselo. En lugar de un intercambio transaccional, se trata de un ejercicio de resolución de problemas que concluye con una responsabilidad compartida. El trabajo por hacer corresponde tanto al jefe como al googler.

Hoy en día la mayoría de nuestros directivos comparten sus resultados con sus equipos. No lo exigimos pero introducimos de forma periódica algunas preguntas en nuestras encuestas para que los empleados nos confirmen si se ha hecho. Entre nuestra norma de transparencia y estos pequeños empujones, la mayoría de directivos optan por compartir. Distribuyen sus informes y luego dirigen una discusión sobre cómo mejorar su desempeño, mediante la que obtienen sugerencias de sus equipos. Es una estupenda inversión de la habitual relación jefe-empleado. La mejor manera de mejorar es hablando con quienes suministran los comentarios y preguntándoles exactamente qué les gustaría que hicieras de manera diferente.

La primera vez que compartí los resultados de mi informe, que fueron más bajos que la media de mi equipo, estaba aterrorizado. Soy el responsable de todas estas cuestiones ante la empresa. Se supone que yo soy el experto. Y sin embargo mi puntuación mostraba que mi conducta no se equiparaba con mis aspiraciones. Mi equipo se mostró el 77 por ciento favorable hacia mí a lo largo de las quince preguntas que planteamos aquel año, lo cual suena bastante bien hasta que te das cuenta de que los equipos de los directivos del cuartil superior se mostraron el 92 por ciento favorables, y del cuartil inferior el 72 por ciento favorables. Por ejemplo, me puntuaron especialmente bajo en «Mi jefe me ayudó a comprender cómo se evalúa mi desempeño» con un 50 por ciento favorable, y solo el 80 por ciento de mis subordinados me habría recomendado como gerente para otros googlers.

Me comprometí con mi equipo a que me esforzaría por ofrecerles un *feedback* más claro, dedicar más tiempo a viajar para reunirme con el equipo disperso por el mundo y, en general, a trabajar para ser un mejor líder. Agradecieron mis esfuerzos. Algunos vinieron a animarme: «Gracias por compartir y determinar las expectativas adecuadas para otras personas. Yo fui uno de los pocos que escribió comentarios: encantado de hablar cuando

tengamos nuestra próxima reunión cara a cara». Con el tiempo, el equipo se mostró más contento, funcionó mejor y mi puntuación mejoró. Sigo estando lejos de ser perfecto (90 por ciento favorable en general), pero conseguí que mi puntuación subiera al 100 por ciento favorable en cuanto a dar *feedback* de calidad, y el 100 por ciento de mi equipo me recomendaría como jefe.

Para Google, el resultado ha sido una mejora continua de la calidad de la gerencia. De 2010 a 2012, la puntuación media de los directivos en Google ha aumentado del 83 al 88 por ciento de manera favorable. Incluso los jefes con la puntuación más baja han mejorado, pasando del 70 al 77 por ciento de puntuación favorable. En otras palabras, nuestros directivos del cuartil inferior han llegado a ser casi tan buenos como nuestra media de hace tan solo dos años antes. Ahora resulta más difícil ser un mal jefe. Y dado que sabemos que la calidad del gerente mejora el desempeño, la retención y el contenido de los empleados, al final se traduce en que la empresa funcionará mejor con el tiempo.

Quizá hayan leído todo esto, se hayan reclinado en su asiento y hayan pensado: estos tipos se están engañando. La gente no atribuye a sus jefes puntuaciones sinceras. Aunque sean anónimas ni afecte al salario o los ascensos. A pesar de la formación que recibe todo el mundo y de todo el esfuerzo que exige contratar gente valiosa. Los seres humanos no están programados de esa manera y alguien, en alguna parte, tenderá a manipular el sistema. Imaginemos que un directivo asigna una baja puntuación a la evaluación de desempeño de un empleado. ¿No es verdad que ese empleado va a tratar de vengarse de su jefe puntuándole negativamente cuando responda a la encuesta UFS?

Bueno, tengo que admitir que hay algo de verdad en ello. Mary Kate Stimmler, un miembro de nuestro Laboratorio de Personas e Innovación cuyo doctorado se centró en por qué las personas toman decisiones que aumentan

el riesgo de fracaso (y que también ha ganado tres medallas del estado de California por las galletas que hornea), analizó a fondo las cifras y descubrió que realmente existe un impacto. Por debajo de nuestra antigua escala de evaluación de 41 puntos, un cambio en las evaluaciones de desempeño de los empleados de más o menos 0,1 estaba correlacionado con un cambio del 0,03 en una escala de cero a cien que ellos introducían en la puntuación en la encuesta UFS sobre sus jefes. En otras palabras, existe un efecto pero es tan inapreciable que no tiene ninguna importancia. La mayoría de las personas, de hecho, hace lo correcto.

Gestionar sus dos colas

A decir verdad, quería detallar el Proyecto Oxígeno y los casos del 5 por ciento inferior por dos razones. En primer lugar, porque es un ejemplo excepcional de lo que puede aprenderse y lograrse al centrarse en las dos colas del desempeño. Los ejemplos de los directivos con puntuaciones medias no servían, ni tampoco el establecimiento de cotas de referencia (*benchmarking*). Comparar los extremos nos permitió distinguir valiosas diferencias en cuanto a conducta y resultados, que a su vez constituyeron una base para introducir mejoras incesantes en la manera en que la gente experimenta Google.

Segundo, ilustra el concepto de pragmatismo compasivo. Al permitir que quienes se encontraban en el extremo inferior de la distribución del desempeño se enteraran de ello, sin vincularlo directamente a la retribución o a resultados profesionales, les ponía sobre aviso y les motivaba de la manera más positiva posible. Cientos de directivos se enfrentaban al hecho de que no se desempeñaban como buenos jefes. La encuesta Upward Feedback sustituía

el conocimiento intuitivo («Sé que soy un buen gerente») por datos reales («Mi equipo me está diciendo que podría hacerlo mejor»). Debido a la forma en que se comunicaban los resultados y a que un gran equipo de personal de RR.HH. (que proporciona no solo asistencia en Recursos Humanos a cientos de googlers, sino que actúa también como asesor y defensor de personas), se sentaba tranquilamente con los directivos problemáticos cuando recibían sus resultados, la mayoría de ellos respondía preguntando cómo podrían hacer mejor las cosas.

Tercero y para terminar, cualquier equipo puede imitar este procedimiento. Yo decidí invertir valiosos recursos para construir el PiLab, a costa de financiar áreas de RR.HH. más tradicionales como la formación. Pero existe un acceso rápido:

1. Ocúpese de modernizar su organización. Todos dicen que lo hacen pero son pocos los que toman medidas de verdad. Como líder de equipo, jefe intermedio o directivo, tiene que estar dispuesto a actuar personalmente sobre los resultados que detecten, cambiando su propia conducta si fuera necesario y siendo coherente a lo largo del tiempo, es decir, manteniéndose centrado en estas cuestiones.

2. Recoja información. Agrupe a sus directivos por desempeño y por los resultados de las encuestas a los empleados y compruebe si hay diferencias. Luego entrevístelos a ellos y a sus equipos para descubrir la razón. Si el suyo es un equipo o una empresa pequeña, pregunte simplemente a la gente qué es lo que valora en los grandes jefes. O si falla todo eso, empiece por nuestra lista de comprobación Oxígeno.

3. Encueste a los equipos dos veces al año y analice cómo lo están haciendo los gerentes. Encontrará una gran variedad de empresas que suministran aplicaciones para encuestas. Como es lógico, nosotros confiamos

en los productos Google, concretamente en las Hojas Google, que pueden proporcionar encuestas llamadas Formularios y tienen la ventaja de ser fáciles de utilizar, de exportar y cuestan poco.

4. Haga que los mejores en cada atributo enseñen a todos los demás. Pedimos a los receptores de nuestro premio Gran Manager que enseñen a otros como condición para ganar el premio.

Centrarse en las dos colas es el resultado, más que cualquier de otra cosa, de sufrir restricciones presupuestarias: si una organización está invirtiendo mucho en dotación de personal, como espero haberle convencido que ha de hacer, quedan menos recursos para programas de formación oficial, administradores de beneficios y otros soportes tradicionales de RR.HH. Además, cuando gestione esas dos colas, verá las mayores mejoras en el desempeño: se gana poco haciendo que un empleado pase del percentil 40 al percentil 50, pero pasar del percentil 5 al 50 representa una ganancia importante.

Por otro lado, dé por hecho que estudiar con atención a su personal más valioso y luego crear programas para medir y reforzar sus mejores atributos para beneficio de toda la empresa, propicia un cambio de carácter en la misma. Si también es capaz de lograr que aquellos que tienen más problemas progresen, habrá creado un ciclo de constante mejora.

Sebastian Marotte, un recién incorporado vicepresidente de Ventas en Europa procedente de Oracle, se encontraba en una situación especialmente difícil:

Mis primeras puntuaciones en la encuesta UFS fueron un desastre; me preguntaba a mí mismo: «¿Sirvo para esta empresa? ¿Debería volver a Oracle?». Parecía existir una desconexión porque mi jefe me había puntuado favorablemente en mi primera evaluación de desempeño y sin embargo mis puntuaciones UFS eran muy malas. En

Oracle todo lo que importaba era que cumpliera mis objetivos económicos. Mi primera reacción fue que estaba en el equipo equivocado. Creía que no comprendían lo que necesitábamos para hacer las cosas bien. Pero luego recapitulé y me reuní con mi asociado en RR.HH. Revisamos todos los comentarios e ideamos un plan. Mejoré mi forma de comunicarme con mi equipo y ofrecí más visibilidad sobre nuestra estrategia a largo plazo. Al cabo de dos turnos de encuestas aumenté mi puntuación favorable del 46 al 86 por ciento. Ha sido duro pero muy gratificante. Entré como un directivo de ventas, pero ahora me siento como un director general.¹⁴⁰

Sebastian es hoy uno de nuestros líderes mejores y más buscados.

NORMAS DE FUNCIONAMIENTO... PARA GESTIONAR LAS DOS COLAS

- Ayude a quien lo necesita.
 - Examine con minucia a sus mejores empleados.
 - Use encuestas y listas de comprobación para averiguar la verdad y anime a la gente a mejorar.
 - Dé ejemplo compartiendo y haciendo caso de los comentarios que haya recibido.
-

Crear una institución de aprendizaje

Los mejores profesores ya trabajan para usted... ¡Déjeles
que enseñen!

En el año 2011, las empresas americanas gastaron la pasmosa suma de 156.200 millones de dólares en programas de aprendizaje.¹⁴¹ El PIB de 135 países es inferior a esa cifra.

Aproximadamente la mitad del dinero se dedicó a programas organizados por las propias empresas, y la otra mitad se pagó a proveedores externos. El empleado medio recibió 31 horas de formación durante el año, lo que equivale a más de treinta minutos cada semana.

La mayor parte de ese tiempo y de ese dinero es un derroche.

No porque la formación sea necesariamente mala, sino porque no hay forma de medir lo que de verdad se aprende y cómo se modifican las conductas en consecuencia. Piense en ello de este modo: si dedicara treinta minutos a la semana a estudiar kárate, no sería cinturón negro al cabo de un año, pero sin duda conocería algunos bloqueos y golpes básicos: si dedica treinta minutos a la semana a experimentar con recetas de tortitas, no se convertirá en un chef Cordon Bleu, pero será capaz de preparar exquisitas

tortitas y hará las delicias de su familia y amigos durante las mañanas del fin de semana.*

Sin embargo si trabaja en Estados Unidos, habrá dedicado como media más de treinta minutos a la semana en formación por cuenta de su empresa para hacer... alguna cosa. Si pienso en mi trayectoria profesional tanto en entornos profesionales grandes como pequeños, me costaría identificar algo que yo haga de forma diferente a consecuencia de la formación recibida. (La única excepción es lo que aprendí en McKinsey & Company, pero a poco que se mire uno se da cuenta de que responde a los principios de enseñanza descritos en este capítulo.)

Dicho de otro modo, Estados Unidos gastó 638.000 millones de dólares en educación pública desde preescolar a institutos de segunda enseñanza en el año escolar 2009-2010,¹⁴² es decir, aproximadamente cuatro veces lo que las empresas gastaron en formar a su gente. Y sin embargo las escuelas públicas proporcionan diez veces más horas de enseñanza por alumno y por año, así como programas auxiliares de desarrollo como deportes y clubes académicos. Y apostaría a que cualquiera que esté leyendo este libro estaría de acuerdo en que aprendió más en diez años de escuela que en diez años de programas de formación corporativos.

¿Por qué entonces se invierte tanto en formación corporativa si los beneficios son tan bajos?

Porque la mayor parte del aprendizaje corporativo está enfocado de forma deficiente, suministrado por las personas equivocadas y medido con bastante incorrección.

Se aprende mejor cuando se aprende menos

Damon Dunn asistió a la Universidad de Stanford a mediados de la década de los noventa antes de convertirse en un jugador profesional de fútbol y financiar luego una empresa de promoción inmobiliaria. Recuerda haber asistido a una fiesta de la fraternidad de Stanford mientras era alumno.¹⁴³ Daban las once de la noche, estaba oscuro y una persistente lluvia empapaba el campus. Damon observó una solitaria figura en el campo de prácticas que lanzaba pelotas de golf metódicamente. *Zas. Zas. Zas.*

Cuatro horas más tarde, a las tres de la madrugada, Damon abandonó la fiesta para regresar a su dormitorio. *Zas. Zas.* La figura seguía allí, golpeando pelotas de golf. Entonces se acercó.

—Tiger, ¿qué haces aquí lanzando pelotas a las tres de la madrugada?

—No llueve a menudo en el norte de California —replicó el chico, que llegó a ser uno de los mejores golfistas de la historia—. Es la única oportunidad que tengo de practicar golpes con lluvia.

Se trata de una actitud propia del mejor atleta en su campo. Pero lo más fascinante es lo pequeño del alcance del ejercicio. No estaba practicando el lanzamiento desde un búnker de arena. Se mantuvo cuatro horas en pie bajo la lluvia, repitiendo el mismo golpe desde el mismo sitio, persiguiendo la perfección de una técnica increíblemente concreta.

Por lo visto esta es la mejor forma de aprender. K. Anders Ericsson, profesor de psicología de la Universidad Estatal de Florida, ha estudiado cómo se adquiere el nivel de experto durante décadas. La sabiduría convencional dice que hacen falta diez mil horas de esfuerzo para convertirse en experto. Ericsson descubrió en cambio que no se trata tanto del tiempo empleado en aprender sino de cómo se utiliza ese tiempo. Ha encontrado pruebas de que las personas que alcanzan el dominio en un campo, ya sean violinistas, cirujanos, atletas¹⁴⁴ o incluso campeones en certámenes de ortografía,¹⁴⁵ enfocan el aprendizaje de una manera diferente al resto de

nosotros. Fragmentan sus actividades en pequeñas acciones, como dar el mismo golpe de golf en la lluvia durante horas, y repetirlo sin cesar. Observan cada vez lo que sucede, hacen ajustes casi imperceptibles y mejoran. Ericsson lo denomina práctica deliberada: repeticiones intencionadas de tareas pequeñas y similares con evaluación, corrección y experimentación inmediatas.

La simple práctica, sin evaluación ni experimentación, es insuficiente. Yo formaba parte del equipo de natación de mi instituto y entre otros eventos competí en la agotadora prueba individual de cuatro estilos y doscientos metros: cincuenta metros mariposa, cincuenta de espaldas, cincuenta a braza y cincuenta en estilo libre. Participé porque era más rápido que mis amigos y mi tío había jugado en el equipo nacional de waterpolo en Rumanía, así que supuse que podría tener alguna predisposición natural. Pero en comparación con los auténticos nadadores, niños que han estado en equipos de natación desde los seis años y han practicado todo el año, yo era malísimo. A lo largo de mi carrera universitaria, mis mejores tiempos mejoraron casi un 30 por ciento, pero en un grupo típico de seis nadadores, yo tenía que seguir luchando como un loco para llegar el quinto.

Ericsson podría haberme dicho sin rodeos cuál era mi problema. Iba a practicar dos veces al día y nadaba todo lo que ordenaba el entrenador, sin embargo yo era incapaz de aprender y nunca fui lo suficientemente bueno como para que el instructor invirtiera ni siquiera unos minutos en ayudarme a mejorar mi técnica. Nunca experimenté la práctica deliberada. El resultado fue que mejoré algo pero nunca pude alcanzar un nivel alto.

McKinsey, en cambio, solía enviar a todos los asesores de segundo año a su Engagement Leadership Workshop (Taller de liderazgo comprometido), un curso de una semana de duración para unas cincuenta personas. Los seminarios tenían lugar durante todo el año, rotando entre Suiza, Singapur y

Estados Unidos. Evidentemente yo fui enviado a New Jersey. Una de las competencias que nos enseñaban era cómo atender a un cliente furioso. En primer lugar, los instructores nos exponían los principios (no dejarse llevar por el pánico, darles tiempo para que desahogaran sus emociones, etc.), luego representábamos la situación, y a continuación la discutíamos. Acto seguido se proyectaba la cinta de vídeo de la representación para que observáramos lo que habíamos hecho exactamente. Y repetíamos el proceso una y otra vez. Era una forma de enseñar en la que había que trabajar mucho, pero funcionaba.

Piense ahora en el último programa de formación al que haya asistido. Quizá al final había un examen o tal vez le pidieron que trabajara en equipo para resolver un problema. ¿Cuánto más habría interiorizado el contenido si le hubieran dado información específica y hubiera tenido luego que repetir la tarea tres veces más?

Realizar este tipo de repeticiones y centrarse en la formación puede parecer costoso, pero no lo es. Como veremos más adelante, la mayoría de organizaciones miden la formación basándose en el tiempo empleado, no en el cambio de conducta.

Es mejor ofrecer menos contenido y que la gente lo retenga que hacer cursos de muchas horas de «aprendizaje» que se olvida en un plisplás.

El concepto de aprendizaje deliberado también se aplica al aprendizaje continuo. En el instituto donde estudié, los profesores consiguen el contrato indefinido después de dos años de desempeñar su puesto. A partir de ahí, los incrementos salariales se calculan exclusivamente en función de su cargo: no existen normas de funcionamiento específicas y es casi imposible que los despidan. No existen incentivos para que los profesores cotejen sus conocimientos y a menudo enseñan las mismas asignaturas durante décadas. Tuve un profesor de historia americana que llevaba enseñando la asignatura

veinticinco años pero no había cambiado su contenido en al menos los veinte últimos años. Tenía veinticinco años de experiencia, pero veinte de ellos eran el mismo año repetido veinte veces. Repetición sin examen crítico, y en este caso también sin motivación. No había mejorado nada en dos décadas.

A menos que la naturaleza de su trabajo cambie constantemente, se trata de una trampa universal en la que todos caemos. Es difícil seguir aprendiendo y mantenerse motivado cuando el camino que se extiende delante de usted es justo igual al camino que dejó atrás. Puede evitar que los miembros de su equipo se estanquen con un hábito muy sencillo pero práctico. Tuve el placer de trabajar con Frank Wagner en 1994, que ahora es uno de nuestros principales líderes de Operaciones de Personal en Google, cuando ambos éramos consultores. En los minutos anteriores a entrevistarnos con un cliente, me llevaba aparte y me pregunta lo siguiente: «¿Qué es lo que quieres conseguir en esta reunión?», «¿Cómo crees que responderá cada cliente?», «¿Cómo piensas introducir un tema delicado?». Celebrábamos la reunión y cuando regresábamos a la oficina en coche volvía a plantear preguntas que me obligaban a aprender: «¿Qué tal ha funcionado tu planteamiento?», «¿Qué has aprendido?», «¿Qué piensas hacer de manera diferente la próxima vez?». También hacía preguntas a Frank sobre la dinámica interpersonal de la sala y por qué hacía hincapié en una cuestión pero no en otra. Yo compartí con él la responsabilidad para asegurarme de que estaba mejorando. Analizábamos cada reunión nada más terminada y hacíamos un plan sobre lo que debíamos mantener o cambiar para la próxima vez. Ya no soy consultor pero a menudo repito el ejercicio de Frank antes y después de las reuniones que mi equipo tiene con otros googlers. Se trata de una manera casi mágica de mejorar el funcionamiento de su equipo de forma continua y solo le llevará unos minutos y nada de preparación. También entrena a su gente para

experimentar con ellos mismos, hacer preguntas, probar nuevos enfoques, observar lo que sucede e intentarlo de nuevo una vez más.

Construya sus competencias desde dentro

No puedo decirle lo que tiene que enseñar a su equipo u organización, ya que eso depende de cuáles sean sus metas. Tampoco estoy seguro de si la mejor forma de enseñar es presencial o a distancia, mediante el autoaprendizaje o en clases de grupo. Eso dependerá de cómo aprende mejor su gente y de si están tratando de desarrollar competencias específicas para su trabajo o más generales, como por ejemplo, cómo funcionar de manera más eficiente como equipo.

Puedo, sin embargo, decirle exactamente dónde encontrar los mejores profesores.

Están sentados muy cerca de usted.

Le prometo que en su organización hay personas que son expertas en cada una de las facetas de lo que usted hace o al menos lo suficientemente competentes como para enseñar a otras. Todos estamos familiarizados con los conceptos de máximo y mínimo. En teoría usted quiere que sea la mejor persona, aquella con los máximos conocimientos, la que se ocupe de enseñar a los demás.

Pero en matemáticas existe otro concepto más preciso: el máximo local. El máximo local es el valor máximo dentro de una serie más limitada de valores. El valor más alto es infinito pero el mayor número entre uno y diez es diez. Son muchos los que consideran a Yo-Yo Ma el mejor violoncelista del mundo. En Corea del Sur el violoncelista más prominente es el extraordinario Sung-Won Yang. Yang es el máximo local.

En su empresa existe sin duda el mejor vendedor en término de total de ventas. Al hacer que esa persona enseñe a otras en lugar de traer a alguien de fuera, usted no solo tiene un profesor que es mejor que el resto de sus vendedores, sino también alguien que comprende el contexto específico de su empresa y clientes. Recuerde que Groyberg descubrió que el éxito excepcional raramente acompaña a una persona de una empresa a otra. Enviar a su personal de ventas a los seminarios más caros, dirigidos por alguien que vendía productos para otra empresa, no revolucionará el funcionamiento de sus ventas porque, sencillamente, se pierde de vista lo que hace su empresa en concreto.

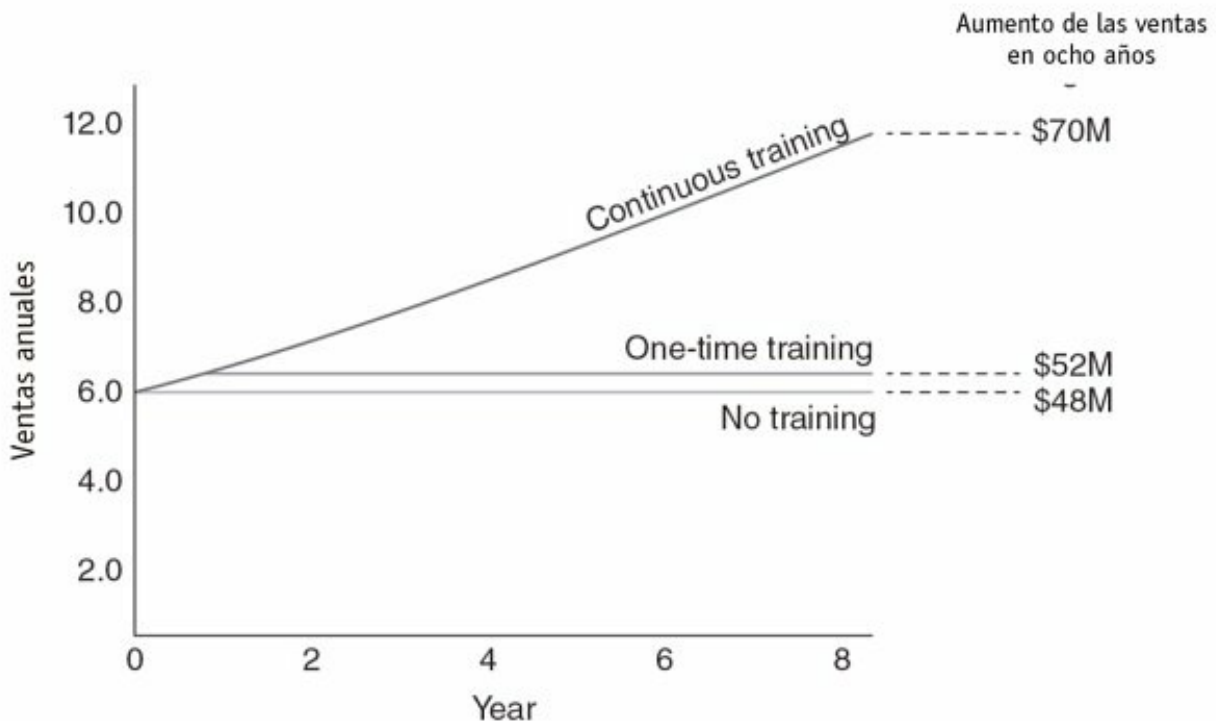
Pero puede que no desee que su mejor vendedor se ponga a enseñar. Después de todo, ¿no debería dedicarse solo a vender? Le diría que es un error porque el desempeño individual aumenta linealmente, mientras que la enseñanza aumenta geométricamente. Le explicaré lo que quiero decir.

Imaginemos que su mejor vendedor aporta un millón de dólares en ventas cada año y que tiene otros diez comerciales que venden cada uno 500.000 dólares al año. Imaginemos también que retira de su campo de acción a su mejor vendedor el 10 por ciento de su tiempo —cinco semanas al año— para que enseñe a los demás. Esa persona dedica cinco semanas a enseñar, supervisando a los demás y dándoles en general consejos personalizados mientras trabajan para que consigan mejoras en tareas pequeñas y concretas de venta.

Supongamos también que antes de que se enseñara nada, usted tenía ingresos de 6 millones de dólares ($1 \text{ millón} + 10 \times 500.000$). El primer año que su mejor vendedor se dedica a enseñar solo aporta 900.000 dólares porque está dando clases en lugar de vender ese 10 por ciento del tiempo. Pero si esa persona logra que la gente mejore solo un 10 por ciento, cada uno

de ellos venderá 550.000 dólares, y el total de ingresos de su empresa será ahora de 6,4 millones de dólares.

El segundo año, si ya no se enseña más, su mejor vendedor venderá un millón de dólares pero los otros han mejorado un 10 por ciento y venderán 550.000 dólares cada uno, por un total de 6,5 millones de dólares. Su mejor vendedor dedicó menos tiempo a vender durante un año y sus ingresos aumentaron. Constantemente. Pero si en cambio el segundo año dedicó otro 10 por ciento de su tiempo a enseñar a los demás, y mejoraron otro 10 por ciento aportando 605.000 dólares cada uno, las ventas totalizarán 6,05 millones de dólares. Las ventas de la empresa han aumentado ahora un 16 por ciento y el 21 por ciento para su nuevo personal de ventas en dos años. A este ritmo los nuevos vendedores duplicarán su volumen de ventas en solo ocho años (110 por ciento, 121 por ciento, 133 por ciento, 146 por ciento, 161 por ciento, 177 por ciento y 195 por ciento al comienzo del octavo año). Ese ritmo de incremento es crecimiento geométrico.*



Total de ventas de la empresa según diferentes escenarios de formación.

Además, como lo muestra este cálculo aproximado, es gratuito. El aumento de los que venden menos compensa con mucho la pérdida de ventas de los mejores vendedores.

Y ni siquiera tiene que alejar de su ámbito a los mejores vendedores para hacer este trabajo. Si desglosa la venta en competencias discretas, de seguro que hay diferentes personas que son las mejores en llamadas en frío, negociación, cerrar tratos o mantener relaciones. El mejor en cada competencia es quien debe enseñarla.

El ex director general de Intel, Andy Grove, dijo lo mismo hace más de treinta años:

La formación es sencillamente una de las mejores actividades para aumentar el rendimiento que un gerente puede realizar. Considere por un momento la posibilidad de dar una serie de cuatro conferencias para los miembros de su departamento. Dispongamos tres horas de preparación para cada hora de curso impartido, es decir, doce horas de trabajo en total. Digamos que tiene diez alumnos en su clase. Al año siguiente trabajarán un total de unas veinte mil horas para su organización. Si la formación que imparte tiene como resultado un 1 por ciento de mejora del rendimiento de sus empleados, su empresa se beneficiará del equivalente a doscientas horas de trabajo como resultado de su dedicación de doce horas.¹⁴⁶

Para quien aprende, contar con profesores que a la vez son auténticos profesionales es mucho más eficaz que escuchar a académicos, maestros profesionales o consultores. Los académicos y maestros profesionales tienden a circunscribirse a conocimientos teóricos. Saben cómo deberían funcionar las cosas pero no lo han vivido en la práctica. Los consultores suelen tener conocimientos superficiales y de tercera mano, obtenidos a menudo de

informes sobre evaluaciones comparativas de otro consultor o de pasar unos cuantos meses con uno u otro cliente, en lugar de una experiencia continuada.

Para ser justos, también puede resultar valioso asociarse en casos concretos con expertos, para aprender de ellos y adaptar juntos sus conocimientos a las necesidades de su empresa. Por ejemplo, Tony Schwarz y su Energy Project nos han ayudado a mejorar el bienestar de los googlers, y Daniel Goleman nos ayudó a desarrollar nuestros programas de *mindfulness* (conciencia plena), de los que hablaré en un momento. Sin embargo, con demasiada frecuencia, la formación se subcontrata totalmente a empresas externas.

Por lo general es mucho mejor aprender de personas que están haciendo hoy el trabajo, que pueden responder a preguntas complicadas y presentar ejemplos actuales y de la vida real. Comprenden mejor su contexto, siempre están disponibles para proporcionar información inmediata y casi no le cuestan nada.

El googler Chade-Meng Tan, o «Meng» como se le conoce popularmente («empecé a utilizar el apodo “Meng” cuando me di cuenta de que los norteamericanos no pueden con nombres asiáticos de más de una sílaba»),¹⁴⁷ era el empleado número 107, y trabajó como ingeniero de software en búsqueda para dispositivos móviles de 2000 a 2008 antes de replantearse su trabajo y su vida (mientras seguía en Google) para alcanzar la paz mundial compartiendo y difundiendo el concepto de *mindfulness* o conciencia plena. Jon Kabat-Zinn, profesor emérito de la facultad médica de la Universidad de Massachusetts, lo define como «prestar atención de una manera especial y deliberada al momento presente y sin emitir juicios de valor».¹⁴⁸ Un simple ejercicio para practicar la conciencia plena es sentarse relajadamente y centrarse en la respiración durante dos minutos. También se ha demostrado que mejora el funcionamiento cognitivo y la capacidad de decisión.

Como experimento, a finales de 2013 invité al googler Bill Duane, ex

ingeniero convertido en gurú del *mindfulness*, para que las reuniones semanales con mi personal comenzaran con ese ejercicio. Quería experimentar primero con nosotros y, si funcionaba, lo podríamos probar en grupos más grandes de googlers, y quizá por último en toda la empresa.

La primera semana la dedicamos simplemente a escuchar nuestra respiración; la siguiente, a observar los pensamientos que se deslizaban por nuestra mente mientras respirábamos, al tiempo que trabajábamos en prestar atención a nuestras emociones y en cómo afectaban a nuestro cuerpo. Un mes después, pregunté a mi equipo si deberíamos continuar. Insistieron en que lo hiciéramos. Me dijeron que nuestras reuniones parecían más centradas, el ambiente más amable y menos enconado. Y aunque dedicábamos algo de tiempo a la meditación, al final resultábamos más eficientes y acabábamos nuestro plan antes cada semana.

Para difundir los principios del *mindfulness* en Google, Meng creó un curso, «Busca dentro de ti mismo». Los googlers eran más receptivos a las enseñanzas de Meng porque había trabajado durante años como ingeniero en Estados Unidos y Singapur, de modo que podía abordar las tensiones que existían en Google y explicar cómo el *mindfulness* había cambiado su vida. Meng escribió un libro sobre el tema y fundó el Instituto de Liderazgo «Busca dentro de ti», que gestiona mientras trabaja a tiempo parcial en Google («solo... cuarenta horas a la semana», bromea).¹⁴⁹ Su curso, libro e instituto están dirigidos a «desarrollar líderes eficaces e innovadores mediante un tipo de formación con base científica en inteligencia emocional y conciencia plena».

Bill Duane, que ha trabajado como ingeniero de fiabilidad del sitio (traducción: se asegura de que Google.com funcione de verdad), dirige el equipo de *mindfulness* de Google. Bill describe la empresa como una «máquina compuesta de personas» y el *mindfulness* como «su espray

multiusos, para lubricar los puntos ásperos entre los googlers». ¹⁵⁰ Bill también se dirige con amable autoridad a otros ingenieros porque ha vivido esa experiencia cada día.

Meng y Bill no son los únicos que piensan que lo más importante que pueden hacer —además de su sobresaliente labor como especialistas— es enseñar. Tenemos un programa general, llamado G2G o Googler2Googler, en el que los googlers se apuntan en masa para enseñarse unos a otros. En 2013, se impartieron 2.200 clases diferentes a más de 21.000 googlers por un profesorado G2G de casi tres mil personas. Algunas clases se ofrecen más de una vez y otras tienen más de un instructor. La mayoría de googlers asistieron a más de una clase, con un resultado de asistencia total de más de 110.000.

Aunque la enseñanza aparta a los profesores G2G de sus tareas cotidianas, muchos cursos duran apenas unas horas y se ofrecen cada trimestre, de manera que el tiempo de dedicación tanto de profesores como de alumnos es modesto. Las clases ofrecen un refrescante cambio de ambiente, y propician que las personas sean más productivas cuando vuelven al trabajo. Y el 20 por ciento del tiempo, G2G contribuye a que se respire un entorno laboral más creativo, divertido y productivo, en el que la gente se siente profundamente involucrada en lo que la empresa hace y es. Se trata de una pequeña inversión de los recursos de la empresa, con enormes dividendos.

El contenido va desde lo altamente técnico (diseño de algoritmos de búsqueda; un mini MBA de siete semanas) a lo simplemente entretenido (andar por la cuerda floja; lanzar fuego; historia de la bicicleta). Algunos de los más populares:

- **Conciencia cuerpo-mente.** Amy Colvin, una de nuestras masajistas, da una clase de treinta minutos que consiste en una docena de movimientos de qigong (práctica china relacionada con el taichi) seguidos de meditación en

posición sentada. El curso se imparte en dieciséis ciudades del mundo, a menudo por el departamento Hangout. «Ser consciente de lo que necesita mi cuerpo físico mientras mi cerebro está ocupado codificando me ha ayudado a reducir en gran medida el estrés, a no agotarme y a disfrutar de mi trabajo.»

- **Hacer presentaciones con carisma.** El director de Ventas Adam Green enseña a los googlers a ir más allá de lo básico para hacer una buena presentación, y trata cuestiones más sofisticadas como tono, lenguaje corporal y uso de las tácticas de desplazamiento. ¿Un ejemplo? «Si sueles jugar con las manos o las mantienes en los bolsillos, trata de estar de pie tras una silla o podio y coloca las manos sobre el podio para parecer más seguro de ti mismo. Apoyar las manos así desplaza la energía nerviosa.» Otra pista: «Para evitar decir “umm” durante la presentación, utiliza el desplazamiento físico. Cada vez que te muevas, haz algo pequeño pero físico, como mover la pluma. Hacer un esfuerzo consciente para mover la pluma impedirá a tu cerebro utilizar un relleno verbal».

- **I2P (Introducción a la programación para los no ingenieros).** Albert Hwang es uno de los líderes de nuestro grupo de herramientas Operaciones de Personal. Entró en Google en 2008 con una licenciatura en económicas y aprendió por sí mismo a programar. «Me encargaron un proyecto que implicaba equiparar cientos de nombres de googlers con sus correspondientes cargos y localización. Me di cuenta enseguida de que unos cuantos archivos de procesamiento sencillos podrían acelerar mi trabajo y reducir errores. Yo mismo comencé a enseñar el lenguaje de programación Python. Mis compañeros de equipo, al ver que mis recién descubiertas competencias técnicas nos habían ahorrado tiempo a todos, me pidieron que les enseñara a codificar; así nació I2P frente a una pizarra blanca en una pequeña sala de conferencias.» Desde entonces más de doscientos googlers han asistido a la clase de Albert. De hecho, uno de sus antiguos alumnos utilizó lo que

aprendieron para ayudar a los googlers a concertar citas en la empresa para recibir de forma gratuita la vacuna contra la gripe, lo cual contribuyó a que miles de googlers más la recibieran. Y como por cada vacuna en la empresa donamos otra vacuna contra la meningitis o la neumonía a niños de países en vías de desarrollo, la nueva herramienta también hizo que miles de niños más recibieran vacunas.¹⁵¹

Tampoco necesita crear algo tan oficial o extendido como G2G para aprovechar las ideas de sus profesores. Los googlers reciben cientos de oportunidades más para aprender y enseñar, y cualquiera de ellas podría copiarse con facilidad por empleados motivados en su propio entorno. Hay más de treinta asesores tecnológicos, por ejemplo, líderes experimentados que ofrecen sesiones confidenciales y personalizadas para apoyar a los googlers en nuestras organizaciones técnicas. Estos voluntarios son elegidos por su amplia experiencia y comprensión de Google, y su tarea consiste principalmente en escuchar. Uno de ellos, Chee Chew, describió así la experiencia de ser un asesor tecnológico:

Es angustioso cada vez. Siempre siento mucha ansiedad al inicio de cada sesión. No tengo ni idea de lo que van a preguntar. Existe todo un mundo de posibilidades. ¿Y si no se me ocurre nada que decir...? Y mientras sucede el encuentro a menudo sientes que se produce ese tipo de conexión simplemente mientras escuchas lo que tienen que decir. No conozco el contexto y no estoy muy seguro de lo que deberían hacer. No tengo ningún interés personal en la decisión, de modo que escucho y conecto más con ellos. Es algo muy diferente de la mayoría de conversaciones con mis empleados y compañeros de equipo. Se trata de algo basado de verdad en la reflexión. La conexión se produce con la persona y no simplemente con el proyecto.

Y sin embargo, tener a una persona objetiva y de confianza a quien dirigirse es a veces todo lo que la gente necesita. Chee continúa así:

Recuerdo a alguien a quien asesoré... una ingeniera de alto nivel. Estaba pensando marcharse, creía que se encontraba en un callejón sin salida. Alguien la convenció de charlar con un asesor tecnológico. Concertamos una cita para hablar durante cincuenta minutos. Hablamos durante dos horas y media. Era capaz de solucionar un montón de cosas. No tuve que asesorarla mucho. Lo que hice fue escucharla, intercambiar ideas con ella, exponerlas para que manifestara su opinión. Ella llegó a sus propias conclusiones y resolvió sus propios problemas. No necesitaba a nadie que le dijera lo que tenía que hacer sino solo que la animara y la escuchara. Sigue todavía en la empresa.

Lo que me sorprendió es que además de beneficiar a la persona que recibe asesoramiento, los propios asesores resultan beneficiados a su vez. Repitiendo la experiencia, los líderes de nuestra empresa están aumentando su capacidad de empatía y de saber escuchar así como su autoconciencia. Parece sencillo, pero los beneficios que experimentan en estas sesiones tienen un efecto cascada. Afirman ser mejores directivos, líderes e incluso cónyuges como resultado de aumentar estas competencias. Hay que tener en cuenta que no se trata de un programa de RR.HH., aunque gestionemos su administración. Como lo describe Shannon Mahon, el director del programa: «El componente secreto de su éxito radica en que son los ingenieros los responsables, no el departamento de Gestión de Personas». Los googlers lo crearon para ellos.

De manera similar algunos voluntarios actúan como gurús, centrándose menos en cuestiones individuales y más en cuestiones de liderazgo y gestión en toda la empresa. Becky Cotton, en aquel momento del equipo de pagos online de Google, fue nuestra primera gurú profesional oficial, la persona a la que cualquiera podía acudir para obtener asesoramiento profesional. No había proceso de selección ni cursos de formación. Simplemente decidió hacerlo. Comenzó anunciándolo en un e-mail que recibiría en horario laboral a cualquiera que necesitara asesoramiento profesional. Con el tiempo la

demanda aumentó y otras personas se ofrecieron voluntarias para unirse a Becky como gurús profesionales, y en 2013 más de mil googlers mantuvieron encuentros con uno de ellos.

Hoy contamos con gurús de liderazgo (procedentes en parte de los ganadores anuales de nuestros premios Grandes Mánagers); gurús de ventas (cuya finalidad es la de asesorar sobre ventas, para que, por ejemplo, un googler que trabaje en la industria del automóvil en Italia pueda obtener asesoramiento de uno de Japón); gurús para padres primerizos y futuros padres, y, naturalmente, gurús de *mindfulness*. Hacer que los googlers se enseñen unos a otros no solo ahorra dinero (me han dicho que algunos instructores externos cobran 300 dólares por hora o más), sino que también propicia una comunidad mucho más cohesionada. Como lo explica Becky, «Puedes automatizar un montón de cosas, pero no puedes automatizar las relaciones». Becky todavía entrena a 150 personas cada año y cuenta que la gente le para por los pasillos a cada rato para decirle: «no seguiría en Google si no fuera por ti, Becky».

Empezar a hacerlo es tan fácil como imitar a Lucy van Pelt de los *Peanuts cuando cuelga el cartel* el doctor recibe. Con los años Becky se ha asociado con una serie de empresas tecnológicas Fortune 500 para ayudarlas a lanzar sus propios programas de asesoramiento. En concreto, el profesional de RR.HH Sam Haider y la directora de producto Karen McDaniel, ambos de la empresa de software financiero Intuit. «Aprendimos del programa de Gurús Profesionales de Google durante la celebración de una Cumbre de Desarrollo Profesional, y pensamos que podría ser una respuesta sencilla y progresiva al reto [de ofrecer asesoramiento profesional personalizado a nivel global]. Probamos con pequeños grupos para validar la idea y luego aprovechamos los intentos espontáneos que ya existían en nuestra organización financiera.

En los siguientes meses aumentó su popularidad y se aplicó a nivel global», recuerda Sam.

Si desea aprovechar el inmenso potencial de su organización para enseñar y aprender, solo asegúrese de crear las condiciones adecuadas. Las organizaciones siempre parecen tener más demanda de desarrollo profesional de la que pueden satisfacer y Google no es una excepción. En una reunión global de nuestro equipo de desarrollo, uno de nuestros asesores de ventas preguntó si iban a recibir más recursos. Esto es lo que le dije:

No recibiréis más recursos. Lo que podéis hacer siempre superará a lo que podáis ofrecer, porque estáis haciendo algo que ayuda a la gente a aprender y mejorar. Siempre querrás más, porque eres una persona considerada y concienzuda. Así que siempre te sentirás un poco frustrada pensando que puedes dar más de ti. Peor aún, los googlers siempre anhelarán algo más de tu persona. Y encima, a medida que vamos creciendo tendrás que dejar de hacer cosas que te gustan a ti y a tus googlers, porque habrá otras cosas más importantes que llevar a cabo. Eres un recurso valioso. Nuestro reto es descubrir juntos cómo ayudar a nuestros googlers a enseñarse a sí mismos.

Invertir solamente en cursos que cambian la conducta

Desde luego que resulta fácil medir cómo se gastan los fondos y el tiempo en formación pero es mucho más difícil valorar los resultados de la misma. Durante los últimos cuarenta años los profesionales de RR.HH. han medido cómo se emplea el tiempo, y llegaron a la conclusión de que el 70 por ciento del aprendizaje debería producirse a través de experiencias en el trabajo, el 20 por ciento mediante *coaching* y *mentoring*, y el 10 por ciento a través de instrucción en clases.¹⁵² Empresas tan diferentes como Gap,¹⁵³ la consultora PwC,¹⁵⁴ y Dell¹⁵⁵ describen sus programas de desarrollo 70/20/10 en sus páginas web corporativas.*

Pero la regla 70/20/10 utilizada por la mayoría de profesionales del aprendizaje, no funciona.

En primer lugar, no especifica lo que se ha de hacer. ¿Significa el 70 por ciento que la gente debe resolver cosas de manera cotidiana? ¿O se refiere a trasladar a los empleados a otros puestos de trabajo para que aprendan nuevas competencias? ¿O quiere decir asignar a las personas proyectos difíciles? ¿Es cualquiera de estos planteamientos mejor que otro?

En segundo lugar, aunque sepa lo que tiene que hacer, ¿cómo lo mide? Nunca he visto a una empresa que pida a los directivos que anoten el tiempo empleado en asesorar a sus equipos. Las empresas pueden decirte cuánto tiempo y dinero se emplea en las clases de formación, pero más allá de eso suele tratarse de conjeturas. Y en el peor de los casos, el hecho de especificar que el 70 por ciento del aprendizaje se lleva a cabo en el lugar de trabajo no significa otra cosa que evadirse del problema. Se asemeja a una forma cómoda de lavarse las manos que permite a los departamentos de RR.HH. decir que la gente está aprendiendo sin demostrar que lo hace de verdad.

Tercero, tampoco existen pruebas serias de que asignar recursos o experiencias de aprendizaje de esta manera sirva para algo. Scott DeRue y Christopher Myers de la Universidad de Michigan analizaron en profundidad la literatura sobre el tema: «En primer lugar y sobre todo, no existen pruebas empíricas que respalden este supuesto, y sin embargo académicos y profesionales lo citan frecuentemente como si fuera una realidad».¹⁵⁶

Por fortuna existe un planteamiento mejor para medir los resultados de los programas de aprendizaje y, como muchas de las grandes ideas sobre gestión de personal, no es nuevo. En 1959, Donald Kirkpatrick, que era profesor en la Universidad de Wisconsin y ex presidente de la American Society for Training and Development (Sociedad Americana para la Formación y el

Desarrollo), propuso un modelo que prescribía cuatro niveles de medición para programas de aprendizaje: reacción, aprendizaje, conducta y resultados.

El modelo de Kirkpatrick comparte una propiedad con muchas de las ideas brillantes: una vez que se explica, parece evidente.

El primer nivel —reacción—, y como su nombre indica, pregunta al alumno cuál es su reacción al aprendizaje. Sienta muy bien dar un curso y obtener comentarios positivos de los alumnos cuando termina. Si usted es un asesor o un profesor, la gente que se lo pasó bien y va contando que aprendió con creces son estupendos propagandistas de su clase y garantizan futuras incorporaciones e ingresos. Frank Flynn, profesor de la Escuela de Negocios de Stanford, me contó una vez el secreto de que los alumnos tuvieran buenas notas: «Cuenta un montón de chistes y de historias. A los alumnos de posgrado les encantan las anécdotas». Siguió explicando que se trata de conseguir un equilibrio constante entre resultar entretenido e impartir conocimientos. Las historias se enraízan en el ansia humana por los relatos, originados en una sabiduría que ha pasado de generación en generación a través de mitos y folclore. Son una parte esencial de una enseñanza eficaz. Pero lo que sienten tus alumnos con respecto a tus clases no te dice nada sobre si han aprendido algo o no.

Además, los propios alumnos no suelen estar cualificados para ofrecer información sobre la calidad del curso. Durante la clase deben concentrarse en aprender y no en evaluar si el equilibrio entre el ejercicio de presentación al equipo y el ejercicio individual es el correcto.

El segundo nivel —aprendizaje— evalúa el cambio en los conocimientos o actitud del alumno, por lo general a través de un examen o prueba al final del programa. Todo el que se haya examinado para obtener el carnet de conducir ha pasado por esto. Se trata de una gran mejora sobre el nivel uno, ya que ahora estamos examinando el efecto de la clase de una manera objetiva. El

problema está en que resulta difícil retener las lecciones recién adquiridas a lo largo del tiempo. Peor aún, si el entorno al que regresas no ha cambiado, los nuevos conocimientos desaparecerán. Imagine que acaba de terminar una clase de cerámica, que culmina modelando y barnizando con éxito un recipiente vidriado. Sin embargo, si no tiene la posibilidad de practicar con asiduidad, perderá las competencias aprendidas y desde luego, no las perfeccionará.

El tercer nivel de evaluación de Kirkpatrick —conducta— es donde su planteamiento resulta más impactante. Se pregunta en qué medida cambiaron su conducta los participantes a consecuencia de la formación. Este sencillo concepto encierra algunas nociones muy valiosas. Para asegurarse de que las lecciones han sido integradas en la memoria a largo plazo, en lugar de solo haber sido memorizadas a toda prisa para el examen de mañana con el riesgo de ser más tarde olvidadas, necesitamos esperar cierto tiempo después de la experiencia de aprendizaje. Por ello, también acude a una validación externa continuada. La forma ideal de evaluar el cambio de conducta no consiste solo en preguntar al alumno, sino en hacerlo al equipo que le rodea. Buscar una perspectiva externa proporciona una visión más completa de la conducta del alumno y le anima sutilmente a evaluar su propio desempeño de manera más objetiva. Por ejemplo, si preguntas a la mayoría de vendedores si son buenos, te dirán que se encuentran entre los mejores de la industria. Pero si les adviertes que formularás la misma pregunta a sus clientes, obtendrás una respuesta más sincera y modesta.

Por último, el nivel cuarto examina los resultados reales del programa de formación. ¿Vende más? ¿Es mejor líder? ¿Es más elegante el código que escribe?

El Colegio Americano de Cirujanos, que utiliza el modelo de Kirkpatrick, busca «cualquier mejora en la salud y bienestar de pacientes y clientes como

resultado directo de un programa educativo».¹⁵⁷ Imagine a un oftalmólogo que se ha especializado en cirugía LASIK, en la que se utiliza un láser para remodelar la córnea y corregir la mala visión. Usted podría medir el impacto de esa nueva técnica en los resultados del paciente mediante un registro de los tiempos de recuperación, incidencia de complicaciones y grado de mejora de la visión.

Sin embargo, es mucho más difícil medir el impacto de la formación en trabajos menos estructurados o en competencias más generales. Se pueden desarrollar modelos estadísticos fantásticamente sofisticados para extraer conexiones entre formación y resultados, y en Google solemos hacerlo. De hecho, a menudo tenemos que hacerlo solo porque si no, nuestros ingenieros no nos creerían.

Pero para la mayoría de organizaciones existe un atajo. Deje de lado las matemáticas y límitese a comparar cómo funcionan unos grupos idénticos después de que solo uno de ellos haya recibido formación.

Comience por decidir qué se supone que tiene que lograr la formación. Supongamos que sea un aumento de las ventas. Divida su equipo u organización en dos grupos, asegurándose de que sean lo más similares posible. Esto es difícil de hacer fuera de un laboratorio, pero al menos elimine las diferencias evidentes y quédese con geografía, mix de producto, mix de género, años de experiencia, etc., comparables. Un grupo será el de control, lo cual significa que para ellos no cambia nada. No hay clases, no hay formación, no hay atención especial. El segundo grupo es el experimental y ellos reciben la formación. Luego toca esperar.

Si los dos grupos son realmente comparables y la única diferencia entre ellos ha sido la formación, entonces cualquier diferencia que ocurra en las ventas se deberá a la formación.*

Lo que puede resultar frustrante y contrario a la intuición con este

experimento es que si tiene un problema, lo querrá solucionar para todos. Como indiqué en el Capítulo 8, los directivos que asisten a nuestra clase «El jefe como *coach*» mejoran su puntuación en instrucción en un 13 por ciento. Esperamos un año para comprobar si la clase realmente cambiaba sus resultados, y mientras tanto miles de googlers no se beneficiaron de un programa que podría haberles ayudado.

Cuando trabajaba en otra empresa, cada año había una oleada de cursos sobre ventas obligatorios, para mejorar, nos decían, el funcionamiento de las ventas. Pero aplicar a todo el mundo una solución que crees que va a funcionar no significa que lo haga. Un experimento diseñado al detalle, y la paciencia de esperar y medir los resultados, le revelarán la realidad. Su programa de formación puede funcionar o no. En la práctica, la única manera de saberlo es aplicarlo a un grupo y compararlo con otro.

Los deberes que tiene que hacer

Desde el momento en que nacemos, los seres humanos estamos diseñados para aprender. Pero raramente pensamos en cómo aprender de la manera más eficaz. En tanto que cuestión pragmática, usted puede acelerar el ritmo de aprendizaje en su organización o equipo desglosando las competencias en componentes más pequeños y proporcionando comentarios específicos e inmediatos. Un gran número de organizaciones tratan de enseñar competencias muy generales con demasiada rapidez. Solo mediante la medición de los resultados de la formación podrá saber con claridad (y con el tiempo) si lo que está haciendo sirve para algo en lugar de limitarse a tener conocimiento sobre cuánto le gustó a la gente.

Pero no solo queremos aprender. También nos encanta enseñar. No tiene

más que mirar a su propia familia. Todos los padres enseñan y todo niño aprende. Si usted es padre, apreciará que a menudo el niño se transforma en el maestro y que usted ocupa el puesto de alumno.

Frank Oppenheimer, el hermano menor del famoso físico J. Robert Oppenheimer, supuestamente dijo que «la mejor forma de aprender es enseñar».¹⁵⁸ Tenía razón. Porque para enseñar bien, no queda más remedio que conocer el contenido. Tiene que dominar la asignatura y contar con una manera elegante de transmitirla a otros.

Pero hay otra razón más importante para que los empleados sean profesores. Si usted ofrece a sus empleados la oportunidad de enseñar les está dando un propósito. Aunque no encuentren sentido en sus trabajos habituales, transmitir conocimientos es estimulante e inspirador.

Una organización que tiene en cuenta el aprendizaje empieza con el reconocimiento de que todos nosotros queremos progresar y ayudar a hacerlo a los demás. Sin embargo, en muchas organizaciones a los empleados se les enseña y son profesionales quienes se ocupan de ello.

¿Por qué no dejar que la gente haga ambas cosas?

NORMAS DE FUNCIONAMIENTO... PARA CREAR UNA INSTITUCIÓN DE APRENDIZAJE

- Establezca la práctica deliberada: Desglose las lecciones en pequeños elementos asimilables con un *feedback* claro y repítalos una y otra vez.
- Encargue a sus mejores empleados que se ocupen de enseñar.
- Invierta solamente en cursos que puedan demostrar cambios en la conducta de las personas.

Pagar injustamente

Por qué está admitido pagar cantidades
totalmente distintas a dos personas
que hacen el mismo trabajo

Lamento no haber tenido el placer de trabajar con Wayne Rosing, nuestro primer vicepresidente de Ingeniería. Se retiró antes de que yo llegara. Pero las historias acerca de él todavía circulan por ahí. Mi favorita es la del discurso que les soltó a los ingenieros en las semanas previas a nuestra oferta pública inicial. El tema rondaba la idea de que debíamos mantenernos fieles a nuestros valores y centrarnos en los usuarios, y que una oferta pública inicial (IPO en las siglas inglesas) no tendría que significar un cambio en la jornada. Al día siguiente debíamos reintegrarnos al trabajo y seguir construyendo cosas atractivas para los usuarios. La gente iba a ser más rica, por incomprensible que sonase. Pero que eso no debía cambiar quiénes éramos. Y para recalcar su postura, concluyó: «Si después de salir a bolsa veo un BMW en nuestro aparcamiento más os vale comprar dos porque pienso romper con un bate de béisbol el parabrisas del que vea aparcado allí».

Incluso a pesar de que nuestra IPO convirtió en millonarios a muchos, lo cierto es que nos mantuvimos durante bastantes años relativamente alejados

del consumo lujoso. Esa aversión a la ostentación es tanto un reflejo de la cultura técnica histórica de Silicon Valley como un rasgo especial de Google. El periodista del *New York Times*, David Streitfeld, remonta esa cuestión hasta la fundación de Silicon Valley en 1957,¹⁵⁹ cuando Robert Noyce, Gordon Moore, Eugene Kleiner y otros cinco más crearon Fairchild Semiconductor y desarrollaron una forma de fabricar en masa los transistores de silicio.¹⁶⁰ Streitfeld lo describe como «un nuevo tipo de empresa... enteramente volcada hacia la transparencia y el riesgo. Se eliminó la rígida jerarquía del Este. Y también el consumismo ostentoso». «El dinero no parece real —le contaría Noyce más tarde a su padre—. Es solo una forma de llevar la cuenta.»¹⁶¹ El espíritu del Valley ha sido desde antiguo: «Trabaja duro pero no presumas».

Como es lógico, eso ha cambiado un poco en los últimos años, incluso en Google. La avalancha de IPO multimillonarias de empresas como Facebook, LinkedIn y Twitter, combinado con la aparición de mercados secundarios que permiten a empleados anteriores a la oferta pública la venta de acciones por valor de miles de millones de dólares, ha inundado Silicon Valley con una gran cantidad de Tesla Roadsters de 100.000 dólares y casas de un millón de dólares. A pesar de lo cual, el periodista Nick Bilton resumía así el espíritu actual:

En Nueva York ves a personas vestidas para impresionar. En San Francisco la gente presume de ir a restaurantes de cinco estrellas con sudaderas de capucha y tejanos (pese a que las revistas de modas digan lo contrario).

Y en Nueva York la gente es ostentosa y presume de dinero.

¿En San Francisco? Hombre, el director ejecutivo de Oracle y ganador de la Copa América, Lawrence J. Ellison, está encantadísimo de exhibir su riqueza. Pero la mayoría de gente adinerada de aquí tiende a ocultarlo por temor a desentonar con la imagen de Silicon Valley de estamos-aquí-para-hacer-del-mundo-un-lugar-mejor. (Conozco a un

exitoso fundador que posee un baqueteado Honda de 1985 con el que se traslada a su secreto jet privado.)¹⁶²

Pero los comentarios de Wayne iban mucho más allá de unos simples consejos para no sucumbir a los ataques de glotonería que tantas veces acompañan a los éxitos financieros. Nuestra cultura evita la ostentación, ya sea desde las mesas montadas con puertas de madera y caballetes hasta las telecabinas de esquí fuera de uso y vagones de monorraíl que rescatábamos y utilizábamos como espacios para conferencias en nuestras oficinas de Zurich y Sidney.¹⁶³



Google

Vagón de monorraíl fuera de uso en nuestra oficina de Sidney, Australia. © Google, Inc.



Google

Telecabina de esquí fuera de uso en nuestra oficina de Zurich, Suiza. © Google, Inc.

En lo relativo a nuestros productos, la manifestación más exacta de ese mismo espíritu se traducía en una limpia y ordenada página de búsqueda. Sin duda, fue revolucionaria en su momento. La idea imperante consistía en que los usuarios pedían un solo portal (¿recuerda los portales de la web?) para todo internet, con docenas de otros portales insertados en aquel. Larry y Sergey tuvieron una idea diferente. ¿Qué pasaría si todo lo que usted tuviera que hacer fuera escribir lo que deseaba y que eso apareciera como por arte de magia? Esta es nuestra página de inicio comparada con las de dos de nuestros principales competidores el 29 de febrero de 2000.¹⁶⁴

GoogleSM

[About Google](#)

[Jobs@Google](#)

Enter your search terms...

Google Search

I'm Feeling Lucky

...or [browse web pages](#) by category.

© Google Inc.

Tessa Pompa & Diana Funk

Nuestra sobria presentación era tan poco ortodoxa que uno de nuestros primeros retos consistió en que los usuarios entrasen en la página web de Google y teclearan algo. No alcanzábamos a entender por qué no lo hacían hasta que hicimos un estudio de usuarios en una facultad cercana para observar a unos estudiantes tratando de usar Google. Según Marissa Mayer, entonces una googler y actualmente directora general de Yahoo, estaban tan acostumbrados a que las páginas «parpadeasen, diesen vueltas y te pidieran que acertases» que parecían convencidos de que tenían que pasar más cosas.¹⁶⁵ No hacían búsquedas porque esperaban que la página terminase de cargarse. Jen Fitzpatrick, vicepresidente de Ingeniería, añadió: «Acabamos insertando un signo de *copyright* a pie de página no porque fuese necesario ponerlo ahí sino porque era una forma de decir: “Aquí se acaba”». El signo de *copyright* puso fin al problema.

**Hot Summer
Fashions!****Model Search
Enter Now**

voicemail

Search for **Go Get It!**[Advanced Search](#) | [Multimedia](#) | [Parental Controls](#)[Topics](#) [Shop](#) [Autos](#) [Books](#) [Computers](#) [Entertainment](#) [Games](#) [Health](#) [Kids](#) [Music](#) [Small Biz](#) [Sports](#) [Travel](#)
[Find](#) [Auctions](#) [Calendar](#) [Chat](#) [Clubs](#) [Ecards](#) [Email](#) [Free ISP](#) [MP3](#) [Maps](#) [People](#) [Stocks](#) [Yellow Pages](#) [More...](#)**Lycos News**[Edit](#)**August 15, 2000**

- [Watch the Democratic Convention Live](#)
- [Ten Arrests in L.A. Protests](#)
- [Netting Corporate Gripes Legally](#)

[More News...](#)**Lycos Shop****Browse Categories**

- [Autos](#)
- [Clothing](#)
- [Electronics](#)
- [Home & Garden](#)
- [Toys & Games](#)

[More...](#)**Featured****Free Email & Voicemail at Lycos Communications**[More events...](#)**My Lycos - Personalize**[Sign up.](#) [Log in...](#)Boston, MA
Cloudy, **63°F**
[Change to your city](#)**Arts & Entertainment**[Music](#), [Celebrities](#), [Movies...](#)**Recreation**[Food](#), [Outdoors](#), [Humor...](#)**Autos**[Buying](#), [Manufacturers](#), [Parts...](#)**Reference**[Education](#), [Maps](#), [Databases...](#)**Business & Careers**[Jobs](#), [Investing](#), [Real Estate...](#)**Regional**[US](#), [Europe](#), [Asia...](#)**Computers & Internet**[Software](#), [Internet](#), [Hardware...](#)**Science & Technology**[Biology](#), [Astronomy](#), [Earth...](#)**Games**[Card](#), [Computer](#), [Arcade...](#)**Society & Culture**[Relationships](#), [People](#), [Women...](#)

Lycos



Mindspark / Excite

Página inicial de Excite.com hacia 2000.

Sergey dijo una vez en broma que la razón de que la página de inicio de Google estuviese tan vacía se debía a que él no se manejaba del todo bien con el HTML, el lenguaje de programación utilizado para crear páginas web. Según Jen, la causa real era que «se convirtió en un motivo de orgullo y en un intento de que el diseño no supusiera un montón de distracciones para el usuario. Nuestra tarea era llevarle a usted de aquí para allá lo más rápidamente posible». Mejoraba la experiencia de usuario: menos distracciones, tiempo de carga más rápido y una vía hacia el destino más directa.¹⁶⁶

No obstante, la juiciosa reflexión de Wayne acerca de cómo la IPO podría cambiar la cultura estuvo acertada, pues la cuestión de cómo pagar a la gente —y cómo hacerlo de manera equitativa y en consonancia con nuestros valores— siempre ha sido importante para Google. En realidad, y en tanto

que equipo de gestión, probablemente hayamos invertido más tiempo reflexionando sobre cuestiones de retribución que acerca de ningún otro tema de personal, salvo la contratación. Esta, téngalo presente, siempre será lo primero porque si contrata personas que son mejores que usted, muchas de las restantes cuestiones relativas al personal tienden a solucionarse por sí mismas.

En el transcurso de nuestro primer o segundo año fuimos justos de dinero. Pero incluso después de que se nos ocurriese subastar publicidad en internet (imagínese) y empezasen a fluir los ingresos, hemos sido reacios a pagar salarios altos durante la mayor parte de nuestra historia. Antes de la oferta pública inicial de Google el salario medio de un ejecutivo era de unos 140.000 dólares. Por una parte eso es un montón de dinero. Por otra, no olvidemos que se trataba de nuestros más altos directivos. Y la zona en la que nuestros empleados vivían, los condados de Santa Clara y San Mateo, tenía uno de los índices de coste de la vida más altos del país. Como empresa, nuestro sueldo medio estaba por debajo de los 87.000 dólares de ingreso medio por familia en la región.¹⁶⁷

Al incorporarse casi todos los nuevos contratados sufrían un recorte salarial. Como ya he mencionado en el Capítulo 3, incluso lo utilizábamos en nuestras exploraciones de contratación, partiendo del supuesto de que solo la gente emprendedora y que asumiese riesgos estaría dispuesta a aceptar recortes salariales de 20.000, 50.000 e incluso 100.000 dólares. Los nuevos fichajes pasaban incluso una prueba más: podían renunciar a 5.000 dólares de sueldo a cambio de 5.000 opciones sobre acciones. (Quien aceptó ese trato tendría hoy 5 millones de dólares extra en el bolsillo.)*

Cuando Google creció comprendimos que debíamos cambiar nuestra forma de remunerar al personal. Salarios bajos y la promesa de primas en

acciones no iban a seguir atrayendo para siempre a los talentos más brillantes. El periodista Alan Deutschman entrevistó a Sergey sobre este tema en 2005:

Cuando en una empresa hay solamente unos pocos centenares de personas, las acciones son una motivación poderosa, dice [Brin], porque todo el mundo consigue el número suficiente de opciones como para tener la oportunidad de ganar un montón de dinero. Pero cuando «son millares ya no funciona tan bien como incentivo» porque al haber tanta gente las acciones quedan demasiado repartidas. «Y la gente quiere tener la posibilidad de ser bien recompensada.» Aunque actualmente Google tiene unos tres mil empleados en todo el mundo, dice, «considero que las compensaciones deberían ser más parecidas a las de una empresa de reciente creación [con salarios más bajos y más opciones sobre acciones]. No del todo como ellas, porque el riesgo es significativamente menor. Pero sí más parecido. Ofrecemos una evolución al alza —quizá no una evolución idéntica, a lo mejor un poco inferior— y muchas más probabilidades de tener éxito».

Asimismo deseábamos asegurarnos de que nuestros empleados continuaban manteniendo el hambre y la ambición suficientes para seguir esforzándose en lograr un gran impacto. Estudiamos de cerca las experiencias de otras empresas de tecnología que habían forjado millonarios. Deutschman observó que: «En la década de 1990, en Microsoft, a los ingenieros y a los empleados de marketing les dio por ir a la oficina de punta en blanco como diciendo “nos hemos forrado”».

¡Eso era lo último que pretendíamos!

Pasamos más o menos los diez años siguientes cerciorándonos de que, aparte de mantener todos los factores ambientales y las recompensas intrínsecas (nuestra misión, el foco en la transparencia, una firme libertad de expresión de los googlers acerca de cómo se estaba llevando la empresa, libertad para explorar, equivocarse y aprender, espacios físicos que estimularan la colaboración), afinábamos también las recompensas extrínsecas. Todo ello se reducía a cuatro principios:

1. Pagar de forma no equitativa.
2. Celebrar los logros, no la compensación.
3. Facilitar la expansión del amor.
4. Recompensar el fracaso si la idea era buena.

Una advertencia: en este capítulo voy a hablar de grandes números. En algunos casos he tratado de redondear para que las cifras resulten más claras y evitar el quedarme atascado en detalles que distraigan la atención. Pero algunos de ellos pormenorizan las oportunidades que Google ha ofrecido a sus empleados. Nuestros fundadores siempre han sido generosos. Creen en compartir con los empleados el valor que crea la empresa. A decir verdad, y como resultado, en Google es posible ganar, o recibir como gratificación, enormes cantidades de dinero.

La mayoría de las empresas de tecnología de nuestro tamaño dejó de hacer concesiones sustanciosas de acciones a todos los empleados. En lugar de eso se dedicaron a conceder gratificaciones más elevadas a los ejecutivos mientras que las acciones reservadas a los empleados de menor categoría quedaban reducidas a nada. Fuera de nuestra industria, una empresa que conozco tiene por costumbre ofrecer acciones valoradas en miles o millones de dólares a los más altos ejecutivos (el 0,3 por ciento superior), subsidios de 10.000 dólares a los cuadros medios (el 1 por ciento siguiente) y nada al restante 98,7 por ciento. En lugar de premiar a los mejores se limitan a dar más dinero a los importantes. Recuerdo a un ejecutivo que en privado me confesó estar retrasando su jubilación hasta que su pensión alcanzase los 500.000 dólares al año (aunque, en su defensa, diré que también era brillante en su trabajo).

En Google todo el mundo tiene derecho a acciones, cualquiera que sea su nivel y en todos los países. Aunque existen diferencias en la prima prevista a

la que se tiene derecho, en función del puesto de trabajo y del mercado local, el mayor determinante de lo que percibe cada uno es su rendimiento. No tenemos obligación de incluir a todo el mundo, pero lo hacemos. Es un buen negocio y además se trata de lo correcto.

Comprendo que Google goza de una situación privilegiada. Recuerdo haber trabajado por 3,35 dólares la hora y lo liberado que me sentí cuando más tarde encontré un trabajo en el que me pagaban 4,25 la hora. Y cuando di con uno cuyo salario era de 34.000 dólares al año, tuve la sensación de que nunca más iba a tener preocupaciones financieras. Después de mi primer sueldo me fui a cenar y por vez primera me sentí lo bastante forrado como para pedir un aperitivo y una bebida con la comida. ¡Qué lujo!

Al mismo tiempo, empresas que pertenecen a una industria con un margen menor han descubierto que pagar bien a la gente —incluso cuando no tienen necesidad de hacerlo— puede ser un negocio inteligente. Tanto Costco como el Sam’s Club de Wal-Mart, son almacenes minoristas. Wayne Cascio, de la Universidad de Colorado en Denver, las comparó en 2006.¹⁶⁸

	Sam’s Club	Costco
Tiendas	551	338
Empleados	110.200	67.600
Sueldo medio	10-12 dólares/hora*	17 d/hora

Sam’s Club frente a Costco.

Además de ofrecer sueldos más altos, Costco abonó el 92 por ciento de la prima al 82 por ciento de los empleados que en ese momento tenían seguro médico. Asimismo, el 91 por ciento de los empleados participaban en el plan de jubilación de la empresa, con una contribución media por parte de esta de 1.300 dólares por empleado. Pese a una estructura de coste mucho más elevada, y con el impulso de una base de clientes más prósperos y con unos

artículos más caros, Costco generaba unos beneficios de explotación de 21.805 dólares por hora de empleado, frente a los 11.615 dólares de Sam's Club: sueldos un 55 por ciento más altos pero un 88 por ciento más de beneficios. Cascio explicaba que «a cambio de sus generosos sueldos e incentivos, Costco ha conseguido una de las manos de obra más leal y productiva en el negocio minorista... y las cifras más bajas de pérdidas (robos de empleados) en el ramo... La estable y productiva mano de obra de Costco compensa de sobra su coste más elevado».

Voy a tratar de ofrecer algunos de los detalles más delicados acerca de cómo ha abordado Google esta cuestión tan sumamente privada, y no para ponernos medallas, pues cometimos un montón de errores en nuestro planteamiento acerca de cómo retribuir a los empleados. Mientras tanto hemos estudiado el sueldo y la equidad, la justicia y la felicidad. Hemos aprendido algo acerca de cómo celebrar el éxito sin generar celos. Hemos aplicado percepciones ajenas y hemos demostrado que las cosas que la gente cree que le proporcionarán felicidad no siempre son lo que se piensa. Albergó la esperanza de que nuestras experiencias aporten algunas lecciones que puedan aplicarse a cualquier entorno de trabajo —exactamente como ocurre en Costco— y generar más libertad, celebración y satisfacción.

Pague injustamente: su mejor gente es mejor de lo que piensa y vale más de lo que usted le paga

Muchas empresas, en un equivocado intento de ser «justas», diseñan un sistema de compensaciones que anima a abandonar la empresa a los mejores empleados y a los que tienen más potencial. El primero y más esencial de los

principios exige que se olvide de todo lo que ha aprendido, y eso puede resultar incómodo.

Las llamadas mejores prácticas en remuneración empiezan por recopilar datos de mercado para cada puesto de trabajo y establecer a continuación límites sobre cuánto se puede desviar el salario de un empleado respecto a lo que dicta el mercado como a lo que ganan otros empleados. Por lo general, las empresas pueden permitir que los salarios fluctúen respecto al mercado por encima o debajo del 20 por ciento, y el de los mejores empleados quizá puede elevarse a un 30 por ciento por encima del mercado. El empleado medio puede conseguir un aumento salarial del 2-3 por ciento al año y uno excepcional de un 5-10 por ciento, dependiendo de la empresa. El efecto perverso es que si usted resulta un empleado excepcional obtendrá una serie de grandes incrementos que se irán ralentizando hasta finalmente detenerse según se vaya aproximando al nivel salarial superior permitido.

Imaginemos, pues, que está usted haciendo un gran trabajo y que aporta mucho a su empresa como gran vendedor, un brillante contable o un inteligente ingeniero. En su primer año puede conseguir un aumento del 10 por ciento, pero al año siguiente será del 7 por ciento y más adelante quizá del 5 por ciento, y no mucho después puede estar recibiendo los mismos incrementos que un empleado medio, a excepción de que le hayan puesto un «círculo rojo» (como lo llaman los de recursos humanos) ¡y en ese caso no disfrutará de ningún aumento! Y los mismos límites pueden aplicarse a cómo se gestionan en casi todas partes las bonificaciones o la gratificación en acciones. Un ascenso oportuno puede concederle un poco más de tiempo, pero no tardará en alcanzar el límite en el siguiente nivel de trabajo.

Por lo tanto, en este sistema hay algo que no está bien. Muchas empresas gestionan así los salarios para controlar los costes y porque creen que el margen de rendimiento en un puesto determinado es muy estrecho. Pero se

equivocan. Robert Frank y Philip Cook predijeron en su libro de 1995 *The Winner-Take-All Society* que cada vez más trabajos se caracterizarían por una creciente desigualdad en la compensación según los mejores trabajadores fueran progresivamente más localizables y móviles y, por lo tanto, estarían en mejor situación para reclamar una mayor participación del valor que ellos mismos generan para sus empresarios. Eso es justo lo que entendieron los Yankees: los mejores jugadores no solo exigen las compensaciones más altas sino que aportan regularmente excepcionales resultados.

El problema radica en que existe una alta probabilidad de que la contribución de una persona crezca a mayor velocidad que su retribución. Por ejemplo, una firma de consultoría de máximo nivel puede pagar a un recién licenciado 100.000 dólares anuales y cargar a los clientes 2.000 dólares diarios (500.000 al año), es decir, aproximadamente cinco veces su salario. El segundo año ese licenciado puede ganar entre 120.000 y 150.000 dólares y ser tasado en 4.000 dólares diarios (un millón al año), unas ocho veces su salario. Con independencia de si ese asesor esté creando o no un millón de dólares de valor para su empresario o cliente, su participación en el valor que está creando se reduce cada año. Desde luego que se trata de un ejemplo extremo, pero es un patrón que observamos en la mayoría de empresas de servicios profesionales. De hecho, el economista Edward Lazear, de la Universidad de Stanford, sostuvo que por término medio al inicio de su carrera la gente estaba mal retribuida en relación a su contribución, y pagada en exceso más adelante en su trayectoria profesional.¹⁶⁹ Los sistemas salariales internos no se mueven lo bastante rápido ni ofrecen la suficiente flexibilidad para pagar a los mejores empleados lo que valen en realidad.

Lo más racional para usted, que es un empleado excepcional, es marcharse.

En una gran empresa industrial de Fortune 100, los altos cargos del gran «nivel C» (los tres empleos iniciales que empiezan con la palabra clave *chief*

(«jefe», en inglés) cambian aproximadamente una vez cada cinco o diez años. En los puestos máximos de la empresa, si se trata de una persona excepcional y tiene de treinta a cuarenta años de edad, se librarán de usted una vez cada diez años aproximadamente. Entre tanto, su salario variará de forma esporádica según obtenga unas pocas subidas sustanciales hasta chocar con las políticas de recursos humanos que suelen limitar su sueldo hasta que logre el siguiente ascenso. Para aquellos que aprenden y progresan más rápidamente como para los que rinden al máximo nivel, la única forma de asegurarse de que su salario concuerda con el valor que ellos mismos crean es abandonar el monopolístico mercado interno y entrar en el mercado libre. Es decir, buscar un nuevo trabajo, negociar basándose en lo que vale usted de verdad y marcharse. Y eso es exactamente lo que ocurre en el mercado de trabajo.

¿Por qué habría de diseñar una empresa un sistema que obliga a las personas valiosas y con mayor potencial a marcharse? Porque poseen un concepto equivocado de lo que es justo y carecen de valor para ser honestas con su gente. Ser justo con los salarios no quiere decir que a todo el mundo en el mismo tipo de trabajo se les ha de pagar lo mismo o con una diferencia del 20 por ciento entre unos y otros.

Ser justo es pagar de acuerdo con lo que cada uno aporta.* En consecuencia, enseguida habría una enorme diferencia entre sueldos. Recuerde que, en el Capítulo 3, Alan Eustace sostenía que un ingeniero de primera categoría vale más que trescientos medios. Bill Gates adoptó una postura aún más agresiva al afirmar, al menos supuestamente: «Un gran tornero merece un sueldo varias veces superior al de un tornero medio, pero un gran redactor de software vale 10.000 veces el precio de un redactor de software medio». Puede que la escala de valoración de los ingenieros de software sea más amplia que la de otros puestos de trabajo, pero mientras que

un gran contable puede que no valga más que un centenar de contables corrientes, seguro que vale más que tres o cuatro de ellos.

Pero no tome mis palabras al pie de la letra. En 1979, Frank Schmidt, de la Oficina de Gestión de Personal de Estados Unidos, escribió un artículo revolucionario titulado «Impacto de los procedimientos de selección válidos en la productividad de la mano de obra».¹⁷⁰ Schmidt pensaba, tal y como he expuesto en los Capítulos 3 y 4, que la mayor parte de los procesos de contratación falla en la selección de personas de auténtico talento. Sostenía que si lograba demostrar que contratar mejor daba como resultado un rendimiento financiero más elevado, las empresas dedicarían más energía en hacerlo mejor en la contratación. Schmidt hizo un estudio de los programadores informáticos de medio nivel que estaban trabajando para el Gobierno federal. Investigó cuánto más valor creaban los que él definió como programadores superiores en comparación con los programadores medios, definidos como percentiles 85 y 50 de rendimiento. Los programadores superiores generaban al año, en divisas de 1979, unos 11.000 dólares más de valor que los normales.

A continuación trató de estimar cuánto más valor crearía el gobierno si a la hora de contratar mejorara la selección de programadores superiores. El punto medio calculado era de unos 3 millones de dólares anuales. Si a nivel nacional se hubiese seleccionado mejor a todos los programadores del país, en el punto medio estimado se habría producido un incremento de valor de 47 millones de dólares.

Solo se equivocaba en una cuestión. Los mejores empleados generan mucho más valor de lo que él pensaba. Alan Eustace y Bill Gates están más cerca de la verdad que Schmidt.

Schmidt partía de que el desempeño se distribuye normalmente. Y no es así.

Los profesores Ernest O'Boyle y Herman Aguinis, a quienes conocimos en el Capítulo 5, informaban en el periódico *Personnel Psychology* que en realidad el rendimiento humano cumple una distribución de ley potencial¹⁷¹ —para refrescar la memoria, vaya a las primeras páginas del Capítulo 8—. La mayor diferencia entre una distribución normal (también llamada gaussiana) y una de ley potencial es que, debido a diversos fenómenos, la distribución normal subestima masivamente la probabilidad de los eventos extremos. Por ejemplo, la mayoría de modelos financieros utilizados por los bancos hasta la crisis económica de 2008 presuponía una distribución normal del rendimiento del mercado de valores. O'Boyle y Aguinis explicaron: «Cuando se predice el rendimiento del mercado de valores utilizando la curva normal, la caída del 10 por ciento en un solo día en el mercado de valores debería ocurrir cada quinientos años. En realidad ocurre cada cinco años». En su libro *The Black Swan*, Nassim Nicholas Taleb, sostenía una idea similar, y afirmaba que los eventos extremos son mucho más probables de lo que los modelos de la mayoría de bancos suponían.¹⁷² En consecuencia, las oscilaciones y crisis tienen lugar mucho más a menudo de lo pronosticado cuando se usa una distribución normal, pero aproximadamente con la misma frecuencia que se puede esperar utilizando una ley potencial u otra distribución similar.

El rendimiento individual también sigue una distribución de ley potencial. En muchos campos resulta sencillo señalar a las personas cuyo rendimiento sobrepasa al de sus iguales en cantidades fuera de lo normal. Jack Welch, como director general de GE, o Steve Jobs como director general de Apple y Pixar. Walt Disney y sus veintiséis premios de la Academia, la cantidad más elevada nunca otorgada a una sola persona.¹⁷³ El novelista belga Georges Simenon escribió 570 libros y cuentos (muchos de ellos protagonizados por su detective Jules Maigret) de los que se vendieron entre quinientos y setecientos millones de ejemplares, o la señora Barbara Cartland, del Reino

Unido, que publicó más de setecientas historias románticas y vendió entre quinientos y mil millones de copias.¹⁷⁴ (Está claro que estoy escribiendo la clase equivocada de libro.) Y a primeros de 2014, Bruce Springsteen ha sido nominado a los premios Grammy en 49 ocasiones; Beyonce, en 46 veces y U2 y Dolly Parton, 45 veces cada uno, pero han sido eclipsados por el director Georg Solti (74 veces) y Quincy Jones (79 veces).¹⁷⁵ Bill Russell, de los Boston Celtics, ganó once campeonatos de la NBA en trece temporadas.¹⁷⁶ Jack Nicklaus ganó dieciocho grandes torneos¹⁷⁷ y Billie Jean King consiguió 39 títulos del Grand Slam.¹⁷⁸

O’Boyle y Aguinis llevaron a cabo cinco estudios que abarcaron una población de 633.263 investigadores, gente del espectáculo, políticos y atletas. El siguiente cuadro compara cuántas personas de cada grupo podían esperar ocupar el percentil de desempeño de 99,7 utilizando una distribución estadística normal y cuántas lo lograron en realidad.

A la hora de retribuir a las personas en nuestras empresas, la intuición nos lleva a cometer el mismo error en que incurrió Schmidt cuando estudió a los programadores del gobierno. Equiparamos el promedio con el mediano, dando por hecho que el trabajador medio es también el trabajador promedio. En realidad la mayor parte de los empleados están por debajo del promedio:

	Número pronosticado por la distribución normal	Lo que ocurre en realidad
Investigadores que han publicado diez trabajos o más	35	460
Artistas con más de 10 nominaciones a los premios Grammy*	5	64
Miembros de la Cámara		

de Representantes de Estados Unidos que han servido más de 13 legislaturas*	13	172
--	----	-----

La distribución normal y su fracaso para predecir determinados tipos de rendimiento.

- El 66 por ciento de los investigadores están por debajo de la media en el número de artículos publicados.
- El 84 por ciento de los actores nominados a los Emmy está por debajo del promedio en el número total de nominaciones.
- El 68 por ciento de los representantes norteamericanos está por debajo del promedio en el número de legislaturas que ha servido.
- El 71 por ciento de los jugadores de la NBA está por debajo del promedio de puntos marcados.

Observe que estar por debajo del promedio no es malo. Son solo cifras. Como demuestran los datos, los colaboradores de excepción rinden a un nivel tan por encima de la mayoría que son capaces de elevar el promedio mucho más allá de la media.

La única razón de que su empresa o lugares como GE tengan unas distribuciones del índice de desempeño normales es porque los de Recursos Humanos y la dirección las fuerzan para que parezcan así. Las empresas han previsto las distribuciones de rendimiento y los evaluadores están formados para ceñirse a ellas. De modo que las cuentas de resultados están obligadas a seguir la misma distribución, que, como dijimos, está bastante alejada respecto al verdadero valor creado por la gente.

Aplicando una *distribución de ley potencial* adecuada, el programador percentil 85 de Schmidt no está 11.000 dólares por encima del promedio: es

23.000 dólares mejor. Y un programador percentil 99,7 generaría un asombroso valor de 140.000 dólares por encima del promedio. Una vez ajustado por la inflación, ese 0,3 por ciento de colaborador excepcional genera casi medio millón más de valor.¹⁷⁹ La estimación de Alan Eustace empieza a sonar muy razonable.

O'Boyle y Aguinis la echaron abajo: «El 10 por ciento de la productividad viene del percentil máximo y el 26 por ciento del rendimiento deriva del 5 por ciento de trabajadores excelentes». Dicho en otras palabras, descubrieron que el 1 por ciento de trabajadores excepcionales generaba diez veces el rendimiento medio, y los del 5 por ciento en lo más alto pasaban cuatro veces el promedio.

Como es lógico esto no se aplica en todas partes. Como señalan O'Boyle y Aguinis, «Las industrias y empresas que dependen del trabajo manual, que tienen una tecnología limitada y que aplican unos estándares estrictos tanto para la mínima como para la máxima producción», son lugares donde podemos encontrar una distribución del rendimiento normal. En esos entornos hay escasas oportunidades para un logro excepcional. Pero en cualquier otro sector esta distribución es la que domina.

¿Cómo saber si su lugar de trabajo es de esa clase? Alan me propuso un simple test. Se preguntó a sí mismo: «¿Cuánta gente cambiaría por un Jeff Dean o un Sanjay Ghemawat?». Recordará que ellos inventaron una de las tecnologías que crearon Google y hasta casi toda gran empresa de datos que pueda existir hoy.

¿Cuántas personas cambiaría por su mejor empleado? Si el número es superior a cinco probablemente esté pagando de menos a su mejor hombre. Y si estamos hablando de diez o más, no cabe duda de que su sueldo es injusto.

En Google se dan situaciones en las que existe una diferencia de cien veces entre el impacto de dos personas que están haciendo el mismo trabajo, y eso

se refleja también en sus retribuciones. Por ejemplo, un caso en que una persona recibió una gratificación en acciones de 10.000 dólares y otra que trabajaba en la misma área recibió 1.000.000 de dólares. No es la norma, pero el abanico de gratificaciones a casi cualquier nivel puede variar fácilmente entre el 300 y el 500 por ciento, e incluso queda espacio de sobra para valores atípicos. En realidad tenemos muchos casos en los que gente en niveles más «novatos» ganan mucho más que trabajadores del promedio en niveles más «expertos». Es el resultado natural de tener un impacto mayor y un sistema de compensación que reconoce dicho impacto.

Para que funcionen esa clase de retribuciones extremas, se necesitan dos competencias. Una, conocer con toda precisión qué porción del impacto corresponde a un determinado trabajo (lo cual requiere a su vez un conocimiento complementario de hasta qué punto dicho impacto es debido al contexto: ¿evolucionó el mercado favorablemente? ¿Qué porción del resultado fue debido al trabajo del equipo y qué parte le corresponde a la marca de la empresa? El logro conseguido, ¿es a corto o a largo plazo?). Una vez que se ha evaluado el impacto, usted puede examinar el presupuesto a su disposición y decidir qué forma debería tener su curva de retribución. Si el mejor empleado está generando un impacto diez veces superior al del trabajador medio, no debería ganar necesariamente diez veces la retribución, pero apuesto a que debería ganar como poco cinco veces aquella.¹⁸⁰ Si está usted adoptando un esquema como este, la única forma de no traspasar los límites del presupuesto es pagar menos a los peores trabajadores e incluso a los del promedio. De entrada esto no puede sonar bien, pero consuéllese pensando que acaba de proporcionar una razón para quedarse a su mejor gente, y a todos los demás, una razón para apuntar más alto.

La otra competencia consiste en disponer de directivos que entienden el sistema de retribución lo suficientemente bien como para explicárselo al

receptor y, si el hecho llega a ser conocido, a quienes podrían preguntar por qué una retribución es tan alta y qué puede hacer un empleado para obtener una gratificación similar.

Dicho de otra forma, la asignación de las máximas retribuciones debe ser justa. Si usted no puede explicarles a sus empleados la razón de tan amplia gama de gratificaciones y no puede ofrecerles las vías específicas para llevar su propio desempeño a tan preciados niveles, estará usted sembrando una cultura de envidias y resentimientos.

Quizá esta sea la razón de que tantas empresas no se ocupen de ello. Elaborar escalas salariales en la que alguien puede ganar el doble o incluso diez veces más que los otros es difícilísimo. Sin embargo, resulta mucho más duro atestiguar cómo se marchan sus empleados más valiosos y de mayor potencial. Por ello nos planteamos cuáles son en realidad las empresas que pagan injustamente: aquellas en las que sus mejores trabajadores están ganando muy por encima del promedio, o aquellas en las que se paga lo mismo a todo el mundo.

Celebrar los logros, no la gratificación

En noviembre de 2004, seis años después de la fundación de Google pero solo tres meses más tarde de la IPO, concedimos nuestros primeros premios de los Fundadores.¹⁸¹ Como escribió Sergey en 2004 en nuestra carta a los accionistas:

Creemos profundamente en la generosidad hacia nuestros mejores colaboradores. Hay demasiadas empresas en las que la gente que hace grandes cosas no es recompensada con justicia. En ocasiones se debe a que la participación en beneficios es tan amplia que la retribución de cualquier persona se promedia con la de todas las demás. En otras

ocasiones se debe, sencillamente, a que los colaboradores no son reconocidos. Pero nosotros pretendemos ser diferentes. Esa es la razón por la que el pasado trimestre hemos desarrollado el programa de premios de los Fundadores.

El premio de los Fundadores está diseñado para otorgar gratificaciones extraordinarias a los logros de equipos extraordinarios. Aunque no hay un solo criterio para medir los logros, una regla de oro es que el equipo haya logrado algo que ha aportado un inmenso valor a Google. Las gratificaciones se pagan en forma de Unidades de Acciones Google (GSU en sus siglas inglesas) a las que se tiene derecho con el tiempo. Los miembros del equipo reciben gratificaciones en función de su nivel de implicación y contribución, y las mayores cantidades a las personas pueden alcanzar varios millones de dólares...

Como empresa de reciente creación Google ofrecerá a nuestros empleados una significativa evolución al alza de acuerdo con sus logros. Pero a diferencia de una *start-up*, ofrecemos una plataforma y una oportunidad para que esos logros tengan más probabilidades de ocurrir.

Contra el telón de fondo de nuestra IPO tres meses antes, a los googlers les preocupaba que aquellos que hubiesen entrado unos pocos meses tarde estuviesen creando el mismo valor para los usuarios que quienes se incorporaron antes y que no se les recompensase en la misma medida. La dirección también pensaba que eso sería injusto. Nos rondaba por la cabeza la cuestión de si después de la IPO decaería la motivación. Deseábamos premiar e inspirar a los equipos compartiendo con ellos una parte del valor que creasen. Y de seguro que nada podía ser más ilusionante y motivador que la posibilidad de ganar millones de dólares.

En noviembre de 2004,¹⁸² dos equipos, uno de los cuales había conseguido que los anuncios fuesen mejor percibidos por los usuarios y otro que había negociado una sociedad muy importante, recibieron una retribución en acciones por un valor de 12 millones de dólares. Al año siguiente repartimos más de 45 millones de dólares entre once equipos.¹⁸³

Aunque suene a locura, el programa hizo menos felices a los googlers.

Somos una empresa tecnológica, y son nuestros googlers técnicos quienes

crean el mayor valor para los usuarios. La práctica totalidad de nuestro personal no técnico, que realiza tareas excepcionales, sencillamente no dispone de una infraestructura que les permita entrar en contacto con 1.500 millones de usuarios diarios. Según lanzábamos más y más productos, el grueso de los receptores de los premios de los Fundadores eran, por lo tanto, ingenieros y directores de producto. De repente, la mitad del personal que no ejercía labores técnicas consideraba desmoralizadores esos premios puesto que era improbable que los ganasen ellos.

Y resultó que también muchos de los técnicos consideraban que los premios eran inalcanzables debido a que no todos los productos tienen el mismo impacto en el mundo, o tal vez se desarrolla menos rápido o es difícil cuantificarlo. Por ejemplo, mejorar nuestro sistema de publicidad consigue un impacto inmediato que resulta sencillo de calibrar. ¿Eso es más valioso o más costoso de llevar a cabo que mejorar la resolución de las imágenes de los mapas? ¿Y qué decir de construir herramientas de procesamiento de texto online de colaboración como la que está siendo utilizada para escribir este libro? Resulta difícil decirlo. Con el tiempo, muchos técnicos empezaron a considerar los premios un tanto fuera de su alcance y reservados sobre todo para un puñado de equipos de productos fundamentales.

Entre las áreas de producto que ganaban los premios con mayor frecuencia había un contencioso acerca de dónde trazar la línea entre aquellos que iban a ser reconocidos y los que no. Imagine un proyecto a varios años vista para lanzar un nuevo producto como Chrome, diseñado para ser el buscador de internet más rápido y seguro del mundo. Era evidente que quien estuvo durante todo el tiempo en el equipo iba conseguir una gratificación, pero ¿qué ocurriría si usted había formado parte del equipo durante un solo año? ¿Acaso no tendría que recibir una parte? ¿Y qué hacer si solo estuvo seis meses? ¿Y qué pasaba con alguien del equipo de seguridad que durante ese

tiempo había hecho una valiosa contribución a la seguridad del buscador? ¿Y los profesionales de marketing que diseñaron aquellos fantásticos anuncios de Chrome? (Si es usted padre, busque «Dear Sophie». Si consigue no llorar sepa que usted es una persona más fuerte que yo.) Con cada gratificación la dirección hizo cuanto pudo para establecer quién la merecía, e invariablemente se olvidó de algunas personas. Como resultado, cada gratificación vino acompañada del rechinar de dientes por parte de los no agraciados que habían trabajado en las áreas adecuadas pero que quedaron fuera del corte, necesariamente arbitrario.

En cambio, seguro que los ganadores quedaron felices, ¿verdad?

No demasiado. Debido al bombo que rodeó al programa la gente dio por hecho que cada ganador recibió un millón. En la práctica, los premios podían llegar a esa cantidad, pero la mayoría, no. El extremo inferior de la escala rondaba los 5.000 dólares. No era nada que yo rechazaría, pero cabe imaginar la decepción de quienes pensaban que iban a recibir un millón y se les daba justo la mitad del 1 por ciento de esa cantidad.

Pero ¿seguro que quienes recibieron el millón de dólares no quedaron extasiados?

Se sintieron realmente felices. Quiero decir, fue impresionante. Algo que te cambia la vida.

Pero desde ese momento, los mejores (aunque no todos) y más creativos y perspicaces de nuestros tecnólogos que habían creado los productos de mayor impacto de nuestra historia, cayeron en la cuenta de que no era probable ganar por segunda vez el premio de los Fundadores por el mismo trabajo, y de inmediato trataron de ser transferidos a otras áreas de producto.

Sin pretenderlo habíamos creado un sistema de incentivos que había hecho menos feliz a todo el mundo en la empresa, y que incluso las pocas personas que lo eran terminaron dejando de hacer ese trabajo esencial e innovador que,

para empezar, les había hecho ganar el premio. Poco a poco pasamos de conceder los premios anualmente a cada dos años y, más adelante, todavía con menos frecuencia. Siempre cabe la posibilidad de que convoquemos algún otro, pero aún no lo hemos hecho.

Entonces, ¿las deficiencias de este programa contradicen mi consejo de pagar excepcionalmente a las personas excepcionales? En realidad, no. Debe usted ofrecer recompensas excepcionales a toda costa. Pero hacerlo de tal forma que resulten justas.

El error cometido con los premios de los Fundadores fue que estábamos celebrando el dinero aún sin quererlo. Anunciamos que íbamos a ofrecer premios «como de *start-up*». Les dijimos a los googlers que los premios podrían ascender hasta un millón. Incluso podríamos haber puesto a los googlers como en la imagen de la página siguiente.¹⁸⁴

Los sistemas de compensación se basan en una información imperfecta y son administrados por gente también imperfecta. Inevitablemente, no carecerán de errores e injusticias. La forma en que aplicamos el programa prestaba una atención excesiva al dinero, lo cual, como es natural, provocó infelicidad y suscitó la cuestión de si era un proceso justo.

John Thibaut y Laurens Walker, antiguos profesores de la UNC-Chapel Hill y de la Universidad de Virginia, establecieron la idea de justicia procedimental en su libro de 1975 *Procedural Justice* (aunque doy por seguro que no hicieron nada por desarrollar el arte de la elegancia en el título de los libros).¹⁸⁵ Antes que ellos las publicaciones afirmaban que si los resultados eran justos la gente se sentía feliz. A eso se le llamaba justicia distributiva implicando que la distribución final de bienes, premios, reconocimientos o lo que fuera era justa.

Pero en la práctica no era verdad. Es como decir que a usted solo le importa lo que venden los comerciales y no cómo lo hacen. Trabajé con un

vendedor en una empresa anterior que aterrorizaba a sus compañeros, mentía a sus clientes y sistemáticamente sobrepasaba su cuota de ventas. En consecuencia recibía grandes primas. Pero la forma en que llevaba a cabo su trabajo debería haber sido tan importante como lo que conseguía.

Thibaut y Walker lo llamaron justicia procedimental. Desde una perspectiva distributiva, era justo que el estúpido vendedor obtuviera una gratificación enorme. Pero sus compañeros estaban furiosos porque, desde el punto de vista del procedimiento, lo hacía todo mal. Y lo que era peor, la empresa apoyaba implícitamente su conducta al recompensarle.



Google

Por fortuna en Google las compensaciones son más justas y equitativas que en este escenario imaginario.

Kathryn Dekas, una licenciada perteneciente a nuestro PiLab, describía el daño que había causado esa situación: «Las percepciones de justicia son muy poderosas. Afectan a casi todo lo que la gente piensa en el trabajo, pero especialmente a cómo piensa que es valorada, la satisfacción que siente por su puesto de trabajo, la confianza que tiene en sus supervisores y su compromiso con la organización».

Hizo falta que un grupo suficiente de compañeros se uniera y amenazara con marcharse para que el vendedor fuera reprendido y mejorara su conducta... hasta cierto punto.

Sin pretenderlo, nuestro programa de incentivos no satisfacía ninguna de las dos formas de justicia. No hacíamos bien las listas de ganadores y el abanico de incentivos a algunos les parecía desproporcionado y carente de justicia distributiva. Además, el proceso de elección de los ganadores era opaco, con la percepción de que casi la mitad de la empresa quedaba excluida, de manera que también fallaba la prueba de justicia procedimental. No es de extrañar que el programa no funcionase como esperábamos.

Por lo tanto, resulta esencial que los sistemas de retribución extremos presuman de justicia distributiva y procedimental. Cuando lo comprendimos, o más exactamente, cuando aprendimos la lección a base de cometer errores, renovamos nuestro programa y decidimos que serían de verdad abiertos a toda la empresa. Más que limitarnos a pedir a nuestros directores técnicos que hicieran nominaciones, hablamos con nuestros jefes de los departamentos de ventas, finanzas, relaciones públicas y otros no técnicos y les animamos a nominar equipos.

También hicimos que estos programas pasasen de ofrecer dinero a premiar con experiencias. Lo cierto es que fue un profundo cambio a mejor. La gente considera las experiencias y los bienes de forma diferente a como lo hace con los premios monetarios. El dinero en efectivo se evalúa a un nivel cognitivo. Un premio en efectivo se valora calculándolo en comparación con su salario real, o con lo que se podría comprar con ese dinero. ¿Es tan grande como su salario o más pequeño? ¿Me puedo comprar un teléfono móvil o me permitirá adquirir un coche nuevo? Y puesto que el dinero es fungible, lo más normal es que se gaste en bienes de primera necesidad antes que malgastarlo en un par de zapatos Christian Louboutin o en un masaje, que se desvanecen en la

memoria. Las recompensas no dinerarias, ya sean experiencias (una cena en pareja) o regalos (una tableta Nexus 7) provocan una respuesta emocional. Quienes las reciben se centran en lo que experimentan más que en calcular el valor.¹⁸⁶

Lo habíamos comprobado en un estudio académico, pero nos ponía nerviosos probarlo en Google. Cuando hicimos una encuesta entre googlers para averiguar lo que querían, prefirieron dinero en efectivo antes que premios en forma de experiencia con un margen del 15 por ciento, y manifestaron que para ellos el dinero en efectivo era un 31 por ciento más significativo que las experiencias. O para ser exactos, eso es lo que los googlers pensaban que les haría más felices. Pero como explicó Dan Gilbert en su estupendo libro *Stumbling on Happiness*, no somos muy buenos previendo lo que nos hará felices, o cuánta felicidad nos aportará.

De manera que realizamos el experimento. Durante un tiempo, en nuestros grupos de control de googlers, la gente que era nominada para gratificaciones en dinero continuó recibéndolas. En nuestros grupos de experiencias los nominados ganadores obtenían viajes, fiestas de grupo y regalos del mismo valor que las primas en dinero que hubiesen recibido. En lugar de hacer entrega de acciones mandábamos equipos a Hawái. En vez de premios más pequeños, proporcionábamos estancias en balnearios, comilonas para equipos o televisores Google para casa.

El resultado fue asombroso. Pese a decirnos que preferían el dinero antes que las experiencias, el grupo que prefería experimentar se sintió más feliz. Mucho más feliz. Pensó que los incentivos eran un 28 por ciento más divertidos, 28 por ciento más dignos de recordar y 15 por ciento más considerados. Eso era así tanto si se trataba de un viaje del equipo a Disneylandia (resulta que la mayoría de adultos siguen siendo niños por dentro) o vales individuales para hacer algo por su propia cuenta.

Y siguieron estando contentos durante un período de tiempo más largo que los googlers que recibieron dinero. Cuando hicimos una nueva encuesta cinco meses más tarde, el nivel de felicidad de los receptores de dinero había bajado en torno al 25 por ciento. El grupo que prefería las experiencias estaba incluso más feliz con el incentivo que cuando lo percibió. La alegría del dinero es fugaz, pero el recuerdo dura siempre.¹⁸⁷

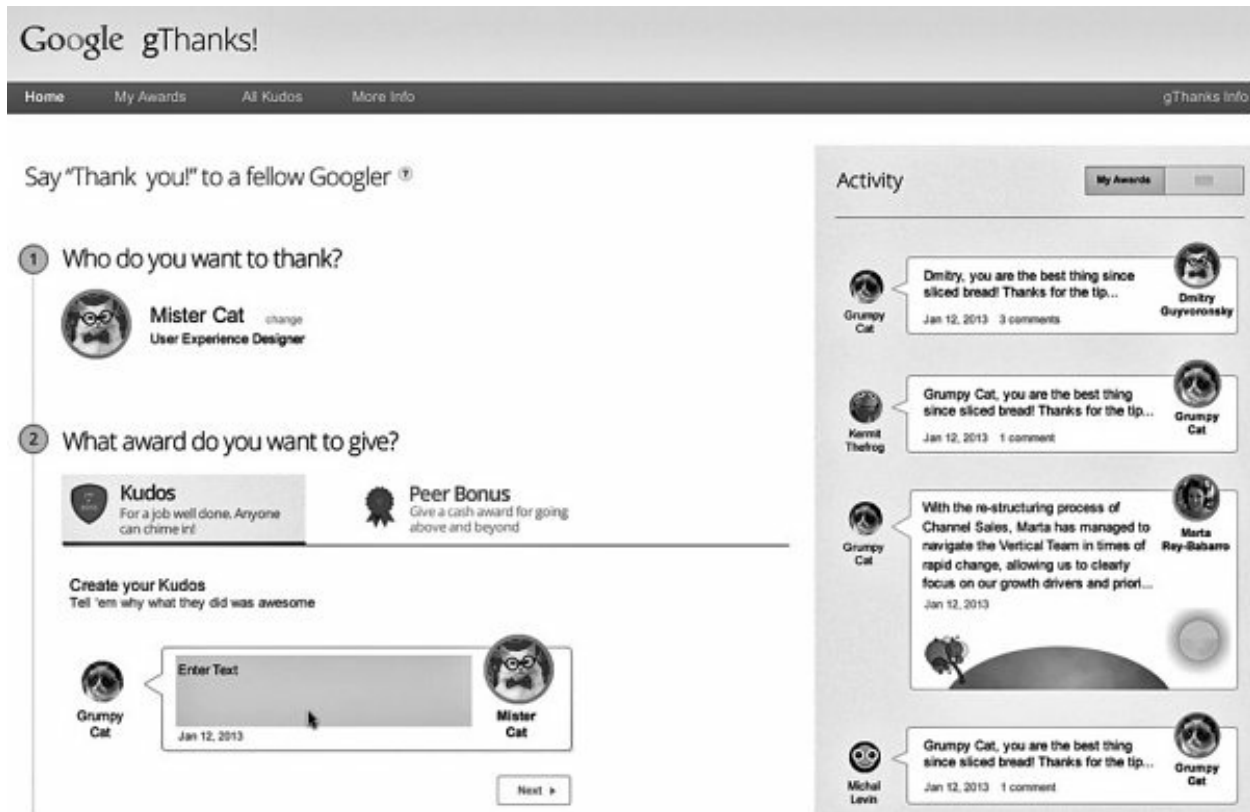
Seguimos haciendo concesiones excepcionales de acciones y dinero a las personas de excepción. Y nuestras primas y asignación de acciones anuales siguen de más cerca una distribución de ley potencial. Pero en los diez últimos años hemos aprendido que la forma en que determinamos esos incentivos es tan importante como los incentivos mismos. Los programas que no pasaron las pruebas de justicia distributiva o procedimental han sido reemplazados o mejorados. Hemos puesto mucho más énfasis en la acumulación de experiencias que en el dinero. Damos reconocimiento público mediante premios en experiencias y retribuimos de forma privada mediante sustanciales diferencias en primas y acciones. Y, como resultado, los googlers son más felices

Facilitar la expansión del amor

Hasta ahora hemos hablado de gratificaciones otorgadas por la dirección, pero también es importante implicar a los empleados en la concesión de retribuciones.

Como vimos en el Capítulo 6, los iguales tienen un sentido mucho más claro que los directivos de quién está contribuyendo de verdad al éxito de un proyecto. ¿Recuerda a Sam, en el Capítulo 7, que se centró en mantener contentos a los de arriba pero cuyas tácticas eran dolorosamente evidentes

para sus pares? Por lo tanto es lógico animar a los iguales a que se premien entre sí. gThanks es una herramienta para facilitar que la gente reconozca un trabajo bien hecho.



Google

Una muestra de las gThanks, la herramienta interna de reconocimiento de Google.

La sencillez del diseño forma parte de la magia. La gThanks facilita el envío de notas de agradecimiento con solo incluir el nombre de alguien, hacer clic en la tecla Kudos (¡Bravo!) y teclear un texto. ¿Por qué es mejor esto que mandar un e-mail? Porque los kudos son públicos y todos pueden verlos y compartir vía Google+. Difundir un cumplido hace más felices al emisor y al receptor. Y, por lo demás, hay que pulsar menos teclas que al escribir un e-mail privado. Ante nuestro asombro, desde que lanzamos gThanks se produjo un aumento del 460 por ciento en el uso de kudos respecto al año anterior,

cuando los googlers tenían que entrar en una página web especial kudos, mientras que la nueva versión es visitada a diario por más de mil googlers.

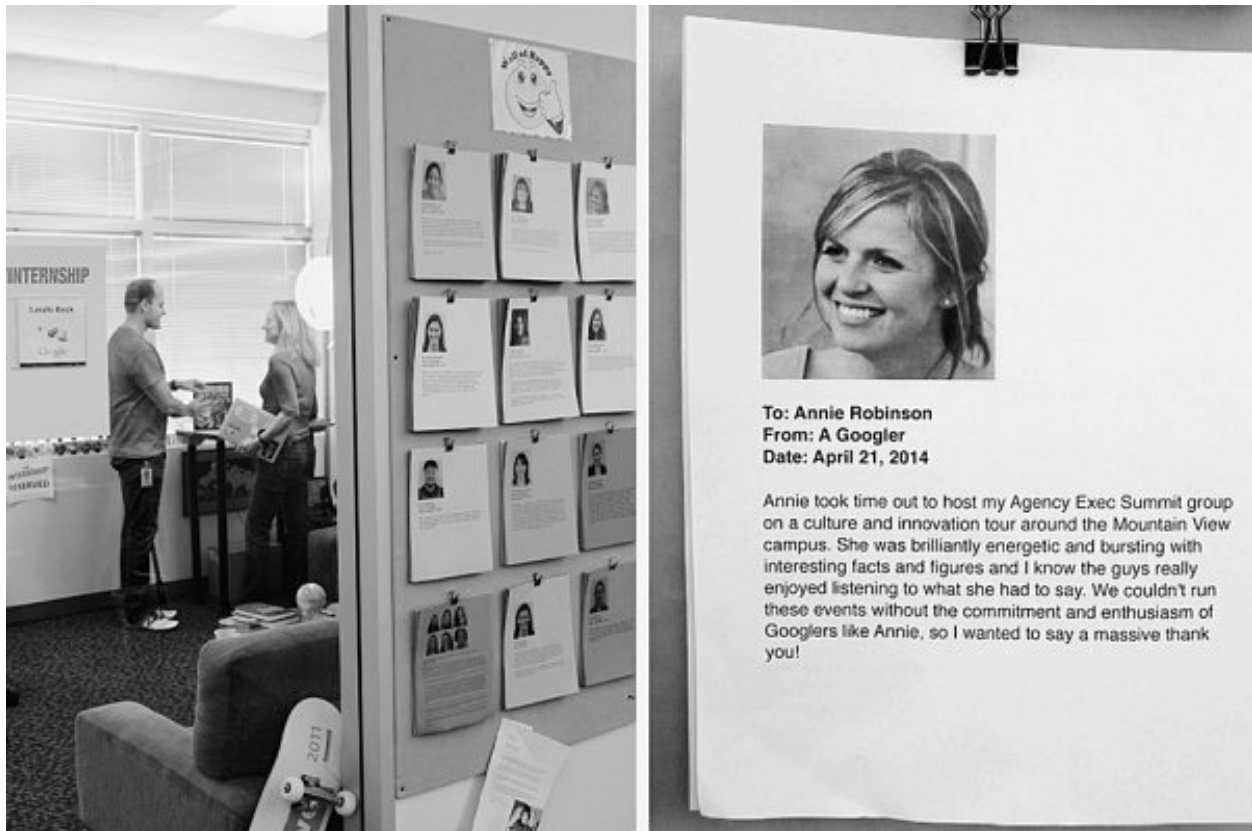
Con esto no quiero decir que la forma antigua de hacerlo sea mala. Yo tengo también a la puerta de mi despacho un «Muro de Felicidad» en el que cuelgo los kudos que reciben los miembros de mi equipo.

Como se dice que escribió Napoleón, aunque en un tono más siniestro, «He hecho el más fantástico descubrimiento: los hombres arriesgan sus vida, e incluso mueren, ¡por unos galones!». Sin más preámbulos: el reconocimiento público es una de las herramientas de gestión más eficaces y más infrautilizadas.

La otra característica de gThanks es la prima entre iguales, que puede verse en la pantalla a la derecha de la tecla Kudos. Es importante conceder a los empleados libertad para darse reconocimiento mutuo. Muchas empresas dejan que sean sus trabajadores quienes nominen al empleado del mes, y algunas permiten que otorguen primas modestas a sus iguales con permiso de recursos humanos o la dirección.

En Google cualquier empleado le puede conceder a otro una prima de 175 dólares en efectivo, sin necesidad de una supervisión o una firma de la gerencia. En muchas empresas esto sería considerado una locura. ¿Los empleados no se pondrían de acuerdo para intercambiar primas? ¿No engañarían al sistema para ganarse un sueldo extra de miles de dólares?

No es esa nuestra experiencia.



Craig Rubens & Tessa Pompa

El «Muro de Felicidad» a la puerta de mi despacho en las oficinas centrales de Google en Mountain View.

Durante más de una década solo raras veces hemos detectado trampas en el sistema de primas entre iguales. Por ejemplo, en el verano de 2013 un googler envió una nota a una lista interna de direcciones pidiendo voluntarios para probar un nuevo producto. Dijo que cualquiera que participase recibiría como agradecimiento una prima de iguales. Pero esas primas deben ser concedidas más allá de las contribuciones individuales y no como pagos o incentivos. Antes de una hora el googler mandó una segunda nota a la lista. Explicó que un compañero había contactado con él para explicarle el propósito de las primas entre iguales. Confesó que no era consciente de que no estaban previstas las compensaciones y se excusó. No pasó nada.

Hemos descubierto que confiar en la gente para que haga lo correcto por lo

general da como resultado una acción correcta. Dejar que las personas se premien entre sí facilita una cultura de reconocimiento y servicio y es una forma de demostrar a nuestros empleados que deberían pensar como propietarios y no como siervos. Como me explicó Carrie Lauren, una antigua vicepresidente de Goldman Sachs y, en la actualidad, una líder de marketing en el Creative Lab de Google además de fundadora de nuestra Red de Veteranos, «Una vez dentro de Google empecé dando confianza por defecto. Más de nueve veces sobre diez funciona bien».

Y aunque resulte sorprendente, pese al incremento del uso de kudos, no hemos detectado ninguna variación en la utilización de las primas entre iguales. Facilitar el reconocimiento ha hecho que Google sea un lugar más feliz y no ha costado ningún extra.

Recompensar el fracaso si la idea era buena

Por último, es importante premiar el fracaso. Aunque los incentivos y los objetivos son imprescindibles, el hecho mismo de asumir riesgos de forma consciente debe ser recompensado, en especial frente al fracaso. De lo contrario la gente, sencillamente, no se arriesgará.

Como le dijo David Cote, el director general de Honeywell a Adam Bryant, del *New York Times*: «Lo más importante que aprendí [trabajando como pescador profesional cuando tenía veintitrés años] fue que trabajar con ahínco no siempre compensa. Si ejerces un oficio equivocado, en realidad no importa lo duramente que te empeñes porque no hay diferencia».¹⁸⁸ Incluso el mejor de todos nosotros fracasa de vez en cuando. Lo importante es cómo se reacciona ante el fracaso. La Google Wave fue anunciada el 27 de mayo de 2009 y se abrió al público el siguiente septiembre. Fue obra de un equipo

excepcional que trabajó durante años para crear un producto que iba a pasar por encima del e-mail, los textos y el videochat para crear una forma totalmente nueva de interactuar online. El sitio de noticias de tecnología Mashable la describió como «el mayor lanzamiento de producto en la historia reciente de Google».¹⁸⁹ Algunas de las extraordinarias características de Google Wave:

- Era en directo. A diferencia de todo lo que se ofrece incluso hoy en día, podías ver cómo aparecían los comentarios y conversaciones según la gente los tecleaba, letra a letra. Y si te unías más tarde a la página, podías reproducir la conversación entera tal como se había producido, lo cual te permitía sentir como si hubieses asistido a ella.

- Era una plataforma. A diferencia de la mayoría de productos de e-mails y chats, podías crear aplicaciones en lo alto de la página. Podías introducir medios, crear juegos y hacer casi todo lo que se puede hacer hoy en las redes sociales.

- Tenía código abierto. Era accesible al público y podía ser modificada y mejorada.

- Tenía la función arrastrar y soltar. Actualmente es algo común pero Wave fue uno de los primeros productos sociales que permitía a los usuarios compartir ficheros e imágenes con solo arrastrarlos hasta la pantalla.

- Tenía robots. ¡Robots! Se podían crear agentes automatizados que interactuaban en la conversación en la forma que usted predeterminase. Por ejemplo, podías diseñar un robot para insertar la cotización en tiempo real de las acciones cada vez que se mencionase el nombre de una empresa.



Google

Aspecto de Google Wave hacia 2009 y su innovador interfaz. © Google, Inc.

Y sin embargo el producto fue un brillante fracaso. El 4 de agosto de 2010, aproximadamente un año después de su lanzamiento, anunciamos que cerrábamos Wave. Aunque estaban llegando nuevas funciones y había una modesta comunidad de usuarios apasionados de Wave, el índice de aprobación se había apagado y nuestro equipo de gestión decidió echar el cierre. Wave fue entregada más tarde a Apache Software Foundation,¹⁹⁰ una empresa sin ánimo de lucro que desarrolla y distribuye gratuitamente software de código abierto, y alguna de las innovaciones del equipo, como el directo o la edición simultánea, entraron a formar parte de otros productos.

Aparte de haber innovado a la hora de crear un nuevo producto, el equipo de Wave fue gestionado de forma experimental. Queríamos saber si tendríamos más éxito estableciendo unos hitos y concediendo a los equipos la

posibilidad de alcanzar unas retribuciones similares a las de la oferta pública de venta gracias a unos logros tan ambiciosos como aquellos. Habían optado por renunciar a las primas y la retribución en acciones ante la posibilidad de unos estímulos mucho mayores. El equipo había trabajado durante dos años en ese producto invirtiendo incontables horas en un esfuerzo por transformar la manera que tenía la gente de comunicarse online. Asumieron un inmenso riesgo calculado. Y perdieron.

De manera que les recompensamos.

En cierto modo era la única cosa razonable que cabía hacer. Queríamos dejar claro que asumir grandes riesgos no estaba penalizado. Por supuesto que el equipo no recibió la inmensa recompensa que le hubiera correspondido en caso de que el producto hubiese tenido el éxito arrollador que todos deseábamos. Pero nos aseguramos de que no salían financieramente perjudicados por haber renunciado a las compensaciones habituales de Google. Fue menos de lo que esperaban pero más de lo que suponían, dadas las circunstancias.

Funcionó bien pero no fue excepcional. El líder del equipo dimitió, como algunos otros miembros. El abismo entre lo que esperaban conseguir y lo que hicieron era demasiado grande. Nuestro apoyo financiero ayudó a curar las heridas de muchos pero no de todos. Sin embargo, mucha gente se quedó para realizar en Google otras cosas maravillosas. La mayor lección se tradujo en que recompensar un fracaso brillante era vital para apoyar la cultura de asumir riesgos.

Chris Argyris, profesor emérito de la Harvard Business School, escribió un estupendo artículo en 1977¹⁹¹ en el que analizaba el rendimiento de los estudiantes de Harvard diez años después de su graduación. Por lo general estaban estancados en la gestión de nivel medio cuando todos habían esperado ser directores generales y gestores de industria. ¿Qué había

ocurrido? Argyris descubrió que cuando inevitablemente se topaban con un obstáculo, su capacidad de aprender se colapsaba:

Y lo que es peor, aquellos miembros de la organización que muchos dan por hecho que son los mejores a la hora de aprender no son, en realidad, muy buenos en eso. Hablo de los profesionales, cultos, con gran poder y altamente comprometidos que ocupan las posiciones de liderazgo clave en las modernas corporaciones... *Dicho con sencillez: debido a que muchos profesionales casi siempre tienen éxito en lo que hacen, raras veces experimentan un fracaso. Y como raramente han fracasado, no han aprendido a aprender del fracaso...* Se ponen a la defensiva, rechazan la crítica y le echan «la culpa» a cualquiera salvo a sí mismos. Dicho en pocas palabras, su capacidad de aprender se apaga justo cuando más la necesitan¹⁹² [Las cursivas son mías].

Un año o dos después de Wave, Jeff Huber estaba liderando nuestro equipo de publicidad. Su política era que cualquier error o defecto notable se discutiría en la sesión de equipo «¿Qué hemos aprendido?». Quería estar seguro de que las malas noticias se compartían tan abiertamente como las buenas para que ni él ni sus líderes ignorasen lo que de verdad estaba ocurriendo y para reforzar la importancia de aprender de los errores. En una sesión, un avergonzado ingeniero confesó: «Jeff, fastidié una línea de código fuente y eso nos costó millones de dólares en ingresos». Tras liderar el equipo durante el análisis posterior y las reparaciones Jeff preguntó: «¿Gracias a esto, hemos aprendido por valor de más de un millón de dólares?». «Sí.» «Entonces vuelve al trabajo.»¹⁹³

También funciona en otros escenarios. Una escuela pública de Bat Area, la Bullis Charter School de Los Altos, tiene el siguiente planteamiento con respecto a las matemáticas para niños de entre ocho y doce años. Si un niño falla una pregunta en una prueba de matemáticas, puede volver a intentarlo por medio crédito. Como me dijo su directora, Wanny Hersey: «Se trata de niños inteligentes, pero en la vida van a toparse con un muro de vez en

cuando. Es esencial que dominen la geometría, álgebra uno y álgebra dos, pero es igual de importante que se enfrenten al fracaso probando de nuevo en lugar de renunciar». En el curso escolar 2012-2013, Bullis fue la tercera escuela con más alta puntuación de California.¹⁹⁴

Profesión de fe: poner en práctica los cuatro principios

En este capítulo han hecho su aparición algunas cifras astronómicas y sé que en la mayor parte del mundo real esos niveles de sueldo están totalmente fuera de alcance.* A decir verdad, tampoco en Google resultan del todo habituales a pesar de que nos disputamos las personas más extraordinarias en uno de los más competitivos mercados mundiales del talento.

Dicho esto, la noción subyacente de que el desempeño cumple una distribución de ley potencial hubiera podido aplicarse a casi todos los lugares en los que he trabajado, ya sea una escuela pública, una institución benéfica sin ánimo de lucro, un restaurante o una asesoría. En cada entorno había más personas más excepcionales de lo que cabría esperar basándose en las curvas de gestión del rendimiento normales. Y esas personas excepcionales eran clara e inequívocamente mucho mejores que el resto. Profesores que ganaban premios todos los años, recaudadores de fondos que reunían tres veces más que el siguiente, camareros que podían ganar (lo cual era exasperante) el doble de propinas de las que yo obtenía en toda una noche. Y a todos se les pagaba siempre «con justicia», lo cual significaba que no podían ganar mucho más que los colaboradores medios porque estos podrían sentirse ofendidos. Lo cierto es que todos podíamos ver cuánto mejores eran y que se merecían mucho más. Si su mejor empleado vale diez veces más que la gente

normal, usted debe pagar «injustamente». De lo contrario, les estará dando una razón para marcharse.

Al mismo tiempo, cuando gratifique a la gente asegúrese de que premia en parte con experiencias y no solo con dinero. Poca gente contempla su vida como una sucesión de sueldos. Lo que recuerda son las conversaciones, almuerzos y acontecimientos con los compañeros y amigos. Celebre los éxitos con actos, no con dólares.

Confíe en su gente lo bastante como para permitirles también que se reconozcan unos a otros. Pueden ser kudos o palabras amables, o también pequeños premios. Un vale de regalo para un café local o el envío como agradecimiento de una botella de vino al comprensivo cónyuge de un empleado que trabaja hasta tarde. Conceda a sus empleados libertad para ocuparse unos de otros.

Y si la gente apuntaba a las estrellas y solo dieron en la luna no la trate con excesiva dureza. Alivie el dolor del fracaso para que se pueda aprender de él. Como Larry dice con frecuencia: si tus objetivos son ambiciosos y lo bastante enloquecidos, incluso el fracaso será un gran logro.

NORMAS DE FUNCIONAMIENTO... PARA PAGAR INJUSTAMENTE

- Trague saliva y pague injustamente. Introduzca grandes variaciones en el sueldo que reflejen la distribución de ley potencial del rendimiento.
- Celebre el logro, no la compensación.
- Facilite la expansión del amor.
- Recompense un fracaso bien concebido.



Las mejores cosas de la vida son gratis (o casi)

La mayoría de programas de personal
de Google pueden ser copiados por cualquiera

Las personas pueden vivir, y así lo han hecho durante miles de años, sin empresas. Pero las empresas no pueden existir sin personas. En los períodos difíciles de la economía solemos olvidar ese hecho. Las empresas luchan por aumentar sus márgenes de beneficio o incluso por mantener las puertas abiertas, recortando horarios de trabajo y beneficios.

La gente acepta cualquier tipo de trabajo y este se vuelve aún más precario. Y luego las empresas se sorprenden de que los empleados se marchen en cuanto mejora la economía.

Sin embargo, la carta de nuestros fundadores con ocasión de la presentación de la IPO de 2004 decía así:

Proporcionamos muchas prestaciones inusuales a nuestros empleados, tales como comidas gratuitas, médicos y lavanderías. Somos conscientes de las ventajas a largo plazo para la empresa de esas prestaciones. *Esperamos que con el tiempo nos aporten beneficios en lugar de disminuirlos.* Sabemos que se puede ser reacio a gastar dinero en

prestaciones que ahorran a los empleados un tiempo considerable y mejoran su salud y productividad. [Las cursivas son mías.]

A medida que íbamos añadiendo programas de prestaciones, me complacía descubrir que las que resultaban más significativas para nuestros empleados no eran las más costosas. En parte se debe a que las veces en que una persona puede hacer uso de las ayudas de sus patronos no son excesivas, como explicaré enseguida. Y en parte también a que añadimos nuevos programas a partir de las sugerencias de los empleados.

La mayoría de la gente piensa que Google gasta fortunas en hacer cosas especiales para sus empleados.

Aparte de en nuestras cafeterías y lanzaderas, no lo hacemos.* La mayoría de programas que utilizamos para hacer felices y ocuparnos de los googlers son gratis, o están muy cerca de serlo. Y la mayoría de ellos son muy fáciles de copiar por cualquiera que lo desee. Lo asombroso radica en que muchas más empresas no inventen los suyos propios. Todo lo que se necesita es imaginación y ganas de hacerlo.

Utilizamos nuestros programas de personal para lograr tres metas: eficiencia, sentido de comunidad e innovación. Cada uno de nuestros programas pretende al menos alcanzar una de esas metas, y a veces más de una.

Fomentar la eficiencia en la vida profesional y personal

La mayoría de empresas quiere que sus empleados sean eficientes, y Google no es diferente. Como puede suponer, lo medimos todo: controlamos estrechamente la eficiencia con la que se utilizan nuestros centros de datos, la

calidad de los códigos informáticos, el funcionamiento de las ventas, los gastos de viaje, etc. También nos gusta que la gente sea eficiente en sus vidas personales. Los googlers trabajan con ahínco, y nada puede resultar más desalentador que acabar una dura semana de trabajo y llegar a casa para toparse con esas tareas domésticas que exigen tanto tiempo. De manera que ofrecemos servicios en la empresa para hacer que la vida resulte más fácil. Estos servicios pueden incluir:

- Cajeros automáticos
- Reparación de bicicletas
- Lavado y cambio de aceite de automóviles
- Limpieza en seco, para que los googlers depositen la ropa en cestas y la recojan unos días más tarde
- Productos orgánicos y frescos de granja y suministro de carne
- Mercadillos, en los que los vendedores vienen a la empresa a vender sus productos
- Peluquerías y salones de belleza ambulantes montados en enormes autobuses provistos de sillones de barbero
- Bibliotecas ambulantes, un servicio prestado por muchas de las ciudades en las que tenemos oficinas

Desde luego que esto no significa ningún coste a Google porque no pagamos por ello. Los empresarios quieren prestar estos servicios y solo necesitan nuestro permiso para entrar en nuestras instalaciones. Los googlers pagan por los servicios (aunque en algunos casos podemos negociar descuentos por volumen en su nombre). Y con respecto a otras cuestiones, como el suministro de productos de alimentación, son los propios googlers quienes organizan los servicios.

Y se pueden establecer con facilidad. En nuestra oficina de Chicago, una googler pidió a la propietaria de un salón de manicura si podía instalarse en una sala de conferencias cada semana para que las empleadas pudieran hacerse las manos y los pies en las instalaciones. En la actualidad es un servicio mantenido por los empleados que no cuesta nada a Google, salvo el café que toman las esteticistas. Lo único que tuvimos que aportar fue la cultura, para que los googlers supieran que podían sugerir nuevos programas y adaptarlos a su centro de trabajo.

Algunos servicios cuestan dinero a Google, pero las cantidades son relativamente pequeñas y su impacto sobre los empleados es enorme. Por ejemplo, para aquellos que vienen en bici o en transporte público al trabajo, mantenemos un puñado de vehículos eléctricos para que los usen en caso de que necesiten recoger artículos de alimentación o un amigo en el aeropuerto.

También existe un equipo de conserjes compuesto de cinco personas que ayudan a más de cincuenta mil empleados a planificar viajes, encontrar fontaneros y operarios, comprar flores y regalos y ahorrar en general a los googlers una hora o dos de tiempo si pueden. Para ser sinceros, se trata de gastos que Google puede permitirse porque somos lo suficientemente grandes como para que unos cuantos vehículos y personas extra (cuyo coste se amortiza con los años) no supongan un porcentaje significativo en nuestra estructura de costes. También diseñamos boletines online que cualquiera puede copiar y en los que la gente ofrece consejos sobre servicios locales, como fontaneros, recomienda asesores y comparte chollos locales que haya localizado. Y en cuanto tienes cincuenta o cien personas para crear un mercado potencial, puedes empezar a negociar descuentos por volumen con las empresas locales.

Una comunidad que se extiende más allá de Google

La sensación de pertenecer a una comunidad ayuda a que la gente haga mejor su trabajo al igual que la eficiencia aumenta cuando se suprimen tareas menores y distracciones. Mientras hemos ido creciendo nos esforzamos por mantener ese sentido de comunidad que teníamos cuando éramos solo un puñado de personas. Ahora hemos ampliado nuestra definición de comunidad para incluir a los hijos, cónyuges, socios, padres e incluso abuelos de nuestros empleados. Muchas empresas celebran el día de «Trae a tu hijo al trabajo», como hemos hecho nosotros durante años. En 2012 celebramos nuestro primer día anual de «Trae a tus padres al trabajo», y acogimos a más de dos mil padres en nuestra oficina de Mountain View y a más de quinientos en nuestra oficina de Nueva York. Cada uno de esos días comienza con una bienvenida, seguida o bien de un vistazo a lo que nos traemos entre manos o bien de un relato de nuestra historia a cargo de uno de los nuestros. Un año, Omid Kordestani, nuestro ejecutivo de Ventas fundador, habló sobre lo que supuso para Google pasar de diez personas a veinte mil. Otro año Amit Singhal, nuestro vicepresidente primero de Búsquedas, recordó cómo de niño en la India, vio cómo el capitán Kirk, de la *Guerra de las Galaxias*, daba instrucciones a su ordenador con la voz y lo impresionante que resulta que Google Now le permita hacer exactamente lo mismo a él. El resto del día se ocupa en demostraciones de productos, y los padres de nuestros empleados pueden examinar nuestros coches autoguiados o entrar en una sala de más de seis metros de altura en cuyas paredes se proyecta Google Earth, explorar el campus, y sumarse luego a una reunión especial de los viernes (TGIF) encabezada por Larry y nuestro equipo ejecutivo. Ahora celebramos estas jornadas en más de diecinueve oficinas, incluidas Pekín, Colombia, Haifa, Tokio, Londres y Nueva York, a las que se suman más cada año.

«Trae a tus padres al trabajo» no se organiza para que los progenitores sobreprotectores sigan controlando a sus hijos adultos. Se trata en cambio de la oportunidad de poder darles las gracias y ampliar la familia Google. No es de sorprender que nuestros padres se sientan terriblemente orgullosos de nosotros y tampoco que la mayoría no tengan ni idea de lo que hacemos para ganarnos la vida. Ayudarles a apreciar el impacto de la labor de sus hijos, aunque esos retoños tengan cincuenta años, es reconfortante. Más de una docena de veces me pararon padres con lágrimas en los ojos, encantados de tener la oportunidad de estar más cerca de sus hijos y agradecidos porque se reconociera su labor como educadores de gente tan asombrosa. A los googlers también les gustó la experiencia. Tom Johnson escribió que «se me pone una sonrisa de oreja a oreja cada vez que recuerdo a mi madre en este lugar en el que me siento tan orgulloso de trabajar y en lo feliz que se puso al estar conmigo aquí».

Más que ningún otro, ese fue mi día favorito en Google.

También tratamos de crear una comunidad dentro de la empresa. Como vimos en el Capítulo 2, la parte de preguntas y respuestas del TGIF es la parte más crítica de la reunión, ya que cualquier googler puede plantear preguntas que van desde ¿por qué mi silla es tan incómoda?, a ¿consideramos lo suficiente las preocupaciones de los usuarios sobre privacidad? Eventos del tipo «demostraciones del talento de Google» (gTalent), en los que de repente te das cuenta de que una vendedora también es campeona en acrobacias ecuestres (hacer ejercicios gimnásticos en la grupa de un caballo en movimiento) y de que un ingeniero se encuentra muy bien posicionado en la clasificación nacional en danza de salón, o los Almuerzos al Azar, en los que la gente se encuentra durante la comida con otros googlers a los que no conoce para intimar con ellos, son fáciles de coordinar y hacen que el lugar parezca más pequeño e íntimo.

Estos programas no cuestan casi nada salvo el tiempo dedicado a concebirlos (aunque ofrecemos aperitivos y bebidas en algunos de ellos, esto es algo opcional).

Tenemos más de dos mil listas de correo electrónico, grupos y clubes en Google, que van desde clubes de monociclos y malabarismo (que por lo visto toda empresa tecnológica debería tener) a clubes literarios, grupos de planificación financiera e incluso uno llamado el Club de la Lucha por la película de Brad Pitt.

Aunque en realidad no luchan. Algunos bromistas pensaron que si vas a tener clubes, tienes que tener uno que sea el Club de la Lucha. (En realidad no puedo hablar de él.) De todos nuestros clubes merecen una mención especial los Grupos de Recursos de Empleados (ERG). Hoy contamos con más de veinte, muchos de los cuales tienen miembros de todo el mundo:

- Red de indios americanos
- Red de googlers asiáticos
- Red de googlers negros
- Gayglers (centrados en cuestiones sobre lesbianas, gays, bisexuales o personas transexuales)
- Mujeres ingenieros de Google
- Greyglers (los googlers más viejos)
- Red de googlers hispanos
- Red PWD (Personas con Discapacidades)
- Red de necesidades especiales (ejemplos de necesidades especiales pueden incluir autismo, TDAH (trastorno por déficit de atención con hiperactividad) o ceguera)
- VetNet (Red de Veteranos)
- Women@Google

Hace una década me di cuenta de que Time Inc., la empresa editorial, tenía sus propias versiones de estas organizaciones. Una era el Club asiático-americano en el que anunciaron unas clases de feng shui a las que animaban a todos a apuntarse. Me llamó la atención porque había tenido experiencias con grupos que se centran en atender a sus propias comunidades pero raramente creaban conexiones con otras.

De manera similar, en Google todos estos grupos se conectan de varias maneras. Cualquiera puede entrar en uno de ellos. Mantenemos numerosas reuniones que congregan a personas de todos los ERG en oficinas que resultan pequeñas para prestar soporte a grupos de VetNet o greyglers. Existe una serie de eventos y conferencias «Sum of Google», que van desde cenas y noches de cine a conferencias profesionales y proyectos de voluntariado, basados en la idea de que muchos de estos grupos comparten experiencias sociales comunes.

Otros grupos dignos de consideración son nuestros 52 clubes culturales, que además de mantener una fuerte presencia cultural en cada oficina, organizan eventos que unen a los googlers y forjan contactos más profundos con gente ajena a Google. A continuación indico unos ejemplos recientes de programas dirigidos por voluntarios, ERG o clubes de cultura:

- Casi dos mil googlers participaron en Marchas de Orgullo en Estados Unidos en 2014, y centenares más participaron en Hyderabad, São Paulo, Seúl, Tokio, Ciudad de México, París y Hamburgo.
- La Red de googlers hispanos celebró un día de la salud familiar en Mountain View, en el que recibieron a más de trescientas familias locales de rentas bajas en nuestro campus para compartir información sobre tecnología,

buena forma física y nutrición. Contaron con médicos y nutricionistas para asesorar y aconsejar sobre estos temas.

- La Red de googlers negros (BGN) realiza un viaje anual de divulgación comunitaria. En 2014 35 miembros de siete oficinas se reunieron en Chicago durante tres días para asesorar a pequeñas empresas propiedad de minorías étnicas, sobre desarrollo profesional y asociación comunitaria. Pudieron llegar a treinta pequeñas empresas de minorías dedicándoles horas de trabajo durante las que los propietarios de esas empresas podrían elegir cerebros de googlers en seis puntos diferentes para tratar de temas que iban desde el marketing social a cómo crear una página web. La BGN también recibió a estudiantes de enseñanza elemental y de instituto, incluidos a jóvenes en riesgo, en la oficina Google de Chicago. Los alumnos pudieron recorrer las instalaciones y vieron presentaciones sobre oportunidades y diversidad en ciencia informática y además tuvieron la oportunidad de experimentar con Blockly, una actividad de introducción a la codificación.

- Cada mes en Singapur los googlers dedican dos tardes a apoyar a mujeres que han sufrido malos tratos y a hombres de toda Asia que han perdido sus trabajos o necesitan ayuda para rehacer su vida. Los googlers enseñan a los aspirantes a empresarios a utilizar internet y los productos Google para obtener las competencias y confianza necesarias para encontrar un nuevo trabajo o crear un negocio en su país natal.

- VetNet ayuda a los veteranos a adquirir competencias y encontrar trabajos cuando vuelven a la vida civil. Un reciente ejemplo fue «Ayuda a que contraten a un héroe», un taller para que los veteranos se incorporen a la vida civil. VetNet realizó quince talleres en doce ciudades de todo el país como parte de nuestra semana GoogleServe 2013 de servicio comunitario.

- Para ayudar a un googler de nuestra sucursal de Ámsterdam que estaba esperando un trasplante de riñón, la oficina organizó un «Día de paga por

hacer pis», en el que cada vez que la naturaleza apremiaba, se pedía a los googlers que pagaran una modesta suma que luego se donaba a la Fundación Renal Holandesa.

- Los googlers de Tokio celebraron una subasta «Vende tu alma» en Tokio para recaudar dinero a raíz del tsunami de 2011. Los googlers ofrecían servicios que reflejaban su yo más profundo y que iban desde recetas de cocina a asesoramiento de codificación para un viaje en bici guiado de setecientos kilómetros al norte de Japón. Recaudaron 20.000 dólares para ayudar a las víctimas del tsunami.

- En Mountain View, California, los googlers dieron clases de inglés y de informática a miembros de nuestro personal de conserjería como parte de un programa llamado «A través de la educación y el diálogo».

- Nuestra oficina de Madrid, en respuesta a un récord de desempleo en España, decidió donar una tonelada de alimentos durante un período de cuarenta días, que proporcionaría siete mil comidas calientes a quienes lo necesitaran. Al final, el equipo recogió cuatro toneladas de alimentos que fueron donadas por Google a Cáritas, una organización local de beneficencia.

Y a menos que usted piense que Google es una especie de Casa de la Risa perpetua del tipo que se describe en la novela distópica de Dave Eggers, *El Círculo*,¹⁹⁵ no se espera ni se exige que la gente realice ninguna de las actividades mencionadas. Algo parecido a cuando éramos niños y estábamos en el colegio; algunos se apuntaban a clubes, otros jugaban más que los demás y otros simplemente querían un lugar tranquilo en el que poder trabajar.

En el Capítulo 9 hemos hablado de cómo funciona el aprendizaje en Google, pero como suele ocurrir, no predecimos una poderosa aunque esquiva ventaja colateral de estos programas. En 2007 creamos nuestro

Advanced Leadership Lab (Laboratorio de Liderazgo Avanzado), un programa de tres días para altos ejecutivos en el que reunimos deliberadamente un grupo diverso, representante de una gama amplia de geografías, funciones profesionales, géneros, procedencias sociales y étnicas y cargos en la empresa. Stacy Brown-Philpot, en aquel tiempo directora en nuestra organización de Ventas, que llegó a ser una emprendedora residente (*entrepreneur-in-residence*) de Google Ventures antes de convertirse en directora de Operaciones de TaskRabbit, asistió a la primera sesión. Años después ella y yo comparamos nuestras notas sobre aquella experiencia tan especial que fue construir aquel programa desde cero.

—Me gustó la gente que conocí. No me había dado cuenta de que teníamos tantas personas excepcionales haciendo cosas diferentes —me dijo Stacy.

—¿Has mantenido el contacto con alguien? —pregunté.

—Con nadie.

—Pero...

—Es extraño. Nunca he sentido la necesidad de ponerme en contacto con ellos. Pero me siento mejor si sé que están ahí.

El comentario de Stacy hizo que me remontara a mi propia infancia, y a una conversación entre el osito Pooh y su querido amigo Piglet en el cuento *Winnie-the-Pooh* de A. A. Milne:

Piglet se acercó furtivamente por detrás a Pooh.

—¿Pooh? —susurró.

—¿Sí, Piglet?

—Nada —dijo Piglet, cogiendo la mano de Pooh—. Solo quería comprobar que estás aquí.

Quizá parte del valor de estas redes y grupos proviene de saber simplemente que están ahí.

Impulsar la innovación

Estas actividades otorgan un auténtico beneficio al mundo, pero también producen un gran impacto dentro de nuestra empresa. Cuando la gente se reúne de manera inesperada, sin pretenderlo fomenta la innovación —la tercera meta de nuestros programas—. Amazon ofrece una lista de 54.950 libros sobre innovación en la venta, que presentan diversas teorías rivales y a veces opuestas. Por supuesto que Google cuenta con una serie de planteamientos sobre la innovación, pero el más destacado es la manera en que utilizamos nuestros beneficios y también nuestro entorno para aumentar el número de «momentos de serendipia» que fomentan la creatividad.

David Radcliffe, nuestro vicepresidente de Bienes Inmuebles y Servicios de los lugares de trabajo, diseña nuestras cafeterías y gestiona las longitudes de las líneas para que se produzcan «encuentros casuales» entre personas que pueden mantener conversaciones interesantes.

Nuestros pisos están dotados de micrococinas, espacios en los que pueden servirse un café, tomar una pieza de fruta orgánica o un aperitivo y relajarse durante unos minutos. A menudo vemos allí a los googlers charlando y comparando notas mientras se comen una galleta, o juegan al ajedrez o al billar. Sergey dijo una vez: «Nadie debería estar a más de sesenta metros de la comida», pero el objetivo real de estas micrococinas es el mismo que Howard Schultz trató de crear en los Starbucks. Schultz detectó la necesidad de un «tercer lugar» además de la casa y la oficina, donde la gente pudiera relajarse, tomar algo y conectar con otras personas. Tratamos de hacer lo mismo, proporcionando a los googlers un lugar de reunión que resulte

diferente de sus despachos. Y utilizamos la situación de estas micrococinas para reunir a personas de diferentes grupos.

A menudo están situadas en el límite entre dos equipos diferentes, con objeto de que estas personas se encuentren. Como mínimo podrán mantener una conversación interesante. Y quizá den con una idea para nuestros usuarios que todavía no se le había ocurrido a nadie.



Google

Las micrococinas de Google están diseminadas por todas nuestras oficinas. Esta es una especialmente bonita. © Google, Inc.

Ronald Burt, sociólogo de la Universidad de Chicago, ha demostrado que la innovación tiende a producirse en las brechas estructurales entre grupos sociales. Podría tratarse de las brechas entre unidades funcionales de las empresas, equipos que no suelen interactuar o incluso la persona callada en el extremo de la mesa de conferencias que nunca dice nada. Burt encontró una

manera encantadora de decirlo: «la gente que se sitúa cerca de las brechas en una estructura social corren mayor riesgo de tener buenas ideas».¹⁹⁶

Las personas con sólidas redes sociales, como las que componen un equipo o unidad de negocio, a menudo tienen ideas y formas similares de abordar los problemas. La creatividad se va evaporando con el tiempo. Pero el puñado de personas que operan en el espacio superpuesto entre grupos tiende a conseguir mejores ideas. Y a menudo, ni siquiera son originales, si no una aplicación de una idea de un grupo a un nuevo equipo.

«La imagen habitual de la creatividad es que se trata de una especie de don genético, de un acto heroico... Pero la creatividad es un juego de importación-exportación. No es un juego de creación. Remontarse hasta el origen de una idea es un interesante ejercicio académico, pero altamente irrelevante... El truco consiste en tomar una idea trivial y conocida de un lugar y ponerla en otro donde haya personas que sepan sacarle provecho», explica Burt.

Pero estos encuentros sutilmente organizados no son nuestro único truco. También tratamos de insuflar de manera constante nuevas ideas y formas de pensar en la organización. Se anima a los empleados a dar Tech Talks, en las que comparten sus últimos trabajos con todo aquel que esté interesado. Asimismo, invitamos a pensadores brillantes de fuera. Susan Wojcicki y Sheryl Sandberg, antes vicepresidenta de Ventas y ahora directora operativa de Facebook, cumplieron un papel fundamental para desarrollar el concepto de esas charlas, utilizando sus redes e intereses para atraer a una serie de oradores a Google para que hablaran sobre liderazgo, cuestiones de la mujer y política.

La primera vez que los googlers organizaron estos eventos en torno a un programa oficial fue en 2006, cuando se dieron cuenta de que cada vez eran más los autores que nos visitaban para hablar con nuestros equipos sobre el

escaneo de libros. Los voluntarios pidieron a los autores visitantes que se quedaran para mantener una conversación y nuestro primer invitado oficial de Authors@Google fue nada menos que Malcolm Gladwell.

Esto llegó a convertirse en el programa más amplio de hoy llamado Talks at Google, una serie de conferencias en las que se invita a nuestro campus a diversos autores, científicos, líderes empresariales, músicos, políticos y otras figuras que incitan a pensar para que compartan sus ideas.

Con la colaboración de más de ochenta voluntarios, entre los que se encuentra gente increíble como Ann Farmer y Cliff Redeker, más de dos mil conferenciantes han visitado nuestras instalaciones. Entre nuestros invitados se encuentran los presidentes Obama y Clinton, Tina Fey, el autor de *Juego de Tronos* George R. R. Martin, Lady Gaga, el economista Burton Malkiel, Geena Davis, Toni Morrison, George Soros, el pionero de los microcréditos Muhammad Yunus, Questlove, Anne Rice, Noam Chomsky, David Beckham y Dr. Oz. Más de 1.800 de estas charlas han sido grabadas y se han visto colectivamente más de 36.000.000 de veces en YouTube,* con más de 154.000 seguidores. No está mal para un puñado de voluntarios que dedican el 20 por ciento de su tiempo. La meta final, según la describe Ann, es la de «tomar ideas creativas de fuera, mezclarlas con el público apasionado de Google, y transmitir las conversaciones a los miles de millones de usuarios de YouTube de todo el mundo. Como diría Malcolm, queremos ser conectores».

Si añadimos las docenas de Tech Talks semanales sobre temas internos de Google, estas conferencias y los visitantes crean un ambiente de creatividad y estímulo constantes y burbujeantes, al tiempo que ofrecen a la gente una ruptura con el trabajo cotidiano para recargar su imaginación.

Un programa de esta escala puede parecer fuera del alcance de las empresas pequeñas, pero no existe una gran diferencia entre cómo empezamos y lo que cualquiera puede hacer. No todas las empresas pueden

conseguir la visita de Noam Chomsky, pero todo el mundo puede llamar a una universidad local y solicitar a un profesor de literatura que venga a dar una charla sobre David Foster Wallace, pedir a un cuarteto de cuerda que toque una pieza a la hora del almuerzo o hacer que alguien demuestre cómo la técnica Alexander reducirá los dolores de espalda en la oficina. Y eso no cuesta nada.

También produce beneficios imprevistos. Escuchemos de nuevo a Ann Farmer:

Organicé una conferencia sobre meditación *mindfulness* con Jon Kabat-Zinn, que había sido vista un millón ochocientas mil veces la última vez que lo comprobé. Una persona me envió un e-mail para decirme que ese vídeo le había salvado la vida. Estaba a punto de suicidarse. Tropezó por azar con ese vídeo y comenzó a practicar *mindfulness*. Su depresión desapareció, se curó de su adicción, encontró un trabajo que le gustaba, consiguió seis ascensos en seis años y ahora mantiene una relación satisfactoria con una persona. Me envió un e-mail seis años después de haber visto el vídeo para que yo lo supiera.

Encontrar maneras de decir sí

Con todas esas actividades y estímulos alrededor es normal preguntarse: ¿cuándo trabaja la gente?

Es cierto que si una persona participara en cada una de esas actividades, perdería todo su día en ello. En realidad, nadie utiliza todos los servicios o asiste a cada charla, así como nadie dedica el 20 por ciento de su tiempo de forma constante al voluntariado. Yo nunca he utilizado nuestro servicio de limpieza en seco, pero hay gente que lo hace cada semana. Me corto el pelo en uno de nuestros autobuses: Max y Kwan lo hacen estupendamente,¹⁹⁷ y veinticinco minutos más tarde estoy trabajando otra vez.

En cierto sentido es como ir a un centro comercial. Hay muchas tiendas en las que nunca entras. Pero hay algo para cada uno.

Casi todo lo que hacemos es gratuito o cuesta poco. Todos estos programas funcionan para fomentar la eficiencia, el sentido de comunidad o la innovación. Algunos podrían sostener que se trata de una jaula dorada, un truco para convencer a los googlers para que trabajen más o se queden más tiempo en la oficina. Pero eso sería sencillamente malinterpretar no solo nuestros motivos, sino también cómo se trabaja en una empresa como la nuestra.

La razón de que no pueda mencionar estadísticas sobre el valor económico resultante de disponer de lavanderías gratuitas en la empresa es porque en verdad no me importan. Lo cierto es que recuerdo el lío que significaba al comienzo de mi carrera profesional reunir monedas y acarrear recipientes de detergente arriba y abajo desde mi apartamento hasta la lavandería común del sótano; permanecer horas en casa para que nadie me robara las camisas. Tremendamente molesto. ¿Por qué no poner unas cuantas lavadoras y detergente en una habitación libre de nuestro campus para que la vida resulte más agradable? ¿Por qué no íbamos a invitar a que vengan conferenciantes a dar charlas? Al fin y al cabo, yo también disfruto de esos actos. Y cuando vino el Dr. Oz, Eric (nuestro director general en aquel momento) y yo le invitamos a que participara en nuestra reunión directiva... después de que hubiera firmado por lo menos trescientos libros para sus fans en Google.

Programa	Coste para Google	Coste para un googler	Beneficio para Google
Cajeros	Gratis	Gratis	Eficiencia
Controladores de burocracia	Gratis	Gratis	Eficiencia
Shows gTalent	Gratis	Gratis	Comunidad
Mercadillos	Gratis	Gratis	Eficiencia
Bibliotecas móviles	Gratis	Gratis	Eficiencia
Random Lunch	Gratis	Gratis	Comunidad; innovación
TGIF	Gratis	Gratis	Comunidad
Reparación bicicletas	Gratis	Sí	Eficiencia
Lavado y cambio de aceite	Gratis	Sí	Eficiencia
Limpieza en seco	Gratis	Sí	Eficiencia
Peluquería y manicura	Gratis	Sí	Eficiencia
Alimentos ecológicos	Gratis	Sí	Eficiencia
Conserje	Insignificante	Gratis	Eficiencia
Clubes culturales	Insignificante	Gratis	Comunidad
Grupos recursos empleados	Insignificat	Gratis	Comunidad; innovación
Hacer lo correcto; Equality in benefits	Insignificante	Gratis	Hacer lo correcto
gCareer (Reincorporación al trabajo)	Insignificante	Gratis	Hacer lo correcto; eficiencia
Sillas de masaje	Insignificante	Gratis	Eficiencia
Cápsulas para echar cabezadas	Insignificante	Gratis	Eficiencia
Lavanderías	Insignificante	Gratis	Eficiencia
Día «Lleva a tu hijo al trabajo»	Insignificante	Gratis	Comunidad
Día «Lleva a tus padres al trabajo»	Insignificante	Gratis	Comunidad
Talks ©Google	Insignificante	Gratis	Innovación
Alquiler vehículos eléctricos	Pequeño	Gratis	Eficiencia
Masaje	Pequeño	Sí	Eficiencia
Comida gratis	Elevado	Gratis	Comunidad; innovación

Servicio lanzaderas	Elevado	Gratis	Eficiencia
Guardería subvencionada	Elevado	Sí	Eficiencia

Google

Muestra de las prestaciones de Google. © Google, Inc.

Y lo que es más importante, Google no es un dulce cebo para mantener a la gente trabajando todo el tiempo. ¿Por qué íbamos a querer controlar cuántas horas trabaja la gente si su rendimiento es bueno? La verdad es que el lugar donde trabajas no debería importar para nada. Lo que resulta en cambio absolutamente necesario es que los grupos se reúnan, y nosotros alcanzamos grandes ideas sobre productos como resultado de que la gente se encuentre por azar. ¿Quiero que la gente esté en la oficina de 9.00 a 17.00? ¿Hay alguna razón para que no puedan llegar antes? ¿O más tarde? Los empleados deberían poder entrar y salir a voluntad. Muchos ingenieros no aparecen hasta las diez de la mañana o más tarde. Una vez que enfilan hacia casa, se produce otro estallido de actividad online por la noche cuando la gente vuelve a conectarse con la empresa. No nos corresponde a nosotros decir a la gente cuándo debe ser creativa.

¿Mimamos tanto a los googlers que nunca buscan otro trabajo? Lo dudo. Realizamos encuestas sobre abandono de la empresa y nadie ha mencionado nunca que nuestras prestaciones les hicieran quedarse en la empresa o que les impulsara a entrar en ella. No se trata de ningún secreto: lo hacemos porque es (fundamentalmente) fácil, gratificante y correcto.

¿Se puede afirmar que todo el mundo puede hacerlo?

Recuerde que la mayoría de estos programas son gratuitos. Simplemente hace falta que alguien de su empresa encuentre a un proveedor que quiera vender productos a sus empleados u organizar un almuerzo o invitar a un conferenciante. Todo el mundo sale ganando.

Y algunos de los programas que antes parecían esotéricos se han convertido en algo normal. Yahoo cuenta ahora con un programa llamado PB&J, siglas de Process, Bureaucracy and Jams (Procesos, burocracia y atascos)¹⁹⁸ que se parece mucho a Bureaucracy Busters. Tanto Twitter como Facebook o Yahoo cuentan con versiones de TGIF. La idea de que todos los

empleados puedan reunirse no es en modo alguno una invención de Google, sin embargo es estupendo comprobar cómo el espíritu de la libertad de expresión, sin trabas, se extiende a las grandes empresas. El mismo autobús-peluquería que el lunes está en Google va a Yahoo los martes. Dropbox celebró su primer día «Lleva a tus padres al trabajo» en 2013, y LinkedIn declaró más tarde que el 7 de noviembre era el suyo, en el que más de sesenta empleados llevaron a sus padres a la oficina de Nueva York.¹⁹⁹ Los programas de maternidad están mejorando en toda la industria. Y las cafeterías en la empresa se han convertido en la actualidad en un servicio estandarizado de las empresas de Silicon Valley.

Sin embargo, quienes adoptan estos programas parecen limitarse todavía a empresas de Silicon Valley en Estados Unidos. Para quien esté considerando introducir programas similares, aventuraré una serie de razones por las que no resulta difícil encontrar este tipo de programas en las empresas. En primer lugar, existe el falso supuesto de que cuestan dinero. Sencillamente no es verdad. En algunos casos existe el coste de oportunidad (el tiempo dedicado a un ERG se considera tiempo fuera del «trabajo»), pero en la práctica produce beneficios con creces en cuanto a aumento de la retención y felicidad de los empleados. En segundo lugar, existe el miedo a que se convierta en un derecho. «Si invitamos a que un salón de manicura venga a nuestra empresa a hacer las manos, ¿no se molestarán los empleados si eliminamos el programa más tarde?» Desde luego que es un riesgo, salvo si advertimos a los empleados desde el principio cuándo un programa es una prueba y que continuará únicamente si merece la pena. Tercero, los empresarios pueden temer un aumento de las expectativas de los empleados. Si hacemos «esto» hoy, los trabajadores querrán «aquello» mañana. Una vez más hablar sin tapujos puede solucionar los problemas antes de que surjan. Por ejemplo, cuando estábamos desarrollando Google Shopping Express, un servicio por el

que los usuarios pueden hacer pedidos a tiendas locales y recibir los productos el mismo día, dimos a los googlers bonos de prueba por valor de 25 dólares. A medida que el servicio se iba desarrollando, ofrecíamos periódicamente otros 25 dólares a los googlers para que compraran. En cada caso explicábamos que se trataba de una prueba, de modo que nunca se desarrolló la expectativa de recibir cada mes 25 dólares. Por eso cuando las pruebas terminaron nadie se quejó.

Cuarto y quizá lo más importante: es difícil decir sí. Si un empleado pide que se traiga a un conferenciante a la oficina, piense en los riesgos. Puede decir algo políticamente incorrecto, puede ser una pérdida de tiempo para todo el mundo, no tenemos sitio, estamos muy ocupados, y lo peor de todo: ¿qué pasaría si digo que sí y algo sale mal y me creo problemas? Es muy fácil encontrar razones para decir que no. Pero se trata de la respuesta incorrecta, pues acalla la voz de los empleados y se pierde la oportunidad de aprender algo nuevo.

Encuentre maneras de decir sí.

Los empleados le recompensarán convirtiendo la empresa en un ente vivo, más divertido y productivo.

Un googler, Gopi Kallayil, trabaja en nuestra organización de ventas pero también es un músico Kirtan, practicantes de un tipo de canto de llamada y respuesta común en algunas tradiciones religiosas de la India. Me pasó un CD con su música y cuando le di las gracias escribió:

De nada, Laszlo. Disfrútala y dime si la música te ha servido para inspirarte en tu vida cotidiana. El lunes pasado tocamos música Kirtan con un grupo de intérpretes que viaja por el mundo llamado los Kirtanias. Tocaron en Charleston Park y mi grupo de yoglers de los lunes [googlers que practican yoga] hizo yoga alrededor de ellos cerca de la cascada de agua. A los googlers les encantó. Otro gran programa es Optimiza Tu Vida, que está estructurado dentro de la organización por un coste de cero dólares. Este es el

secreto de nuestra cultura. Gran parte de ella procede del impulso de las bases. Los artistas son los que dirigen el circo.

Esté ahí cuando su equipo más le necesita

Debo confesar, sin embargo, que no todo lo que hacemos entra con claridad en nuestro marco de eficiencia, comunidad e innovación. Algunos programas existen simplemente porque facilitan la vida a nuestra gente. Nos pareció sin más que era lo correcto en el momento que los implantamos.

Por ejemplo, uno de los hechos más duros pero más seguro es que en un momento dado la mitad de nosotros se tendrá que enfrentar a la muerte de su compañero. Se trata de un momento terrible y difícil en cualquier circunstancia, que resulta aún más trágico cuando sucede de forma inesperada. Casi todas las empresas ofrecen seguros de vida, pero nunca resulta suficiente. Cada vez que hemos pasado por ello como empresa, hemos tratado de encontrar formas de ayudar al cónyuge superviviente del googler que ha fallecido.

En 2011 decidimos que si ocurría lo impensable, la persona superviviente recibiría en el acto el valor de todas las acciones no asignadas del googler. También determinamos seguir pagando el 50 por ciento del salario del googler al superviviente durante los siguientes diez años. Y si había niños, la familia recibiría 1.000 dólares adicionales cada mes hasta que cumplieran diecinueve años o veintitrés si fueran estudiantes a tiempo completo.

Sin embargo, no comunicamos a nadie este cambio, ni siquiera a los googlers. Habría sido un anuncio muy macabro. No pensamos en ello como una forma de atraer o retener a la gente. No existía ningún beneficio empresarial en absoluto. Sencillamente pensamos que era lo correcto.

Dieciocho meses más tarde, me di cuenta de que había cometido un error. Estaba siendo entrevistado por la periodista Meghan Casserly para un artículo en la revista *Forbes* y dejé intuir que ofrecíamos esas prestaciones.

Enseguida ella se dio cuenta de la importancia del hecho y publicó un artículo con el llamativo título de «Esto es lo que sucede cuando mueren los empleados de Google».²⁰⁰ La respuesta fue tremenda y el artículo, visitado a gran velocidad por casi medio millón de usuarios.

Una vez que se corrió la voz, me contactaron de inmediato colegas de otras empresas. La pregunta número uno era: «Pero ¿eso no cuesta una fortuna?».

Ni de lejos. Nuestro coste hasta la fecha se ha situado en aproximadamente una décima del 1 por ciento de la nómina. Dicho de otro modo, la empresa media norteamericana gasta el 4 por ciento anual en incrementos salariales: aproximadamente el 3 por ciento en aumentos anuales y 1 por ciento en ascensos. Apuesto a que si pregunta a cualquier empleado si quiere un programa como este a costa de obtener un aumento del 2,9 por ciento en lugar de un aumento del 3 por ciento, casi todos estarían de acuerdo.

En 2012 nuestro equipo de prestaciones recibió este e-mail anónimo de un googler:

He sobrevivido a un cáncer y cada seis meses me hacen un escáner para ver si se ha extendido. Nunca sabes si la noticia va a ser buena o mala pero no puedes evitar ponerte a pensar en lo que harías si fuera la peor. Así que cuando estoy tumbado en el escáner escribo y reescribo un mensaje para Larry pidiéndole que mis acciones sigan beneficiando a mi familia, aunque yo muera.

Cuando recibí vuestro e-mail con las nuevas prestaciones de seguro de vida los ojos se me llenaron de lágrimas. No pasa un día sin que aprecie las cosas beneficiosas que esta empresa ha aportado a mi vida. Este seguro de vida es un claro ejemplo y forma parte de la ya larga lista de razones por las que me siento orgulloso de trabajar en Google.

Me hicieron un escáner dos semanas después de que anunciarais las nuevas prestaciones. No escribí ningún e-mail en mi cabeza.

No sé quién es responsable de esto, pero por favor expresad mi más profundo

agradecimiento a todas las personas involucradas. Estáis haciendo cosas asombrosas por la gente.

Me equivoqué al no anunciar estas prestaciones a los googlers. No había pensado en el estrés y el miedo que puede acechar a personas como el autor de la carta anónima. O en el impacto que podemos tener sobre otras empresas que estudiarán ahora este tipo de programa.

En 2011 también cambiamos la política de bajas por maternidad. Decidimos conceder cinco meses de baja maternal cuando lo normal en Estados Unidos en aquel momento eran tres meses. Pero también introdujimos un cambio más profundo. Decidimos que los nuevos padres recibirían el salario completo, primas y derechos sobre acciones durante todo el tiempo que durara la baja. Y los nuevos padres reciben una prima de quinientos dólares para ayudarles a que la vida resulte más fácil, pidiendo, por ejemplo, la entrega de comida a domicilio durante las primeras semanas.

Ya habrá adivinado que se trató de una decisión basada en datos, en un análisis detallado de la felicidad y retención de los empleados y de los costes del programa —la clase de decisión que vengo aconsejándole tomar—. Pero al igual que las prestaciones por defunción, tomamos estas medidas basándonos en el instinto. Un día en que me dirigía en coche al trabajo iba pensando en las diferencias de desarrollo que hay entre un bebé de tres y de cinco meses. No soy en absoluto un experto, pero recuerdo cómo observaba a mis propios hijos mientras crecían. Es a partir del quinto mes cuando los bebés empiezan a responder más a la interacción y los padres primerizos dejan de aterrorizarse ante cada tos y cada estornudo y a darse cuenta de que probablemente todo va a salir bien. Cuando llegué al trabajo me dije: «Introduzcamos el cambio».

Solo más tarde me puse a analizar los datos.

Me di cuenta de que la proporción de abandonos de las mujeres después

del parto era el doble de nuestra media de abandonos. Muchas mamás que regresaban a trabajar después de doce semanas se sentían estresadas, cansadas y a veces culpables. Después de introducir el cambio en la baja por maternidad, la diferencia en los porcentajes de abandono desapareció. Y las madres nos dijeron que a menudo utilizaban los dos meses extra para ir regresando poco a poco al trabajo, haciendo que se sintieran más eficaces y felices cuando terminaba la baja.

Cuando por fin hicimos números, resultó que este programa no costaba nada. El coste de tener a una mamá fuera de la oficina durante un par de meses suplementarios estaba más que compensado por el valor de conservarla y evitar el coste de encontrar y formar a un nuevo empleado.

Me encantó ver que Facebook y Yahoo siguieron más tarde nuestro ejemplo, ofreciendo prestaciones similares a los nuevos padres. Espero que lo hagan más empresas. Recordará del Capítulo 2 la importancia de la misión, de que su trabajo coincida con su vocación. Pocas cosas lo expresan mejor que recibir un mensaje como el de Gopi o el de Ann, o una nota anónima de agradecimiento. Imagine cómo resultaría su trabajo si en lugar de personas que acuden a usted con ansiedad y desesperación, le comunicaran su gratitud por hacer sus vidas más fáciles y por estar ahí cuando más necesitan ayuda.

El mejor ejemplo a la hora de convertir el lugar de trabajo en algo especial sin hacer saltar la banca del que fui testigo proviene de Michele Krantz, directora de La Mesa Junior High School en Santa Clarita, California. Michele es el tipo de directora que termina cada semana en pie en la puerta principal despidiendo a cada alumno por su nombre y con un apretón de manos. Se pasea por allí «con los bolsillos llenos de cupones de almuerzo para no hacer cola para los niños que han sido formidables». En la reunión mensual del personal, su equipo se regala unos a otros barritas de cereales «para que dispongan de la oportunidad de darse las gracias unos a otros».

Dicho y hecho: se ofrecen barritas entre sí. Escribe tarjetas de felicitación a cada empleado por su cumpleaños.

El resultado es que durante la hora del almuerzo los alumnos la visitan y le confían sus cosas, los profesores colaboran más que nunca y el personal se entrega al trabajo. Uno de sus encargados, que ha trabajado para el colegio durante más de una década, se sintió tan conmovido por recibir una felicitación personal por su cumpleaños que él también le escribió. «Estaba tan agradecido —me dijo ella—, que me prometió que trabajaría duro para mí el resto de su carrera».²⁰¹

Desde luego que ese no era su objetivo. Pero se trata de un conmovedor recordatorio de cómo los menores detalles de atención y cuidado pueden tener inmensos resultados.

**NORMAS DE FUNCIONAMIENTO...
PARA CONSEGUIR EFICIENCIA, SENTIDO DE COMUNIDAD
E INNOVACIÓN**

- Hacer la vida fácil a los empleados.
 - Encontrar formas de decir sí.
 - Las cosas malas de la vida suceden raramente... esté ahí para ayudar a su gente cuando ocurran.
-

Dé todos los empujoncitos necesarios

Los pequeños detalles pueden producir grandes cambios de conducta. Un solo e-mail puede aumentar la productividad en un 25 por ciento



Imagen de la Photo Sphere por cortesía de Noam Ben-Haim

Templo de Apolo en Delfos

El geógrafo griego Pausanias, que vivió del año 110 al 180 a.C., visitó el templo de Apolo en Delfos. En el patio de entrada halló una lápida con la siguiente máxima délfica: *gnothi seauton*: Conócete a ti mismo.

Sabio consejo, aunque difícil de llevar a la práctica. Creemos conocernos a nosotros mismos y no hay duda de que eso forma parte del problema. En su libro *Thinking, Fast and Slow*, Daniel Kahneman, premio Nobel y profesor emérito de la Universidad de Princeton, describe al ser humano como poseedor de dos cerebros. Uno de ellos es lento y reflexivo y funciona basándose en datos, y el otro es rápido, intuitivo y funciona por impulsos. Solemos confiar más en el segundo cerebro y esa es la razón de que aunque creamos estar obrando de forma racional, probablemente no sea cierto.

Por ejemplo, ¿qué valor tienen para usted 5 dólares? ¿Estaría dispuesto a salir de una tienda y conducir durante veinte minutos para ahorrar esa cantidad?

En 1981, Kahneman y su colega, Amos Tversky,²⁰² se preguntaron si éramos coherentes a la hora de valorar tiempo y dinero. Plantearon las siguientes preguntas a 181 personas:

1. Imagine que está a punto de comprarse una chaqueta por 125 dólares y una calculadora por 15. El vendedor de la calculadora le dice que la que usted quiere está de oferta por 10 dólares en la otra sucursal del almacén, a veinte minutos en coche de distancia. ¿Haría usted el viaje hasta la otra tienda?

2. Imagine que está a punto de comprarse una chaqueta por 15 dólares y una calculadora por 125 dólares. El vendedor de la calculadora le dice que la que usted quiere está de oferta por 120 dólares en la otra sucursal del almacén, a veinte minutos en coche de distancia. ¿Haría usted el viaje hasta la otra tienda?

Considere que se trata de dólares de 1981. Si tiene en cuenta la inflación,²⁰³ casi se triplicarían los valores. (Evidentemente también debería ajustar los productos, ya que nadie menor de veinte años sabrá lo que es una calculadora. «A ver si lo entiendo. ¿Quiere que compre por 360 dólares algo más grande y pesado que mi teléfono y que ni siquiera tiene el juego Angry Birds?»)

Tversky y Kahneman descubrieron que el 68 por ciento de la gente estaba dispuesta a hacer un viaje extra para ahorrarse 5 dólares en una calculadora de 15 dólares; solo el 29 por ciento estaba dispuesto a hacer el mismo esfuerzo cuando el precio de la calculadora era 125 dólares.²⁰⁴ Aunque en ambos casos el ahorro era de 5 dólares, la gente solo reaccionaba cuando los 5 dólares parecían una gran suma respecto al precio de compra. El encuadre del ahorro cambiaba la percepción del valor en las personas.

¿Y qué pasa con una pregunta más fundamental? ¿Con qué precisión cree que puede ver algo frente a usted? En *Los engaños de la mente*, Stephen Macknik y Susana Martínez-Conde, directores de investigación del Instituto Neurológico Barrow, describen cómo la visión humana es en realidad bastante mala, pero creemos que vemos porque nuestros cerebros rellenan las lagunas (explican también cómo los magos se aprovechan de ello para engañarnos). Sugieren hacer la siguiente prueba:

Quitemos de una baraja las figuras y mezclemos las cartas. Fije su mirada en algo que esté al otro lado de la habitación y no mueva los ojos en absoluto. Saque una figura al azar y manténgala a la longitud del brazo justo en el borde de su visión periférica, y luego vuelva lentamente su brazo hacia delante, poniendo la carta en el centro de su mirada fija. Suponiendo que pueda resistir la tentación de echar un vistazo, descubrirá que la carta tiene que llegar a su centro de visión antes de que pueda identificarla.

Como ellos explican, «Sus ojos solo pueden descubrir detalles en un círculo del tamaño del ojo de una cerradura en el centro de su mirada que

cubre una décima parte del 1 por ciento de su retina... El 95 por ciento de su visión es nula». Pero no nos lo parece así debido a las sacudidas oculares, esto es, movimientos rápidos e intermitentes de los ojos mientras saltan de un punto a otro. Su cerebro «edita las zonas borrosas» y crea la ilusión de una realidad continua.²⁰⁵

Si todavía no me cree, vaya a YouTube y busque «prueba de atención selectiva». El primer resultado será un vídeo de Daniel Simons de la Universidad de Illinois. Adelante. Le espero.

...

...

...

Casi todo el mundo pasa por alto lo que sucede en el vídeo de un minuto de duración (aunque ya le he dado una pista de que puede estar pasando algo divertido). Creemos ver lo que sucede a nuestro alrededor, pero con gran frecuencia no es verdad. Se han escrito bibliotecas enteras sobre las lagunas en nuestro cerebro que no solo afectan a nuestras decisiones, sino que también nos mantienen sumamente inconscientes de ellas. Sin darnos cuenta, y de manera constante, estamos siendo influidos y zarandeados por nuestro entorno, por los demás e incluso por nuestro inconsciente. Como ciervos que se internan en los bosques siguiendo la ley del mínimo esfuerzo, a menudo nos dejamos guiar por pistas que operan a nivel subconsciente a la hora de funcionar en la vida cotidiana. Cuando conduce por la autopista, ¿elige conscientemente la velocidad basándose en el límite indicado y mira el velocímetro mientras avanza? ¿O se deja llevar sin más por la corriente? Cuando compra ropa en un gran almacén, la mayoría de vendedores le entregan las prendas compradas a través del mostrador. El minorista de moda de alta calidad Nordstrom exige a sus vendedores que salgan de detrás del mostrador para entregarle su compra, lo cual hace que los clientes se sientan

tratados de manera más personal (y, por lo tanto, inclinados a volver a comprar en Nordstrom). Cuando yo era camarero, solía ponerme en cuclillas junto a las mesas de los clientes para hablar con ellos. El que me encontrara a su nivel visual en lugar de por encima de ellos les hacía sentirse más cómodos y me daban mayores propinas.

En otoño de 2012, la galería Curve del Barbican Centre de Londres presentó una instalación artística llamada *Rain Room*, diseñada por Random International. Al verano siguiente la instalación se trasladó al Museo de Arte Moderno de Nueva York. *Rain Room* era un espacio interior de cien metros cuadrados recubierto de agua que caía como si estuviera lloviendo en el interior de un recinto. Mientras usted caminaba, la lluvia dejaba de caer sobre su cuerpo gracias a sensores que detectaban sus pasos.



Cortesía de Andom International

Exposición *Rain Room*.

La gente esperó hasta doce horas para ver la exposición en ambas ciudades, aunque los visitantes de Londres pasaron una media de siete minutos dentro mientras que en Nueva York —donde el museo pidió a la gente que limitara su visita a diez minutos e incluso daba un «toquecito de cortesía» en el hombro a quienes se quedaban más— muchas personas permanecieron cuarenta y cinco minutos o más. Ambas ciudades son cosmopolitas; no parece que las de Londres estuvieran menos interesadas en el arte o en la lluvia; y los tiempos de espera eran diferentes. ¿Qué pasaba?

En Londres la exposición era gratuita, pero en Nueva York costaba 25 dólares.²⁰⁶ Como complemento a lo que vimos en el Capítulo 7 —donde los profesores Deci y Ryan observaron cómo la productividad y la motivación intrínseca caían en cuanto empezaban a pagar a la gente por realizar tareas—, una vez que cobras por algo, la gente lo considera de forma diferente. Quiere «recibir algo a cambio de su dinero». Sin proponérselo y a pesar de pedir a la gente que limitara la duración de sus visitas, el Museo de Arte Moderno instituyó un sistema de incentivos que provocó exactamente la conducta que esperaban evitar.*

Incluso la distribución física de un lugar nos influye de manera que no nos damos cuenta. Recuerdo una visita que hice a las oficinas de Hewlett-Packard en 2011, un océano de altos cubículos de color marrón que se extendían hasta el horizonte. No era un entorno que facilitara la consulta con un colega: ni siquiera podías verle. En cambio, Mike Bloomberg, fundador de Bloomberg L. P. y ex alcalde de Nueva York, distribuyó sus oficinas como una zona de trabajo inspirada en las salas de redacción tradicionales de los periódicos, optimizadas para el rápido intercambio de ideas e información.



Fotografía de Hiroko Masuike, *The New York Times*, 03/22/13

El ex alcalde de Nueva York Michael Bloomberg en su espacio de trabajo.²⁰⁷

Bloomberg se sentaba justo en el centro. También eran cubículos, pero vaya diferencia. Como dijo un antiguo empleado a Chris Smith de la revista *New York*: «Como espacio de trabajo, piensas que nunca te acostumbrarás a él... Pero cuando ves al alcalde celebrar reuniones de alto nivel a la vista de todo el mundo, empiezas a entender que este modelo de comunicación abierta no es una m****. Y que funciona de verdad»²⁰⁸ [Los asteriscos son míos].

De lo que se trata aquí es de insistir en que somos mucho menos coherentes, objetivos, justos y conscientes en nuestra manera de relacionarnos con el mundo de lo que pensamos. Y por esta razón, las organizaciones pueden ayudar a las personas a tomar mejores decisiones.

En su libro *Nudge*, Richard Thaler y Cass Sunstein, profesores de la Universidad de Chicago y de la Facultad de Derecho de Harvard,

documentan ampliamente cómo siendo conscientes de las lagunas de nuestro cerebro podemos mejorar nuestras vidas. Definen un *nudge* («empujoncito») como «cualquier aspecto de la arquitectura de opciones que altera la conducta de la gente de una manera previsible sin prohibir ninguna opción y sin cambiar de manera significativa sus incentivos económicos... Para que se trate de un simple empujoncito, la intervención debe ser fácil y barata de evitar. Los empujoncitos no son órdenes. Poner la fruta en el campo de visión cuenta como empujoncito. Prohibir la comida basura no lo es».²⁰⁹

En otras palabras, los empujoncitos sirven para influir en la elección, no para imponerla. Algunos opinan que los empujoncitos no son éticos, al obligar a la gente a tomar decisiones que de otro modo no haría o desearía. Pero quienes se oponen al *nudging* pasan por alto que alguien tomó la decisión en un primer momento de no poner la fruta a nivel visual. El filósofo escocés David Hume describió este problema, al que se denomina la falacia del «ser o debe ser» o como la Guillotina de Hume (porque corta la relación entre el «ser» y el «deber ser»). Solo porque algo se haga de cierta manera hoy, no significa que debería hacerse de ese modo. De hecho, muchos empujoncitos son cambios en decisiones mal tomadas que obtienen como resultado menor salud, riqueza o felicidad.

Por ejemplo, los tenderos colocan los productos más esenciales y perecederos, como la leche, en la parte interior de la tienda, lo que nos exige atravesar pasillos abarrotados de productos durante cada visita. Y colocan en la caja los artículos de mayor margen y que se compran por impulso, como las chocolatinas —aunque puedas comprar los mismos productos en otros lugares de la tienda— porque de ese modo consiguen que compremos más chocolatinas. ¿Sería negativo para ellos poner fruta en las cajas? De seguro que sería menos rentable, pero más saludable para los compradores. El objetivo de las tiendas de alimentación no es aumentar el bienestar de los

compradores. Es hacer dinero. Resulta duro de admitir, tal vez, pero sin beneficios una tienda de alimentación deja de existir. Hasta la cooperativa ecológica del barrio ha de contar con suficientes ingresos este mes para pagar los sueldos y la renta, y comprar productos para el mes siguiente. Así que no puedo culpar a mi cooperativa local por poner los dulces de mantequilla de cacahuete y miel orgánica de tres dólares junto a la caja. Sin embargo mi salud saldría ganando si en lugar de una chocolatina, opto por comerme una manzana.

Aunque acepte que este tipo de empujoncitos pueden mejorar el bienestar, y esté de acuerdo en que no hay razón para suponer que el statu quo es sagrado, sigue habiendo algo que nos parece desagradable sobre la fría decisión de la dirección de manipular a los empleados a través de la filosofía del empujoncito. En cierto sentido, resulta más reconfortante saber que los horribles cubículos en los que vivimos son el resultado de la simple ignorancia o de una mala planificación que reconocer que el diseño de Bloomberg fue un intento calculado de manipular a sus equipos para que se mostraran más abiertos y colaboraran más. ¡Cómo se atreve mi gobierno/mi jefe/el departamento de instalaciones a tratar de engañarme!

Por otra parte, ¿acaso estos empujoncitos no son una herramienta más de todas las que utiliza la dirección? Se podría sostener que cada operación de gestión intenta lograr que la gente se torne más productiva, aunque apuesto que aumentar la felicidad no es una meta universal de la gestión empresarial (y debería serlo porque funciona). ¿Se diferencian en algo esos empujoncitos en la oficina del plan de bonificaciones que dicta todo lo que debe vender el personal de ventas?²¹⁰ ¿O de dejar que penetre más luz natural porque creemos que así la gente trabajará con mayor productividad? ¿Por qué deberíamos sentirnos menos tranquilos si nos dijeran que los cubículos fueron deliberadamente diseñados e instalados para aislarnos unos de otros?

Sospecho que hay dos razones por las que los empujoncitos ponen los pelos de punta a algunas personas. En primer lugar, resulta cuando menos inquietante la imagen de esos cerebritos con bata de laboratorio influyendo secretamente en nosotros.

Pero los empujoncitos no tienen por qué ser secretos. En Google creemos que la transparencia es una de las piedras angulares de nuestra cultura. Por lo general no hablamos a los empleados de nuestros experimentos mientras los estamos realizando, ya que ello influiría en su comportamiento. Después de transcurrida la etapa experimental, sin embargo, comunicamos lo que hemos descubierto y cómo pretendemos utilizarlo.

Segundo, a la gente no le gusta que se les recuerde los límites del libre albedrío. Los empujoncitos suscitan todo tipo de cuestiones sobre el deseo («¿Quiero un nuevo Escalade porque lo necesito, o porque GM gastó 3.100 millones de dólares²¹² en publicidad en 2012?»),* sobre las decisiones (Coca Cola obtuvo el 17 por ciento de la cuota de mercado de Estados Unidos en 2012, en comparación con el 9 por ciento de Pepsi,²¹³ aunque un estudio en el que se utilizaron pruebas con resonancia magnética demostró que a la gente le resultaba difícil explicar la diferencia entre ambas bebidas),²¹⁴ e incluso acerca de la identidad («Si las decisiones que tomo son producto de mi entorno y educación, ¿acaso tomo alguna de forma realmente libre?»). Se trata de cuestiones muy profundas que quedan fuera del alcance de este libro. Pero la actitud defensiva constituye una reacción natural cuando el concepto que tenemos de nosotros mismos y nuestra identidad se sienten amenazados.²¹⁵

En Google aplicamos la filosofía del empujoncito de mil maneras a la hora de tomar decisiones. La mayoría de las veces se trata de aplicar estudios académicos en el mundo real. Jennifer Kurkoski, miembro de nuestro equipo PiLab, bromea al decir que «gran parte de los estudios académicos es

simplemente el estudio de los alumnos de segundo curso, porque muchos experimentos son realizados por profesores que ofrecen 5 dólares a esos estudiantes para que participen en un estudio». Lo que hacemos nosotros es tomar los hallazgos académicos relevantes, mezclar en ellos algunas de nuestras propias ideas y ver luego qué sucede cuando las aplicas a miles de personas en el transcurso de sus jornadas laborales. Al hacerlo así, y al escribir sobre ello, espero que otras personas se beneficien de lo que hemos aprendido, tanto si se trata de empresas grandes como de pequeñas.

Un sentido humanitario nos impele a ser considerados, compasivos y, sobre todo, transparentes a la hora de poner en práctica dichos experimentos. La meta no está en suplantar la toma de decisiones, sino en sustituir entornos poco cuidados o mal diseñados por estructuras que mejoren la salud y la riqueza sin limitar la libertad.

¿Cuál es nuestro principio rector? Los pequeños ajustes no son empujones. Incluso la advertencia más amistosa puede suponer una diferencia. Un pequeño ajuste no tiene por qué ser caro o elaborado. Basta con que sea oportuno, relevante y sencillo de llevar a la práctica.

Gran parte de lo que hacemos en esta área entra dentro de un programa que llamamos Optimice Su Vida, dirigido por Yvonne Agyei en colaboración con Prasad Setty (Gestión de Personas), Dave Radcliffe (Servicios del Centro de Trabajo; dirige las lanzaderas y cafeterías, por ejemplo), y todos sus equipos. Y los empleados de Google, evidentemente, también son una gran fuente de ideas e inspiración.

Utilizar la filosofía del empujoncito para ayudar a la gente a ser más saludable, rica y sabia: la sabiduría es lo primero

Nos servimos de los empujoncitos para ayudar a que la gente sea más feliz y eficaz. Ya vimos con anterioridad que algo tan sencillo como un e-mail aumentaba el porcentaje de autonominaciones de mujeres para su promoción. Buscamos sin cesar oportunidades para proporcionar asesoramiento e información en el momento oportuno y mejorar así nuestra forma de trabajar juntos.

A veces resulta tan sencillo como mostrar los hechos a la gente. Por ejemplo, un equipo directivo había adquirido fama de sembrar cizaña entre sus miembros ya que algunos de ellos se negaban a colaborar con otros e incluso les perjudicaban reteniendo recursos o información. La «gestión del desempeño» no funcionaba porque, fuera cual fuese su conducta, el rendimiento global de cada persona era bastante bueno. La instrucción no funcionaba porque exigía demasiado tiempo, y dos personas en particular se negaron a admitir ninguna responsabilidad sobre esa dinámica: «Yo no soy el problema —me dijo uno de ellos—. Son los otros que no me ayudan».

Lo que funcionó fue la creación de una encuesta trimestral con dos preguntas: «En el último trimestre, esta persona me ayudó cuando acudí a pedirle ayuda», y «en el último trimestre, esta persona requirió mi ayuda cuando yo podía resultar útil o me vi afectado por el trabajo de su equipo». Cada miembro del equipo calificaba al resto y los resultados y la puntuación anónimos fueron publicados entre ellos. La gente sabía cuál era su posición en la clasificación, pero no sabía la del resto de miembros. Desde luego que las dos personas de conducta más escandalosa quedaron en los peores puestos y se sintieron muy afectadas por ello. Sin que fuera preciso tomar medidas, ellas mismas se esforzaron por mejorar la calidad de su colaboración. Por increíble que parezca, en ocho trimestres el equipo pasó del 70 por ciento favorable en estas cuestiones al 90 por ciento.

Aunque no se tratara estrictamente de un empujoncito, se correspondía con

los trabajos que demuestran el poder de las comparaciones sociales.²¹⁶ Fue curioso y alentador comprobar cómo con apenas presentar la información y confiar luego en la naturaleza de cada persona —al mismo tiempo competitiva y altruista— podía producir una transformación en un equipo disfuncional. Habíamos visto este efecto en otros directivos en nuestra encuesta Upward Feedback, pero era la primera vez que la aplicábamos a un grupo de iguales.

Pero ¿qué pasaría si pudiéramos conseguir que un equipo funcionara bien desde el principio y evitar que se volviera disfuncional? Entonces no tendríamos que hacer ninguna labor de reparación. Decidimos analizar esta idea centrándonos en personas que fueran al mismo tiempo nuevas en el equipo y nuevas en la empresa: los neogooglers.

Una persona recientemente contratada en realidad destruye valor. Imaginemos a Ivan, un vendedor que gana 60.000 dólares al año. Ivan cuesta 5.000 dólares al mes hasta que empieza a vender, e incluso cuando lo hace se requiere tiempo hasta que su productividad supera su coste. También consume recursos de formación y el tiempo de las personas que le rodean a quienes agobia a preguntas.

Y no se trata solo de un problema de Google. Brad Smart, en *Topgrading*,²¹⁷ descubrió que la mitad de todos los directivos contratados fracasan a los dieciocho meses después de empezar en un nuevo trabajo. En el otro extremo del espectro del empleo, la consultora Autumn Krauss descubrió que la mitad de todos los trabajadores por horas dejan los nuevos empleos al cabo de ciento veinte días.²¹⁸

Para empeorar las cosas, los directores de Google ya estaban muy atareados y adoptaron una variedad de enfoques para aclimatar a los nuevos empleados en sus equipos, sin llegar a un consenso sobre lo que funcionaba mejor. El estudio de caso más prometedor con el que hemos contado durante

mucho tiempo fue Kent Walker, que se incorporó en 2006 como vicepresidente primero y director de Asesoría Jurídica, a quien utilizamos como ejemplo de directivo que se integró plena y más rápidamente en la empresa que ninguna otra persona con anterioridad. Le llevó seis meses en comparación con el año completo que tardaba la mayoría de directivos, pero Kent era modesto, curioso y sensato como ninguno.*

Decidimos suministrar a los directivos un recordatorio de las pequeñas tareas que podían realizar para tener un mayor impacto sobre sus neogooglers, y, por lo tanto, el mayor rendimiento de la inversión de su valioso tiempo.

Durante el piloto, los jefes recibieron e-mails puntuales el domingo anterior a que se incorporara un nuevo empleado. Como la lista de control del Proyecto Oxígeno, que mostraba las ocho conductas para el éxito de los directivos, las cinco medidas a tomar eran casi embarazosas por su sencillez:

1. Mantener una conversación sobre el puesto y sus responsabilidades.
2. Asignar un compañero al neogoogler.
3. Ayudar al neogoogler a crear una red social.
4. Establecer controles una vez al mes durante los seis primeros meses de su neogoogler.
5. Fomentar la libre expresión.

Tal y como había sucedido con el Proyecto Oxígeno, observamos una importante mejoría. Los neogooglers cuyos jefes tomaron medidas al recibir este e-mail resultaron plenamente efectivos un 25 por ciento más rápido que sus iguales, de modo que se ahorraba un mes completo de tiempo de aprendizaje. Me quedé asombrado ante el alcance del resultado. ¿Cómo era posible que un simple e-mail pudiera tener semejante efecto?

Resulta que las listas de control funcionan de verdad, incluso cuando son casi absurdamente simples. Somos humanos y a veces olvidamos las cosas más básicas. Atul Gawande, con quien nos encontramos por última vez en el Capítulo 8, desarrolló una lista de control de seguridad quirúrgica que empieza con «El paciente ha confirmado identidad, lugar [es decir, en qué lugar debe realizarse la cirugía], procedimiento, y consentimiento».²¹⁹ Toda la lista consta de diecinueve puntos. En 2007 y 2008, un hospital en cada uno de los ocho países* aplicó la lista a un total de 7.728 pacientes. El índice de complicaciones descendió del 11 al 7 por ciento.

El índice de decesos se redujo casi a la mitad, pasando del 1,5 al 0,8 por ciento.²²⁰ Y todo gracias a una lista de control.

No hace falta decir que lo que nos jugábamos era significativamente mucho menor. Nadie muere por una mala gestión (aunque quizá el alma lo hace un poco). Pero con solo enviar estos cinco pasos a sus directores no es suficiente. Recuerde que tiene que enviar la lista de control en el momento oportuno, de manera que su contenido sea valioso y fácil de llevar a la práctica. Sabíamos que el e-mail era oportuno, porque se enviaba la noche antes de que alguien empezara a trabajar con nosotros. No dudábamos de su relevancia, porque el directivo probablemente se preguntaba qué diablos hacer con esta nueva persona. Que fuera sencillo de poner en la práctica era lo más complicado.

Primero teníamos que asegurarnos de que los datos fueran creíbles, de manera que incluíamos citas académicas, resultados de estudios internos y la información subyacente en el e-mail. Luego debíamos confirmar que el jefe en cuestión contaba con medidas inequívocas a la hora de tomarlas. Nuestra gente es inteligente pero está ocupada. De todos es sabido que se reduce la carga cognitiva si suministramos instrucciones claras en lugar de pedirles que inventen prácticas de la nada o interioricen una nueva conducta. Con

procedimientos de ese calibre se reduce la posibilidad de que una medida extra pueda impedirles tomar otras decisiones. Hasta el presidente de Estados Unidos limita el volumen de cosas en las que tiene que pensar para poder centrarse en cuestiones importantes, tal como él se lo explicó a Michael Lewis en *Vanity Fair*: «Verá que llevo solo trajes azules o grises —dijo [el presidente Obama]—. Trato de reducir las decisiones. No quiero tener que elegir sobre lo que como o lo que me pongo. Porque tengo que tomar otras muchas mucho más importantes». Mencionó estudios que demuestran que el sencillo acto de tomar decisiones reduce la capacidad de tomarlas. Es la razón por la que ir de compras sea tan cansado. «Es necesario concentrar la energía de tomar decisiones. Hay que imponerse una rutina. No puedes pasar el día distraído por trivialidades.»²²¹

De modo que esto es lo que recomendamos hacer a nuestros directivos en la primera interacción crucial. He dejado la notación para notas a pie e hipervínculos de manera que pueda ver lo que reciben de verdad los googlers:

1. Mantenga una conversación sobre el «cargo y responsabilidades».

Los estudios demuestran que comprender bien el propio trabajo está asociado a una mayor satisfacción laboral.¹ En Google, un estudio descubrió que los nuevos contratados que no comprendían lo que se esperaba de su trabajo dejaban Google el primer año cinco veces más que aquellos que sí lo hacían.² ¿Qué puede hacer? Concierte una reunión con el neogoogler durante su primera semana. Poner por escrito el orden del día de la reunión es incluso mejor (ver plantilla incluida). Unas cuantas preguntas para que responda su neogoogler: 1) ¿Cuáles son los objetivos y resultados clave (OKR) y cuáles deberían ser los OKR del primer trimestre de su neogoogler? 2) ¿Cuál es la relación del trabajo de su neogoogler con las metas empresariales de Google? ¿Las metas del equipo? 3) ¿Cuándo tendrá lugar su primera conversación sobre el desempeño [gestión del desempeño] y cómo se determinará su puntuación?

© Google, Inc.

A primera vista todas estas cuestiones tan evidentes pueden parecer pueriles, pero lo cierto es que nuestros directivos las calificaron de liberadoras. Recuerde que no todo el mundo es un jefe nato. Al decir a los gerentes qué hacer exactamente, en realidad les estábamos quitando un punto molesto de su lista de quehaceres. Tenían menos cosas en las que pensar y en cambio podían centrarse en lo práctico. Hace poco los resultados impulsaron a un directivo a escribir una rápida nota de agradecimiento al equipo de orientación de nuevos contratados: «La operación que vuestro equipo ha

organizado es ¡IMPRESIONANTE! El e-mail... con la información adjunta resulta emblemática de toda la experiencia. Agradecemos de verdad lo fácil que nos hacéis las cosas».

Volviendo al e-mail: Hay muchas cosas implicadas en ese punto inicial de «rol y responsabilidades». Lo primero cita la obra de la doctora Talya Bauer,²²² profesora de la Universidad Estatal de Portland, que ha realizado apasionantes estudios sobre lo que hace que la gente sea feliz y eficaz, y cómo está relacionado con las primeras experiencias en un trabajo. Lo segundo muestra que vemos el mismo efecto en Google, que en este caso es enorme y puede repetirse: «los nuevos contratados que no comprendían lo que se esperaba de su trabajo dejaban Google el primer año cinco veces más que aquellos que sí lo hacían».

A continuación esbozamos pasos muy específicos —una lista de control dentro de una lista de control (¡es el pavo relleno de pato y pollo de las listas de control!)— seguida de un vínculo a una plantilla, y para aquellos demasiado ocupados o perezosos como para clicar en el vínculo, unas pocas preguntas para que el directivo tuviera por dónde empezar.

Los cuatro puntos restantes seguían un formato similar. Fundamentalmente trataban de ayudar al neogoogler a construir una red de soporte y desarrollar una norma de comunicación clara. Todos los detalles ocupaban una página y media del e-mail, que imaginamos que era lo máximo que podíamos esperar que leyera una persona. Y funcionó a la perfección.

Eso en cuanto a los directivos de los nuevos contratados, pero ¿qué pasaba con estos mismos? Los estudios sobre cómo la gente se incorpora a equipos y empresas muestran que algunos empleados no se sientan de brazos cruzados a la espera de que alguien les «introduzca en la empresa». Son ellos los que se incorporan dirigiéndose a sus colegas, buscando recursos, haciendo preguntas y quedando a almorzar para construir redes. La gente que adopta esta

conducta proactiva y resuelta llega a funcionar de manera efectiva mucho antes y obtienen mejores resultados en los test de aculturación.²²³

A modo de experimento, añadimos un segmento de quince minutos a la orientación de los neogooglers para casos concretos que explicaba las ventajas de ser proactivo, proporcionaba cinco medidas específicas que los neogooglers podían tomar para encontrar lo que necesitaban y reiteraba cómo esa conducta encaja con la cultura empresarial de Google:

1. ¡Haga preguntas! ¡Montones de preguntas!
2. Programe reuniones regulares con su jefe.
3. Conozca a su equipo.
4. Solicite activamente *feedback*, ¡no espere a recibirlo!
5. Acepte el reto (es decir, asuma riesgos y no tenga miedo de fallar... otros googlers le apoyarán).

Dos semanas después recibieron un e-mail de seguimiento en el que se les recordaba las cinco acciones.

Una vez más, para esto no hay que saber latín, ¿no le parece?

Esto se debe a que cuando diseña para sus usuarios, se concentra en el producto mínimo y más elegante necesario para obtener los resultados deseados. Si quiere que la gente cambie de conducta, no les entregue un ensayo académico de cincuenta páginas o un manual de cuatrocientas.

Entonces, ¿dónde está la clave? Está en identificar la clase general de atributo que provoca un rendimiento superior —en este caso, la proactividad— que proviene de estudiar lo que las dos colas hacen de manera diferente. Aislando el grupo específico de conductas que ejemplifican el comportamiento proactivo para que lo imiten todos los googlers.

Desarrollando una forma de transmitir esas conductas a aquellos que no las adoptarían de forma innata. Y por último, midiendo el impacto.

Como vimos en el Capítulo 5, todos pensamos que somos fantásticos entrevistando y evaluando personas, pero por definición, muy pocos de nosotros lo efectúa realmente bien. El resto somos normalitos. Cada uno de nosotros cree que se encuentra en la cola superior de casi todos los aspectos de la práctica de la gestión y recursos humanos. Y como nos lo creemos, seguimos diseñando formas de gestionar a las personas basándonos en el instinto visceral. El resultado es que seguimos diseñando sistemas de gestión de calidad mediocre que producen resultados mediocres.

La buena noticia es que podemos aprender a ser mejores en ello. Solo tenemos que prestar atención.

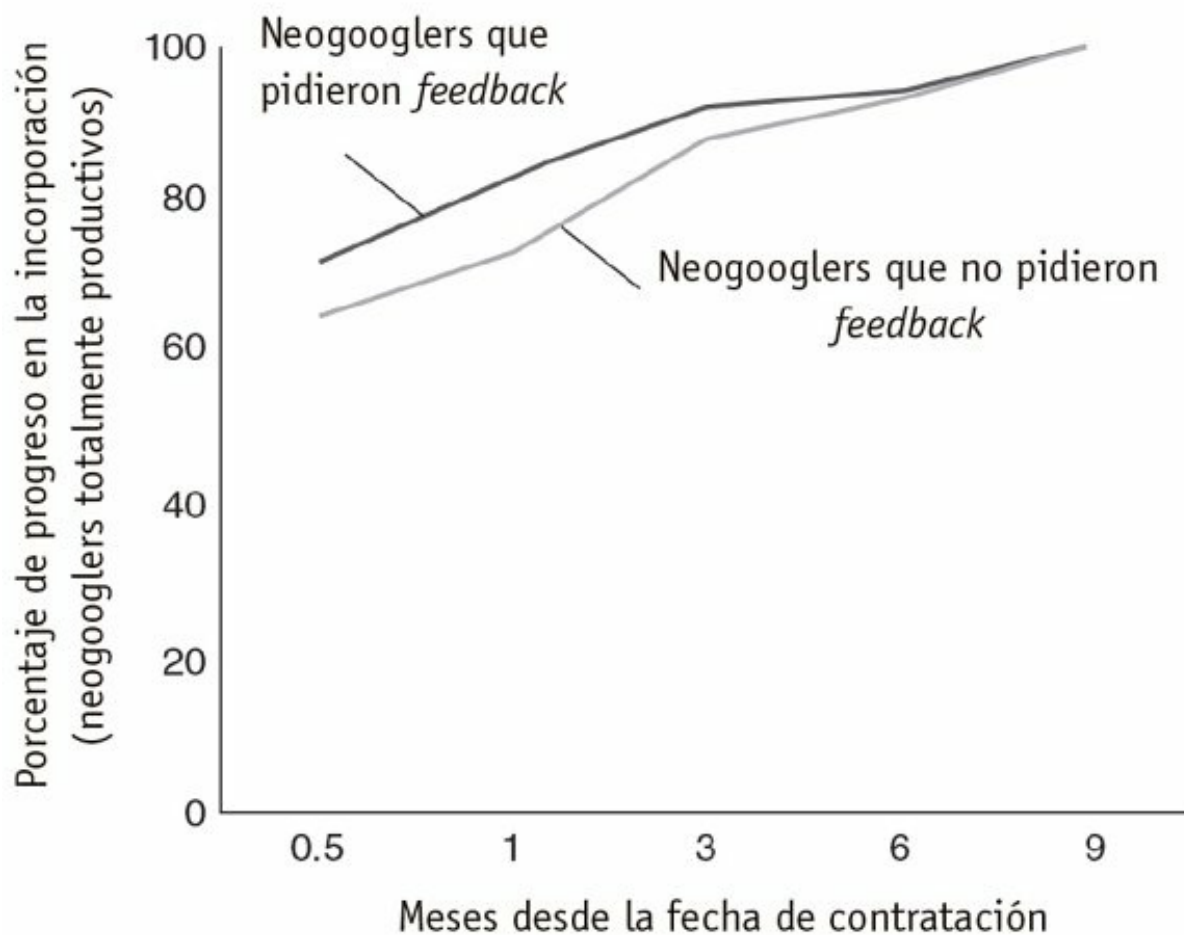
Así que, ¿cuáles fueron los resultados de este experimento de dar empujoncitos?

Los neogooglers que recibieron un empujoncito estaban más dispuestos a solicitar *feedback*, fueron productivos con mayor celeridad y tendieron a mostrar un sentido más preciso de su propio rendimiento que un grupo de control. Pero el subconjunto de personas que más lo necesitaban —aquellas que eran menos proactivas por naturaleza— puntuaron 15 puntos más alto en medidas para adoptar conductas proactivas durante su primer mes que otras.

La diferencia entre las dos actitudes añade hasta un 2 por ciento de mejora de la productividad en el total de la plantilla. Es como conseguir un empleado gratuito por cada cincuenta que contratas, o en nuestro caso cien empleados gratis por cada cinco mil que contratamos. No está mal para un e-mail y una presentación de quince minutos.²²⁴

Existe un beneficio añadido producto de dar ese empujoncito a los neogooglers que complementa lo que hacemos por los directivos. Aunque el jefe se salte el paso de la lista de control, el neogoogler lo recibe. Hemos

tomado prestado un concepto llamado *poka-yoke* o «a prueba de errores». Es un concepto de fabricación japonés, aplicado por Shigeo Shingo a su trabajo en Toyota en la década de 1960,²²⁵ que aparece en muchos productos modernos. En la mayoría de coches, el no ponerse el cinturón dispara una alarma indicando que existe un error. El iPod Shuffle se apaga automáticamente cuando desconectas los auriculares, para no gastar batería. Una licuadora Cuisinart solo se pone en marcha si la tapa está bien cerrada, para proteger sus dedos. De manera similar, queremos minimizar el número de errores que cometemos para conseguir que los neogooglers sean productivos, y la mejor manera es poniendo un recordatorio en ambos lados del proceso.



Porcentaje de neogooglers que son totalmente productivos.

Los apoyos prestados al neogoogler y al jefe, junto con otros cambios que hemos introducido para incorporar a nuestros empleados a la empresa, nos permitieron reducir el «tiempo para llegar a ser plenamente productivos» de meses a semanas.

Otro problema al que nos enfrentábamos era que a menudo los googlers se inscribían en cursos de aprendizaje y luego no asistían. En el primer semestre de 2012, tuvimos un 30 por ciento de no presentados, que impedía a los googlers en lista de espera asistir a los cursos y nos obligaba a darlos en salas medio vacías. Intentamos solucionar el asunto con cuatro tipos diferentes de mensajes, que iban desde apelar a nuestro deseo de no perjudicar a los demás (mostrando fotos de personas en la lista de espera para que los inscritos pudieran ver las caras de quienes salían perjudicados con su deserción), hasta echar mano del sentido de comunidad (recordando a los inscritos en los cursos que actuaran como «googleys» e hicieran lo correcto). Esos empujoncitos tuvieron el doble efecto de reducir las faltas de asistencia y de aumentar la velocidad a la que la gente cancelaba sus inscripciones con antelación, lo que nos permitió ofrecer esos cursos a otros empleados. No obstante, los efectos de cada empujoncito fueron diferentes. Mostrar las fotos de los empleados en lista de espera aumentó la asistencia en un 10 por ciento pero no contribuyó a cancelar las inscripciones. Apelar a la identidad empresarial tuvo mayor efecto sobre la cancelación de inscripciones a los cursos, que aumentó un 7 por ciento. Desde entonces, hemos incorporado esas estrategias a todos nuestros anuncios de cursos y hemos conseguido, por una parte, una mejora de la asistencia y, por otra, listas de espera más cortas.

Este tipo de pequeños ajustes también ha resultado útil para cambiar normas en Google. Dada la cantidad de información que compartimos dentro de la empresa, controlar el acceso a nuestros edificios resulta fundamental.

Tampoco es infrecuente que en Silicon Valley la gente se cuele en los edificios para robar ordenadores portátiles y aparatos electrónicos, o incluso para tratar de acceder a los sistemas de la corporación. A fin de impedir todo eso, para poder acceder, en las puertas exteriores se exige una tarjeta de banda magnética. También fomentamos una cultura de educación y buenas maneras por la que los googlers se ceden mutuamente el paso porque, después de todo, eso es lo que nuestros padres nos enseñaron. Enviamos e-mails pidiendo a la gente que comprobara las tarjetas de acceso de los otros empleados (por lo general se llevan colgadas del cinturón) antes de sujetarles la puerta, pero resultaba grosero y violento. La gente no lo hacía. Hasta que nuestro equipo de seguridad puso unas pegatinas en cada puerta exterior.



Cortesía de Manu Cornet

Se anima a los googlers a estar alerta sobre la seguridad del campus gracias a este letrero

que se pone en cada puerta del edificio

Este dibujo tan simple, tal vez por ser tan tonto y por estar colocado en cada puerta, sirvió para romper el hielo. Sirvió para que la gente se sintiera cómoda pidiendo ver las tarjetas y comprobando la identidad. Como resultado disminuyó el índice de robos y de accesos no autorizados. Ahora cuando alguien te sostiene la puerta para que pases, observarás que echa un vistazo a tus caderas. No te preocupes. Simplemente está comprobando tu tarjeta de acceso.

Utilizar la filosofía del empujoncito para ayudar a la gente a ser más saludable, rica y sabia: enriquecerse

Steven Venti y David Wise, profesores en Dartmouth College y Harvard's Kennedy School of Government, escribieron un fascinante informe en 2000 en el que analizaban por qué las familias tenían diferentes niveles de riqueza cuando se jubilaban.²²⁶

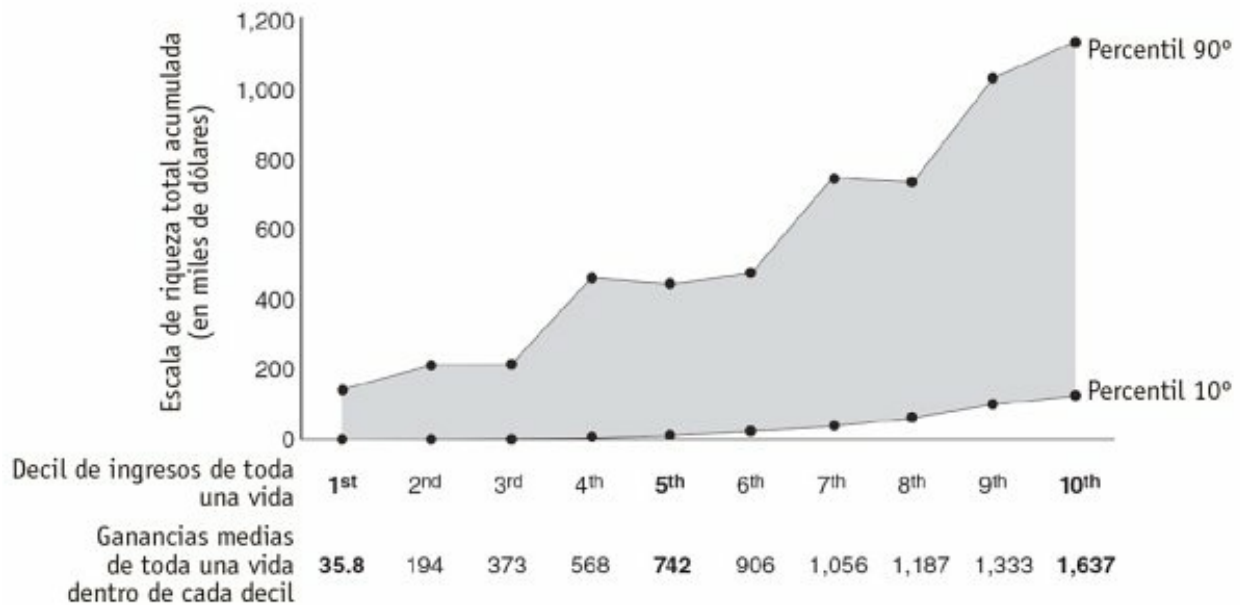
Desde luego que los ingresos son un factor importantísimo. Es lógico que una familia que ha ganado más dinero durante treinta años tenga más ahorros que una que haya ganado menos. Los médicos suelen disponer de más dinero cuando se jubilan que los camareros, por ejemplo.

Venti y Wise clasificaron a las familias en diez grupos de igual tamaño llamados deciles, basados en los ingresos de toda una vida tal como se habían notificado a la Administración de la Seguridad Social de Estados Unidos durante 1992. El 10 por ciento de familias con los menores ingresos se encontraba en el primer decil, el segundo 10 por ciento en el segundo decil, y así sucesivamente, hasta los que se encontraban en el 10 por ciento superior

de familias que componía el décimo decil. Las familias del quinto decil declararon ingresos por 741.587 dólares, veinte veces más que los del primer decil (35.848) y menos que la mitad del décimo decil (1.637.428).* ²²⁷

Cuando examinaron la escala de riqueza dentro de los deciles, lo que les permitió comparar personas con ingresos similares de toda una vida, los resultados fueron sorprendentes.²²⁸

Sí, las familias del quinto decil tenían como media 741.587 dólares de ingresos de toda una vida. Pero la riqueza acumulada —ahorros, inversiones, casas— iba de apenas 15.000 dólares a 450.000 dólares. En otras palabras, cuando mantienes los ingresos constantes y examinas solo a familias con aproximadamente los mismos ingresos de toda una vida, los más ricos han acumulado treinta veces tanto dinero como los menos ricos. Y este patrón general se repite en cada nivel de ingresos. Examinemos la distribución entre los niveles más alto y más bajo de cada decil. Incluso en el primer decil (o más bajo), en el que sustancialmente todos los ingresos provienen de ayudas estatales, algunas familias son capaces de acumular 150.000 dólares. Se trata de un logro asombroso, que exige una tremenda disciplina con ese nivel de ingresos.



Hachette/Publisher

¿Cómo es posible? ¿Acaso algunas familias son mejores inversores? ¿Tienen menos miembros? ¿Tal vez una herencia inesperada? ¿Es mayor la riqueza debido a que algunas familias se arriesgan más, se la juegan en inversiones de alto riesgo que producen mayores dividendos? ¿O quizá familias con menor riqueza tuvieron que cubrir lamentablemente algunas necesidades médicas? ¿Eran aficionadas al caviar?

No. Ninguno de esos factores tiene un efecto significativo.

Venti y Wise lo explican así: «La mayor parte de la dispersión se podría atribuir a una elección; algunas personas ahorran cuando son jóvenes, otras no».²²⁹ El profesor de Stanford Douglas Bernheim y sus colegas examinaron esas cuestiones y llegaron a la misma conclusión. Las familias «se diferencian en la medida en que pueden ejercer la autodisciplina sobre el impulso de gastar los ingresos disponibles».²³⁰

Cuando leí esto me mostré escéptico porque parecía demasiado obvio. ¿El secreto para ser rico es ahorrar dinero mientras eres joven? Y sin embargo, incluso en los niveles de ingresos más bajos, algunas personas fueron capaces

de amasar desproporcionadas cantidades de dinero incluso cuando los investigadores tenían en cuenta los efectos de los triunfos y tragedias financieros que nos acosan a todos.

Bernheim nos da una pista sobre el motivo: «Si, por ejemplo, las familias siguen reglas generales heurísticas para determinar los ahorros antes de la jubilación... entonces cabría esperar que los patrones [de acumulación de riqueza] estuvieran documentados en este informe». En otras palabras, las familias tienden a seguir ciertas reglas instintivas para ahorrar dinero, y estas reglas no cambian.*

Por lo tanto, para mejorar el índice de ahorro temprano en la vida, que es el mayor determinante de riqueza en la jubilación, las familias necesitan en cierta forma renunciar a sus costumbres. En un próximo estudio,²³¹ los profesores James Choi (Universidad de Yale) y Cade Massey (Universidad de Pennsylvania), junto con Jennifer Kurkoski de Google y Emily Haisley de Barclays Bank, sostienen que «una parte no trivial de la variación en la acumulación de riqueza puede estar causada por la variación en ejemplos de ahorro a los que los individuos han estado expuestos durante su vida». Lo cual significa que diferencias muy pequeñas en la información disponible pueden cambiar la conducta de las personas de manera significativa.

A fin de poner a prueba esa idea, Jennifer se asoció con Choi y Massey para realizar un experimento para nosotros. El objetivo consistía en dar pequeñas pistas para aumentar el dinero que los googlers tendrían en el momento de jubilarse.

En Estados Unidos ofrecemos un plan de pensiones de 401.000 dólares. En 2013, el reglamento de Hacienda permitía a los empleados ahorrar hasta 17.500 dólares y retrasar el pago de impuestos sobre los fondos hasta que se jubilaran. Google iguala el 50 por ciento de las aportaciones de los

empleados, añadiendo hasta 8.750 dólares de dinero libre de impuestos a cada fondo de pensiones de nuestros empleados.

Y sin embargo no todo el mundo participaba de dicho plan. Para ser honestos, no todo el mundo disponía de 17.500 dólares para guardar. Pero incluso entre quienes lo hicieron, la participación estaba muy por debajo del ciento por ciento.

La opinión general es que ello se debe a que la gente tiene facturas que pagar, o prefiere gastar el dinero en otras cosas o sencillamente porque la jubilación queda muy lejos. Pero si los estudios son correctos, no se debe a ninguno de esos factores. Todo consiste en tener los estímulos adecuados para aportar ese dinero.

En 2009, más de cinco mil googlers que todavía no habían aportado el máximo y no estaban dispuestos a hacerlo recibieron un e-mail notificándoles sus aportaciones hasta la fecha al programa 401(k) y uno de cuatro mensajes:

1. Un recordatorio básico sobre el programa 401(k), que era nuestro control para el estudio.
2. Lo mismo que en (1), pero con un incremento ilustrativo del 1 por ciento.
3. Lo mismo que en (1), pero con un incremento ilustrativo del 10 por ciento.
4. Lo mismo que en (1), pero con un recordatorio de que podían aportar hasta un 60 por ciento de sus ingresos en cualquier momento para ayudarles a ponerse al día.

Lo que no esperábamos es que cualquiera de esos e-mails iba a suscitar una reacción. El 27 por ciento de los googlers que recibieron un e-mail cambiaron el porcentaje de aportaciones, y el índice de ahorro medio aumentó del 8,7 al

11,5 por ciento, con independencia del correo electrónico que hubiera recibido cada uno. Suponiendo una rentabilidad anual del 8 por ciento, ese único año de aportaciones sumaría un total de 32 millones a los fondos de pensiones de esos googlers. Suponiendo que continúen en Google y sigan aportando a ese ritmo cada año, cada uno de esos Googlers se jubilará con una cantidad adicional de 262.000 dólares en su plan 401(k). Mejor aún, la gente con los menores índices de ahorro ganó más, con un incremento del 60 por ciento por encima del grupo de control. Un googler escribió: «¡Gracias. No sabía que estaba ahorrando tan poco!».

Desde entonces hemos continuado cada año enviando mensajes, retocándolos constantemente para aumentar los ahorros de los googlers. Y cada año, los googlers ahorran más.

El empujoncito en sí mismo es barato, aunque para nosotros supone mayores gastos ya que seguimos igualando las aportaciones de jubilación. Pero debo añadir que se trata de un dinero que me encanta gastar.

Richard Thaler, de la Universidad de Chicago, y el profesor de UCLA Shlomo Benartzi realizaron una serie de experimentos aún más sutiles.²³² Ofrecieron a algunos empleados de tres empresas —una fábrica de tamaño medio, una acería del Medio Oeste llamada Ispat Inland y dos divisiones de Philips Electronics— la oportunidad de preasignar una parte de futuros incrementos salariales para fondos de pensiones. Su programa Save More Tomorrow™²³³ consistía en cuatro características:

1. Se pedía a los empleados que incrementaran sus aportaciones para la jubilación mucho antes de que hubiera programado un aumento salarial.
2. El cambio de aportaciones entró en vigor con la primera nómina después de un aumento salarial.
3. El porcentaje de aportación aumentaba con cada subida salarial

programada hasta que alcanzaba un máximo preestablecido.

4. Los empleados podían retractarse en cualquier momento.

Durante los cuatro siguientes períodos de aumento salarial, el 78 por ciento de empleados a los que se había ofrecido el plan lo aceptó. De quienes lo aceptaron, el 80 por ciento permaneció dentro. Y el porcentaje de ahorro medio aumentó del 3,5 por ciento al 13,6 por ciento durante cuarenta meses.

Es un resultado extraordinario, sobre todo porque el contexto es tan diferente del de Google. Se trata de empresas tradicionales con empleados tradicionales. Resulta estimulante e inspirador comprobar un efecto tan profundo. Todas estas intervenciones sugieren que aumentar los ahorros, y preparar mejor a las personas para su jubilación, está al alcance de la mayoría de empresas. Solo se necesita un empujoncito.

Utilizar la filosofía del empujoncito para ayudar a la gente a ser más saludable, rica y sabia: *Mens sana in corpore sano**

En 2013, el responsable de RR.HH. Todd Carlisle dijo ante una multitud en el Commonwealth Club de San Francisco que el último eslogan para la contratación sería: «Trabaja en Google y vivirás más». No estaba bromeando.²³⁴

Llevamos años experimentando formas de mejorar la cantidad y calidad de vida de los googlers como parte del programa Optimice su Vida.

Y como ofrecemos a los empleados comidas y aperitivos gratis, nos encontrábamos en una posición privilegiada para poner a prueba si los resultados de los estudios académicos se aplicaban al mundo real. La comida

está disponible en dos lugares: en las cafeterías, que por lo general sirven dos comidas al día (desayuno y almuerzo o almuerzo y cena), y en las micrococinas, puestos de autoservicio provistos de bebidas (refrescos, zumos, té, café, etc.) y aperitivos (fruta fresca y frutos secos, galletas, patatas fritas, chocolate negro, chokolatinas, etc.).

Según el tamaño de cada oficina, también ofrecemos gimnasios, médicos, quiroprácticos, fisioterapia, entrenamiento personal, clases de gimnasia/yoga/baile, campos de deporte e incluso boleras. Los servicios médicos y el entrenamiento personal cuestan lo mismo que fuera de Google, pero las clases e instalaciones son gratuitas para todo el mundo. Hemos experimentado con muchas de estas ofertas, pero aquí me centraré solamente en los resultados relacionados con la comida. La comida es evidentemente algo que todos conocemos muy bien, pero también resulta un ejemplo muy sencillo y primitivo de cómo nuestros impulsos pueden anular nuestros pensamientos conscientes. Mucho de lo que hemos aprendido de nuestros experimentos relacionados con la comida se aplica directamente a cuestiones más amplias tales como la manera en que el espacio físico que nos rodea conforma nuestra conducta, o cómo muchas de nuestras decisiones se toman inconscientemente y también cómo los empujoncitos pueden tener un gran impacto.

Otra razón por la que estoy haciendo hincapié en la comida es que la dieta constituye uno de los principales factores controlables que afectan a la salud y longevidad en Estados Unidos. Más de un tercio de los adultos son obesos, que el Centro para el Control de Enfermedades define como tener un índice de masa corporal (IMC) de 30 o superior,²³⁵ y exige más de 150.000 millones de dólares en servicios médicos cada año.²³⁶ Si se incluye a quienes tienen sobrepeso (IMC entre 25 y 29,9) ello eleva el total al 69 por ciento de norteamericanos. El IMC es la medida de la relación entre el peso y la altura.

No es una medida perfecta en cualquier caso. Por ejemplo, gente con un desarrollo muscular por encima de la media pueden tener IMC que nos lleven a pensar en que tienen sobrepeso, cuando en realidad el músculo es más denso que otros tejidos corporales. Pero es un punto de partida sencillo para hacer cálculos. Los calculadores de IMC son fáciles de encontrar online si quiere comprobar el suyo.

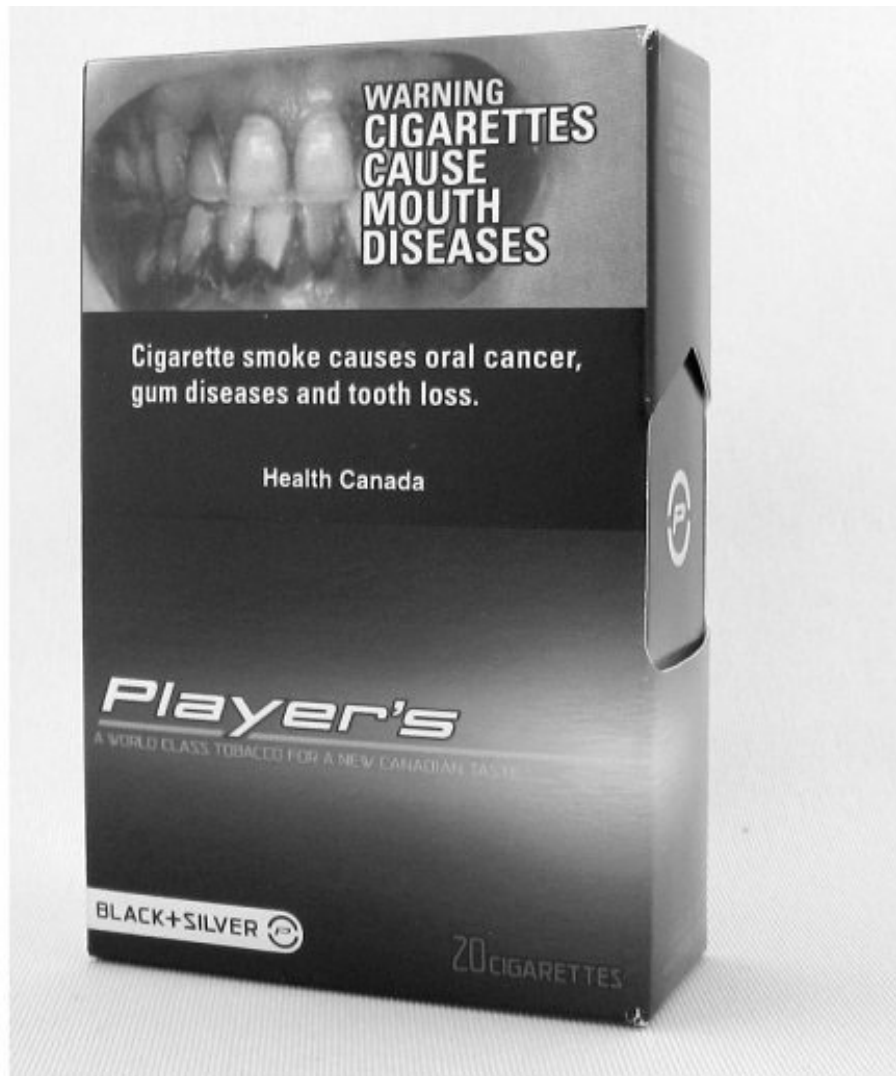
Gestionar su salud y su peso en particular puede parecer una tarea imposible. Los resultados son lentos y difíciles de observar, de manera que se recibe poco *feedback* positivo. Se necesita una constante fuerza de voluntad de la que todos tenemos reservas limitadas.²³⁷ Mientras, nos bombardean de forma constante mediante mensajes y presión social para que nos animemos a consumir más. Rob Rosiello, que dirigía la oficina de McKinsey en Stanford, Connecticut, mientras yo estuve allí, solía decir que la frase más rentable de la lengua inglesa era: «¿Desea patatas fritas de guarnición?».

Este no es un libro para perder peso y disto mucho de ser un experto en salud y nutrición, pero las técnicas que pusimos en práctica en Google me ayudaron a perder casi catorce kilos en dos años y a no recuperarlos. Aunque en su oficina no haya cafeterías, puede que disponga de una sala de descanso, una máquina expendedora o un minifrigorífico. Y sin duda tiene una cocina en su casa. Quizá algo de lo que hemos aprendido le ayude también a usted.

Decidimos probar tres tipos de intervención:* proporcionar información para que la gente pudiera tomar mejores decisiones alimentarias, limitar las opciones a productos saludables o aplicar la filosofía del empujoncito. De las tres, esta última fue la más eficaz.

Un estudio sometió a prueba si los anuncios chocantes reducirían el consumo de bebidas azucaradas. Se inspiraba en el trabajo del profesor David Hammond de la Universidad de Waterloo, Canadá.²³⁸ A partir de diciembre de 2000, los paquetes de cigarrillos canadienses tenían que ir acompañados

de alertas sanitarias mediante ilustraciones gráficas y textos descarnados sobre los riesgos de fumar, como puede verse en la etiqueta lateral. Hammond encuestó a 432 fumadores sobre el efecto de las etiquetas sobre sus hábitos con el tabaco durante un período de tres meses. El 19 por ciento declaró fumar menos como resultado de las advertencias.



Cortesía del profesor David Hammond, PhD, University of Waterloo

«Anuncio llamativo» en un paquete de cigarrillos canadiense.

Si bebe una lata de refresco cada día laborable durante un año:

140 calorías por lata
× 260 días
= **36.400 calorías** al año

3.500 calorías extra
= **medio kilo** de peso corporal

¡Haga las cuentas!*

* Pero si no quiere hacerlas, son **cuatro kilos y medio** al año.



Google

Muestra de imagen llamativa utilizada en nuestro experimento. © Google, Inc.

Aquellos fumadores que experimentaron miedo (44 por ciento) o asco (58 por ciento) al mirar las etiquetas tenían más probabilidades de reducir la cantidad de cigarrillos que fumaban y aumentaba la posibilidad de que lo dejaran.

Nos preguntamos si podríamos reducir el porcentaje de consumo de bebidas azucaradas con un enfoque similar, aunque desde luego los refrescos y los cigarrillos distan mucho de ser equivalentes.

Colocamos estos letreros en las micrococinas de una de nuestras oficinas y controlamos el consumo de bebidas durante dos semanas antes y después de que se pusieran los letreros. Estos no tuvieron un impacto significativo quizá porque no eran lo suficientemente llamativos, o tal vez debido a que el poder de marca del refresco superaba el susto de engordar casi cinco kilos al año, o porque el peligro era menor que en el caso del tabaco.

También probamos aplicando códigos de color a la comida en nuestras cafeterías, poniendo etiquetas rojas a la comida poco saludable y verdes a la saludable, algo que los googlers nos dijeron que apreciaban pero que en realidad no produjo cambios mensurables en el consumo. Todo esto coincide con los hallazgos de Julie Downs, investigadora de Carnegie Mellon, y Jessica Wisdom, miembro de nuestro equipo de Analítica de Personal, quienes estudiaron el efecto de publicar información sobre calorías en dos centros de McDonald's (Manhattan y Brooklyn) a la hora de cambiar el consumo: Negativo.²³⁹ Limitarse a proporcionar información no es suficiente para cambiar la conducta. Los hábitos de compra de los clientes no cambiaron en absoluto incluso después de ver que una ración de diez piezas de alitas de pollo Mighty Wings contenía 960 calorías, casi tantas como dos raciones de patatas fritas de gran tamaño.²⁴⁰

Si la información en sí misma era insuficiente, ¿qué pasaría si reducíamos la gama de opciones limitándola solamente a productos saludables? Sospecho que es el tipo de enfoque que temen aquellos que se oponen a la filosofía de los pequeños ajustes o *nudging*. Reducir las opciones también iba en contra de nuestros impulsos democráticos, pero queríamos tener en cuenta a los googlers que ahora se habían vuelto entusiastas de mejorar la salud de la gente.

Reducir las opciones no funcionó nada bien.

Nuestro experimento piloto «Lunes sin carne» dejó de servir platos a base de carne en dos cafeterías los lunes durante un mes. La concurrencia en una de las cafeterías disminuyó y la razón principal que adujo la gente fue que no le gustaba que eligieran por ella. Como veremos en el siguiente capítulo, también hubo reacciones mucho más fuertes que esta.

Los googlers también nos dijeron que valoraban las opciones. El 58 por ciento de los comentarios sobre seis estudios basados en micrococinas

estaban a favor de los alimentos más saludables solo si se agregaban a las opciones ya existentes. Los Googlers estaban dispuestos a comer alimentos más saludables, pero no a costa de la variedad.

Hasta ahora hemos visto que a la gente le gustaba disponer de información y de más opciones, pero nadie había cambiado sus hábitos. De manera que optamos por el *nudging*, cambiando de forma sutil la estructura del entorno sin limitar la variedad.

La idea nos la dio un artículo de David Laibson, profesor de economía en la Universidad de Harvard. En su artículo «A Cue-Theory of Consumption»,²⁴¹ demostró con cifras que las señales en nuestro entorno contribuyen a que consumamos. Sin duda comemos porque tenemos hambre, pero también porque es la hora del almuerzo o porque la gente a nuestro alrededor está comiendo. ¿Qué pasaría si retiráramos algunas de las señales que nos impulsan a comer?

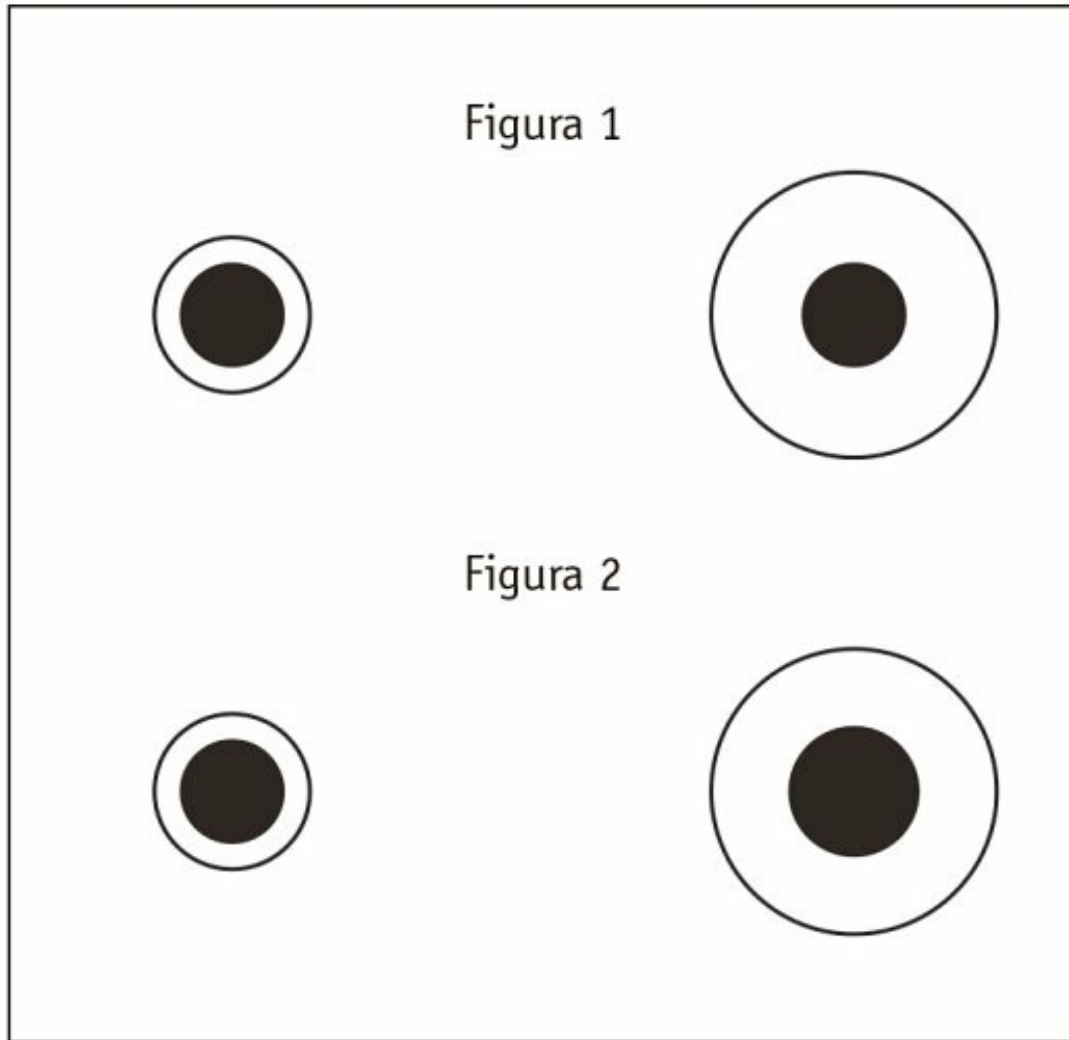
En lugar de retirar los dulces, pusimos los aperitivos más sanos en mostradores abiertos bien visibles y al alcance de la mano para que resultaran más accesibles y atractivos. Y colocamos los productos más golosos en la parte inferior de las estanterías en recipientes opacos.

Medimos el consumo de aperitivos en la micrococina de nuestras oficinas de Boulder, Colorado, durante dos semanas para generar un punto de referencia y luego colocamos todas las golosinas en recipientes opacos. Aunque los contenedores estaban etiquetados, los brillantes envoltorios de colores quedaban ocultos. Los googlers, como toda la gente normal, prefieren las golosinas a la fruta, pero ¿qué pasaría si las escondíamos un poco y las hacíamos más difíciles de alcanzar?

Nos quedamos alucinados con los resultados. La proporción de calorías totales consumidas en dulces disminuyó en un 30 por ciento y la proporción de grasa en un 40 por ciento ya que la gente optó por barritas de cereales,

chips y fruta que estaban más visibles. Alentados por el resultado, hicimos lo mismo en nuestras oficinas de Nueva York, hogar de más de dos mil googlers. Los aperitivos sanos como frutos secos y nueces fueron colocados en contenedores de cristal y los dulces se ocultaron en recipientes de colores. Después de siete semanas, los googlers de nuestra oficina de Nueva York habían ingerido 3,1 millones (3.100.000) menos de calorías —lo suficiente para evitar ganar 441 kilos en total.

Nos concentramos en las cafeterías para comprobar si una pequeña operación similar podría provocar un cambio de conducta. En una serie de estudios, los profesores Brian Wansink (Universidad de Cornell) y Koert van Ittersum (Georgia Tech) demostraron que el tamaño del plato tiene un potente impacto sobre el consumo de comida.²⁴² Representaron la cuestión con mucha agudeza haciendo referencia a la ilusión de Delboeuf, invento del filósofo y matemático belga Joseph Delboeuf a finales de la década de 1860. La ilusión óptica se representa así:²⁴³



Inspirado en la ilusión Delboeuf

Ilustración a partir de la ilusión óptica Delboeuf.

En la Figura 1, ¿los círculos negros son del mismo tamaño o uno es más grande que el otro? ¿Qué sucede con la Figura 2?

En la Figura 1, aunque el círculo de la izquierda parece mayor, ambos son del mismo tamaño. En la Figura 2, aunque los círculos negros parecen del mismo tamaño, el de la derecha es un 20 por ciento más grande. Imaginemos ahora que el círculo blanco es un plato y el negro es la comida.

Sucede que, en este caso, ver es creer. Nuestra apreciación de cuánto comemos y la sensación de saciedad dependen en gran medida del tamaño

del plato. Cuanto mayor sea el plato, más comemos y menos saciados nos sentimos.

Los académicos presentaron seis estudios, uno de los cuales examinaba el desayuno en un campamento de puesta en forma y salud. Los sujetos eran adolescentes con sobrepeso, a los que se había asesorado sobre el control de las porciones y cómo controlar el consumo. Eran expertos, ¿de acuerdo?

En absoluto. Los campistas a los que se les dio boles de cereales más pequeños no solo consumieron un 16 por ciento menos que los campistas que recibieron boles más grandes, sino que pensaban haber consumido un 8 por ciento más que los campistas que utilizaron boles grandes. Comieron menos pero se sentían más saciados, a pesar de haber sido entrenados en cómo medir y distribuir el consumo.

Otro estudio fue realizado en un bufet libre de comida china, en el que Wansink y el profesor Mitsuru Shimizu (Universidad Estatal de Southern, Illinois) observaron a comensales a quienes se les daba la opción de utilizar un plato grande o uno pequeño. Ambos conjuntos de comensales eran comparables, sin diferencias en mezcla de género, edad estimada, IMC estimado o el número de visitas al bufet. Llegados a este punto no le sorprenderá saber que aquellos que eligieron el plato más grande comieron más. El 52 por ciento más, para ser exactos. Pero también desperdiciaron un 135 por ciento más de comida, en parte porque tenían platos más grandes que podían contener más cantidad y porque dejaron más comida en los platos.

Los hallazgos resultaban lo suficientemente intrigantes como para que quisiéramos probar experimentos similares en Google. Nuestro principal objetivo era mejorar la salud de los googlers, pero como nuestras cafeterías eran de hecho bufet-restaurantes, también pensamos que podríamos reducir las sobras.

Pero las muestras de los estudios eran pequeñas y bastante diferentes de

nuestra plantilla: 139 adolescentes en un campamento y 43 comensales en el restaurante chino. ¿Se podrían aplicar los resultados a miles de googlers?

Elegimos una cafetería y sustituimos nuestros platos estándar de treinta centímetros por otros más pequeños de veintidós centímetros. Acto seguido, tal y como habíamos observado en otros casos en que imponíamos un cambio sin ofrecer opciones, los googlers se enfadaron. «Ahora me tengo que levantar dos veces para almorzar», se lamentó uno.

Luego volvimos a introducir opciones, ofreciendo platos grandes y pequeños. Ya no hubo más quejas. Y el 21 por ciento de googlers empezaron a utilizar los platos pequeños. Íbamos progresando.

A continuación añadimos la información. Colocamos carteles y pusimos tarjetas informativas en las mesas de las cafeterías, haciendo referencia a los estudios que indicaban que las personas que comían en platos más pequeños consumían menos calorías como media y se sentían igual de saciadas. La proporción de googlers que optaban por los platos pequeños aumentó al 32 por ciento, y solo una pequeña minoría declaró que tenía que volver al bufet para servirse más comida.

¿Cuáles fueron los resultados? Servimos más de 3.500 almuerzos en esa cafetería durante esa semana y el consumo total se redujo en un 5 por ciento y las sobras, en un 18 por ciento. Desde luego que no se trata de un mal rendimiento para la inversión en unos cuantos platos nuevos.

Diseñar deliberadamente y con un propósito

Estos pequeños ajustes (*nudges*) son un mecanismo increíblemente poderoso para mejorar el funcionamiento de equipos y organizaciones. También resultan una herramienta ideal para experimentar, ya que pueden probarse en

poblaciones más pequeñas para perfeccionar sus resultados. El primer ministro de Reino Unido, David Cameron, estableció un «departamento de pequeños ajustes» en 2010 que ha mejorado el cobro de impuestos sobre automóviles en un 30 por ciento mediante el envío de avisos de los impuestos impagados junto con una llamativa etiqueta: «O paga el impuesto o pierde su [marca del coche]», y una fotografía del automóvil. El departamento también mejoró el cobro de multas judiciales en un 33 por ciento enviando avisos por mensajes de texto en lugar de por e-mail. Y en 2011 sustituyeron una subvención para aislamiento de áticos por otra para vaciarlos, con descuentos por vaciarlos de trastos si a continuación se instalaba un aislamiento. Esto costaba más a la gente, pero el porcentaje de aceptación se triplicó.²⁴⁴

Hasta un 60 por ciento de las personas a las que se prescribe rehabilitación física deja de completar el programa y de cumplir con todos los protocolos de rehabilitación, según Britton Brewer de Springfield College.²⁴⁵ En el centro de fisioterapia PhysioFit de la bahía de San Francisco, parece que existe un porcentaje mucho mayor de cumplimiento. ¿A qué se debe la diferencia? Envían un mensaje de texto a todos los nuevos pacientes: «El centro PhysioFit Physical Therapy and Wellness envía recordatorios de texto. Responda con una “S” para registrarse». El paciente recibe un recordatorio de texto para sus citas, así como un recordatorio diario para realizar la terapia en casa. Sencillo, gratuito y eficaz.

Richard Thaler informó de un cambio que el estado de Illinois había introducido en la forma de gestionar el registro de donantes de órganos.²⁴⁶ En la mayoría de estados, como en Illinois antes de 2006, cuando usted va a renovar su permiso de conducir puede señalar una casilla o rellenar un formulario para indicar que le gustaría donar sus órganos en caso de fallecimiento y de si alguien los necesita. Aproximadamente el 38 por ciento de conductores norteamericanos han adoptado este procedimiento para

registrarse como donantes de órganos. Illinois lo hizo un poco más fácil. Cuando renuevas el permiso de conducir te preguntan: «¿Quieres convertirte en donante de órganos?». En lugar de esperar a que te inscribas, te lo preguntan. Tres años más tarde, Illinois contaba con un 60 por ciento de inscripciones. Austria, donde los conductores deben señalar expresamente la casilla de no donación de órganos, tiene un 99,98 por ciento de índice de participación. Lo mismo se aplica en Francia, Hungría, Polonia y Portugal.²⁴⁷ Como sostenía Hume, lo que se hace hoy puede que no sea lo que debería hacerse. Y a veces lo único que se necesita es un empujoncito para cambiar las cosas.

En última instancia, no somos del todo racionales ni completamente coherentes. Nos vemos influidos por multitud de pequeñas señales que nos empujan en una dirección u otra, a menudo sin que haya ninguna intención profunda detrás de ellas. Las organizaciones toman decisiones sobre cómo estructurar sus espacios de trabajo, equipos y procesos. Cada una de esas decisiones nos empujan a ser abiertos o herméticos, a estar sanos o enfermos, contentos o tristes.

Tanto si usted forma parte de una gran organización o de una pequeña, no deje de prestar atención al entorno que le rodea. Nuestro objetivo es promover pequeños cambios que mejoren la vida de los googlers, sin suprimir la posibilidad de elegir pero haciendo que resulte más fácil decantarse por las mejores opciones.

NORMAS DE FUNCIONAMIENTO...
PARA MEJORAR LA SALUD, RIQUEZA Y FELICIDAD

- Reconocer la diferencia entre lo que es y lo que debería ser.

- Hacer montones de pequeños experimentos.
 - Orientar, no obligar.
-

No todo son arcoíris y unicornios

Los mayores errores del personal de Google y qué puede hacer usted para evitarlos

Llevo años escuchando decir a docenas de ejecutivos escépticos que Google parece demasiado bonito para ser verdad. No se puede ser totalmente franco con los empleados porque alguno filtrará sus planes a la competencia. Si permite que sus empleados opinen acerca de cómo se gestiona la empresa, acabarán haciendo cosas que la dirección no aprueba. Nunca aprecian si usted hace algo amable por ellos. Es demasiado caro.

Y algo hay de cierto en esas afirmaciones.

Cualquier idea que se lleve demasiado lejos acaba pareciéndose a una locura. «Su derecho a agitar las manos termina justo donde empieza la nariz de alguien», escribió el abogado Zechariah Chafee Jr. hace casi cien años.²⁴⁸ Al evaluar las restricciones a la libertad de expresión en Estados Unidos durante la Primera Guerra Mundial, Chafee sostenía que «existen intereses individuales e intereses sociales que si entran en conflicto deben ser confrontados para determinar cuáles deben ser sacrificados bajo las circunstancias y cuáles protegidos». Uno de los retos en la gestión de Google, y en realidad en la gestión de cualquier organización orientada a los valores,

es alcanzar un entendimiento consensuado acerca de «dónde comienza la nariz de la otra persona». Y es en las organizaciones que poseen los valores más firmes donde dichas distinciones resultan más importantes. En la página web de McKinsey & Company se expone como valor esencial «la defensa de la obligación de disentir».²⁴⁹ Marvin Bower, que en 1950 llegó a director ejecutivo de McKinsey, pasa por ser quien documentó y moldeó los valores de la firma de una manera que permitió a McKinsey servir a sus clientes con integridad durante más de cincuenta años.²⁵⁰ Los nuevos empleados estuvieron recibiendo durante años un ejemplar editado en las propias oficinas de su libro *Perspective on McKinsey*. Cuando yo me incorporé, en 1999, ya no se acostumbraba a entregar *Perspective* a los recién llegados, aunque encontré una copia en algún despacho. Allí se contaba la historia de los primeros años de la empresa y los valores esenciales que conformaban su ética. Todo empleado asumía la obligación de disentir, de expresarse en caso de que pensara que una idea estaba equivocada o prestaba un mal servicio a la firma o al cliente.

Aproximadamente un año después, yo estaba atendiendo a un cliente cuya fusión terminaría resultando un desastre. El cliente quería saber cuál era la mejor forma de crear un negocio de capital riesgo. Los datos resultaban muy reveladores. Aparte de unos pocos ejemplos notables, como Intel Capital, la mayor parte de los intentos corporativos de capital riesgo habían fracasado. Carecían de experiencia, claridad de objetivos y de cercanía física al lugar en el que se realizaban las transacciones más lucrativas. Le dije al socio principal que no era una buena idea. Le mostré los datos. Le expliqué que apenas se conocían ejemplos de éxito en esa clase de intentos y que de estos yo no había logrado encontrar uno solo que estuviese a miles de kilómetros de Silicon Valley y llevado por gente que carecía de cualquier tipo de formación en ingeniería.

Se me dijo que el cliente quería saber cómo hacerlo y no si debería hacerlo, y que yo tenía que centrarme en responder a las preguntas del cliente.

Es posible que tuviese razón. O quizá se debía a que poseía un conocimiento superior del asunto que superaba mi información. Quedaba la duda de que ya le hubiese planteado el argumento al cliente y que este siguiera en sus trece.

Pero yo tenía la sensación de haber fracasado. Pensaba que mi obligación de mostrarme en desacuerdo me obligaba a hablar, por lo que me resultaba más desgarrador aún comprobar cómo se habían dejado de lado mis convicciones. Cuanto más firmemente proclamaba la empresa sus valores, mis compañeros y yo percibíamos con mayor nitidez las brechas entre los valores proclamados y cómo eran llevados a la práctica. Y no es que McKinsey sea un mal lugar. Por el contrario, es extraordinario. Fui testigo de una inmensa integridad, una atención inquebrantable a los clientes que estaba por encima de todo lo demás y un nivel de respeto y compañerismo con la gente de todos los ámbitos que todavía echo en falta. Se trata de una gran empresa y un lugar del que aprender. Pero ese incidente se me ha grabado porque en un entorno tan enfocado a los valores, la percepción de incluso la transigencia más leve afecta desproporcionadamente a las personas de la organización.

Lo mismo vale para Google.

Nosotros hablamos de valores. Mucho. Y todos los días nos vemos confrontados con situaciones que ponen a prueba esos valores. Somos responsables ante nuestros empleados, usuarios, socios y el mundo. Aspiramos a tomar las decisiones correctas todo el tiempo, pero en última instancia somos un conglomerado de cincuenta mil personas. En ocasiones algunas de ellas cometen errores y otras veces somos los líderes quienes metemos la pata. Estamos lejos de ser perfectos.

El objetivo de la empresa y del estilo de gestión que propugno en este libro no es ofrecer perfección, sino mantenernos fieles a nuestros valores y continuar haciendo lo correcto incluso cuando se nos pone a prueba. Como también salir airoso de esas pruebas con un compromiso aún más profundo, compartido con todos los googlers, hacia nuestros valores.

El precio de la transparencia

Al poco tiempo de mi incorporación en Google pude observar cómo el compromiso de la dirección con sus valores era puesto a prueba. Mi primera sesión de los viernes (TGIF) tuvo lugar junto a Eric Schmidt en el escenario apuntando a un diagrama de al menos tres metros de altura proyectado sobre la pared a su espalda. «Estos son los del Google Mini», anunció. Nos enseñó el funcionamiento interno de una de nuestras primeras piezas de hardware: se trataba de un producto que podías comprar, instalar en tu red y obtener en el acto tu propia versión del buscador Google en la intranet de tu empresa.

La sala estaba atestada con centenares de googlers y unos treinta o cuarenta neogooglers que terminaban su primera semana en la empresa. Yo era uno de ellos y ninguno de nosotros esperaba lo que ocurrió a continuación.

«Estos planos fueron filtrados fuera de la empresa. Hemos descubierto a la persona que lo hizo. Y ha sido despedida.» Estamos convencidos de que trabajamos mejor como organización si todo el mundo está al tanto de lo que hacen los demás, explicó Eric, y esa es la razón por la que compartimos tanta información entre nosotros antes de darla a conocer al público. Por eso mismo estaba mostrándonos los esquemas a todos. Declaró que confiaba en que todos nosotros mantendríamos la confidencialidad de la información.

Quedaba claro que si traicionabas dicha confianza, al día siguiente estabas en la calle.

Por lo tanto los críticos aciertan en teoría, pero no en la práctica. En promedio, sufrimos una filtración importante al año. Cada vez que esto sucede se lleva a cabo una investigación y en cada ocasión, ya sea una filtración deliberada o accidental, tanto intencionada como no, la persona es despedida. No damos su nombre, pero hacemos saber qué ha sido lo filtrado y qué consecuencias ha tenido. Al parecer el hecho de que montones de personas manejen montañas de información implica que unas pocas de ellas lo fastidiarán. Pero merece la pena porque el precio de las filtraciones acaba siendo menor en relación a la transparencia que todos disfrutamos.

No dar las cosas por sentado

Otro de los riesgos de nuestro planteamiento es que la gente da muchas cosas por sentado, es decir, ese sentimiento tan común de que si recibe algo es porque lo merece. En cierto modo es inevitable. Biológica y fisiológicamente estamos inclinados a habituarnos a nuevas experiencias. Las personas se acostumbran bastante rápido a lo que se les ofrece y esto se convierte en un punto de referencia en lugar de algo estupendo y encantador. Además puede crear una espiral de expectativas crecientes y felicidad decreciente. En parte, por eso me gusta traer invitados a Google, sobre todo niños. Resulta vergonzosamente sencillo olvidar lo poco usual de que te sirvan sin costes todos los días una comida gourmet, pero ¿ver brillar los ojos de un niño cuando se entera de que puede pedir todos los postres que le apetezcan?

De eso no te cansas nunca.

Cuando entré en Google era el responsable de las cafeterías y fue una

delicia trabajar con chefs tan dotados como Quentin Topping, Marc Rasic, Scott Giambastiani, Brian Mattingly y Jeff Freburg, junto con Sue Wuthrich, que estuvo al frente de los equipos de restauración además de los incentivos a los empleados.

Pero hacia 2010 las cafeterías se habían convertido en un derecho adquirido para un pequeño pero odioso segmento de googlers. En lugar de limitarse a comer en el trabajo algunos googlers empezaron a empaquetar comida para llevársela a casa. Una tarde, después de comer, pude ver a uno de ellos meter cuatro contenedores de comida en el maletero de su coche (lo cual me hizo preguntarme: ¿hasta qué punto puede ser saludable comer unos alimentos que han estado encerrados en un maletero durante seis horas?). Un viernes por la tarde otro empleado fue sorprendido llenando su mochila con botellas de agua y barritas de cereales. Tenía previsto salir el sábado a hacer senderismo con sus amigos y deseaba llevar comida y bebida suficiente para todos ellos. Una googler, indignada porque hubiésemos osado poner platos más pequeños, escribió que había empezado a tirar tenedores a la basura como curiosa forma de protesta. Según los chefs, algunos googlers incluso habían arrojado comida contra el personal después de ser servidos.

Pero el colmo fueron los «Lunes sin carne».

Como ya mencioné en el capítulo anterior, los «Lunes sin carne» fue una iniciativa patrocinada por las campañas del lunes en asociación con la Johns Hopkins Bloomberg School of Public Health, que anima a la gente a no consumir carne los lunes para mejorar su salud y en cambio tomar alimentos cuyo cultivo requiere menos recursos. Hacia septiembre de 2010 dos de nuestras más de veinte cafeterías dejaron de servir carne los lunes y en su lugar ofrecían pescado. En septiembre comprobamos las asistencias a las cafeterías durante esos días y las comparamos con las de agosto, y realizamos encuestas a los googlers en las dos cafeterías que aplicaban la medida, dos

cafeterías de control y online. Algunas personas dijeron que hacerse vegetarianas era fantástico. Otras no.

En nuestras oficinas de Mountain View un subgrupo de opinión de googlers su puso furioso y empezó a promover una animada serie de discusiones y celebró una barbacoa de protesta. Su agravio era una reacción en parte debida a la limitación de opciones en esas cafeterías, y en parte a la percepción de que Google estaba imponiendo un determinado valor: que el consumo de carne era nocivo. No había nada malo en celebrar una barbacoa de protesta. Era divertido, inteligente y una crítica orientada. Con un gesto irónico, al menos uno de los «protestones» le pidió a un chef si podían prestarle no solo la barbacoa misma sino algo de carne para asar. Por cierto, justo enfrente de nuestras oficinas de Mountain View, al otro lado de la autopista, hay una In-N-Out Burger y un montón de restaurantes, de modo que cualquiera disponía de una amplia selección de carnes si estaba dispuesto a pagar el almuerzo.

A final de mes pedimos la información acerca de los «Lunes sin carne». Las quejas de los pocos convencidos de sus derechos adquiridos iban en aumento y subí al escenario durante una sesión TGIF para informar de lo que habíamos llegado a saber. Les hablé a los googlers de gente arrasando las tapas de cocina, acerca de la forma en que nuestro atareado personal de cocina estaba siendo tratado por unos pocos petulantes como también de la googler que estaba tirando tenedores a la basura. Y les comuniqué un *feedback* anónimo escrito por un googler:

Dejen de decirme cómo debo vivir mi vida. Si ya no quieren ofrecernos el tradicional incentivo de la comida clausuren todas las cafeterías... de verdad, detengan esta m***da o me voy a Microsoft, Twitter o Facebook, donde no andan j***donos.

La sala se quedó helada.

La mayoría silenciosa de googlers, que no era consciente de lo que estaba pasando, se quedó anonadada. No tardó en intervenir en las sesiones TGIF mediante centenares de e-mails, notas de agradecimiento privadas y apoyo a nuestro equipo de cafeterías. También hubo voces que nos recomendaron no sin acierto que aceptáramos los buenos consejos y tuviéramos en cuenta lo de la caza de brujas. Incluso la persona que decía estar tirando tenedores a la basura aclaró que no lo había dicho en sentido literal. Naturalmente.

Nadie fue despedido, pero el nivel de injurias y de exigencia disminuyó. Los hábitos habían cambiado.

Un sistema como el nuestro, que se basa en la bondad de las personas y concede el beneficio de la duda, está expuesto a malos comportamientos. Mi intervención pública, subrayada por las tremendas palabras de un empleado, puso al descubierto lo que estaba ocurriendo e hizo que fuese socialmente aceptable que los googlers se reconviniesen unos a otros. Ocultar cuatro recipientes con comida al mismo tiempo provocaba ahora un moderado «Debes de estar muy hambriento», y la gente que los viernes acaparaba *snacks* era mirada con recelo.*

Otra forma de enfrentarse al reto de la habituación consiste en no tener miedo a cambiar los incentivos una vez que desaparecen las razones originales para concederlos. Por ejemplo, en 2005 empezamos a ofrecer un reembolso de 5.000 dólares a los empleados que comprasen un coche híbrido. El Toyota Prius acababa de ser lanzado y estaba considerado un coche experimental, pero nosotros queríamos estimular a los empleados para que fuesen respetuosos con el medio ambiente y, como los automóviles híbridos estaban autorizados a utilizar el carril reservado a los vehículos de mayor ocupación en las autopistas, podríamos reducir el impacto que nuestra creciente mano de obra estaba teniendo en el tráfico local. En aquel momento un Prius costaba unos 5.000 dólares más que los coches equivalentes. Tres

años más tarde anunciamos en el mes de octubre que a finales de año suspenderíamos el programa. El coche se había popularizado y los precios resultaban ya equiparables, por lo que en ese momento estábamos subvencionando a Toyota. Y tampoco teníamos constancia de que ese incentivo en concreto estuviese contribuyendo a atraer o retener gente. A los googlers les molestó mucho el cambio porque al cabo de unos pocos años creían tener derecho a ese programa. Clausurarlo sirvió para recordar que ofrecemos nuestros incentivos y otros beneficios por razones específicas y que una vez que estas dejan de ser válidas cambiamos nuestros programas. Al mismo tiempo, compensé parcialmente el golpe explicando que estábamos incrementando nuestra contribución al plan 401(k) de jubilación.

Pero recuerdo haber leído informes de concesionarios locales en los que se afirmaba que las reservas de Prius por parte de los googlers se triplicaron en el mes de diciembre, justo antes de que cesara el incentivo.

«La necia coherencia es la obsesión de las mentes ruines»²⁵¹

Cada vez que introducimos cambios en el sistema de desempeño de Google se ponen de manifiesto dos verdades:

1. A nadie le gusta el sistema.
2. A nadie le gustan las propuestas para cambiar el sistema.

Solíamos empezar nuestro proceso de evaluación anual del desempeño en el mes de diciembre. Se trataba de una tarea cordial: todo el mundo en la empresa recibía comentarios de su jefe y colegas, las puntuaciones del

desempeño eran asignadas y calibradas por grupos de directivos y al final de todo ello se determinaban los incentivos.

A nuestros equipos de ventas no les gustaba el momento elegido. Diciembre es el último mes del último trimestre del año, y coincide con el mes en que ellos tratan de cerrar las transacciones. A otros googlers también les disgustaba la fecha. Con toda razón, no querían malgastar tiempo de vacaciones redactando evaluaciones.

Y nosotros mismos nos preguntamos: «Y después de todo, ¿para qué necesitamos hacer evaluaciones al terminar el año?». La fecha no parecía convenir a nadie y además despedía un «tufo» a convención que impulsaba a los googlers a rechazarla. Decidimos desplazar las evaluaciones al mes de marzo, bien lejos del agobio de final de año. Le planteé la idea al grupo de gestión que, tras alguna discusión, decidió apoyarla. El equipo de Gestión de Personas se lo planteó a sus clientes, que dieron su apoyo.

El jueves 21 de junio de 2007, a las 17.04 de la tarde envié una nota a la lista de distribución de nuestros directivos, que incluía a miles de ellos, anunciándoles de antemano el cambio. Añadía que el viernes enviaría un e-mail a la empresa a fin de anunciar los cambios de manera oficial.

Y recibimos un *centithread* o cadena de e-mails con un mínimo de cien respuestas.

Antes de redactar mi mensaje, había solicitado la opinión a docenas de personas, entre ellas a los máximos directivos, y habíamos llegado a un acuerdo.

Sin embargo, ahora había miles de personas que al ver venir los cambios se mostraban en absoluto desacuerdo.

Hacia las seis de la tarde le había entregado a mi (fantástica) asistente una lista de cuarenta personas con las que necesitaba hablar esa tarde basándome en la pertinencia de sus objeciones y en la gran influencia que sus opiniones

ejercían en los demás. Hablé con cada una de ellas, escuché, refuté, atendí a sus principales objeciones y probé alternativas. Los directivos argüían miles de razones por las cuales no les gustaba la propuesta. Algunos preferían hacer antes la mayor parte de su trabajo para poder descansar en las vacaciones. Otros estaban más ocupados en diversas épocas del año y diciembre no era un problema. Otros más preferían que se llevara a cabo una evaluación a fondo antes de asignar los incentivos incluso si eso suponía sustancialmente más trabajo.

A medida que seguí haciendo llamadas y respondiendo e-mails, un googler particularmente descontento me mandó un correo a las 23.55. Decía que nuestra propuesta era lo opuesto a lo que él pensaba que querían los ingenieros.

Era casi la medianoche y le pregunté si podía telefonarle.

Me dijo que sí y hablamos durante media hora.

Aquella noche aprendí que la primera propuesta estaba equivocada. Sí, la gerencia estaba de acuerdo y se me dijo que también lo estaban diversos distritos. Pero no era cierto. De modo que al día siguiente envié e-mails a los directivos diciendo que en lugar de llevar las revisiones al mes de marzo deberíamos iniciarlas en octubre. Que ambas fechas restaban presión al final de año y permitían que las evaluaciones detalladas tuvieran lugar antes de la planificación de los incentivos. Y puesto que habría una brecha entre el final de las revisiones y la planificación de los incentivos, concedimos a los jefes libertad para ajustar las evaluaciones en casos extremos si cambiaba de manera sustancial la trayectoria del rendimiento. A primera vista parecía como si un grupo de googlers con opinión hubiese cambiado el resultado de toda la empresa. Pero en realidad dimos con una solución mejor precisamente porque los googlers manifestaron su parecer. No fue sencillo cambiar de rumbo frente a miles de personas, pero era lo que se debía hacer. La

experiencia recalcó no solo la importancia de escuchar a nuestra gente sino la necesidad de mantener un canal fiable para las opiniones mucho antes de que se tomaran las decisiones. Por último organizamos un grupo al que llamamos los ingenieros Canarios con diferentes grados de antigüedad y seleccionados en función de su capacidad para representar los puntos de vista de los diversos distritos dentro de la ingeniería y la credibilidad para comunicar cómo y cuándo se tomaron las decisiones. El nombre del grupo viene de la costumbre en la minería del siglo XIX de llevar canarios a las minas de carbón para detectar la acumulación de gases tóxicos. Como aquellos pajarillos son más sensibles a la acumulación de gas metano y dióxido de carbono, se asfixiaban mucho antes que los mineros. Un canario muerto significaba que había llegado el momento de evacuar la mina. Al igual que aquellos, nuestros canarios nos avisan con tiempo acerca de cómo reaccionarán los ingenieros, y ofician de consejeros y aliados de confianza en la configuración de nuestros programas de personal.

No obstante, lo que más me llamó la atención fue lo mucho que las personas a las que llamé respetaron y apreciaron mi comunicación. Jonathan Rosenberg me dijo una vez: «Toda crisis es una oportunidad para influir. Deja todo lo demás y ocúpate de la crisis». Cambiar la fecha de la evaluación del rendimiento quizá se asemeje más a una forma trivial de crisis, pero lo dejé todo y pasé las ocho horas siguientes haciendo llamadas de teléfono hasta bien pasada la medianoche. Acabamos dando con una respuesta mejor, conformada por las personas más afectadas y yo conseguí una red más amplia de personas hacia las que podía dirigirme en busca de consejo y ayuda.

Valore a los bichos raros

Siempre ha habido un puñado de ingenieros que asisten a nuestras sesiones de TGIF. Se sientan en primera fila y formulan largas y farragosas preguntas. Todas las semanas. Algunos empleados recientes se quedaban pasmados cuando cada viernes la misma gente se ponía en pie y planteaba sus interrogantes.

Los más veteranos ya sabían de qué iba.

Uno de los que preguntaban era un hombre pequeño y de cabello castaño. Tenía un porte delicado y siempre planteaba sus cuestiones en forma de narración: «Larry —podía empezar—, hace poco he escuchado una interesante historia que [digresión de cinco minutos]... de manera que estaba preguntándome, ¿Google [pregunta de cinco minutos]...?». En ocasiones las preguntas parecían disparatadas y a veces proféticas. Preguntó acerca de la verificación en dos pasos* años antes de que fuera una realidad.

Hasta que un día, diez años después, se retiró. A la semana siguiente algún otro estaba sentado en su sitio de primera fila durante la sesión del viernes.

Resultó ser uno de nuestros primeros googlers. Le mencioné su marcha a Eric Schmidt y este se preguntó si no íbamos a ser un poco más pobres por haber perdido a uno de los bichos raros que habían estado con nosotros desde el principio.

Y lo somos.

Poner más recursos detrás de menos productos

¿Recuerda Google Lively, el producto con el que se podía crear online un animado avatar de uno mismo y conocer a otras personas en edificios y habitaciones simuladas?

Y de seguro que recuerda los Google Audio Ads, los anuncios radiofónicos

suministrados por Google. ¿Y las Google Answers, donde usted podía plantear una pregunta y ofrecer un premio a quien la respondiese a su satisfacción?

Esos productos de clausuraron entre 2006 y 2009. Estaban entre los más de doscientos cincuenta que Google ha venido produciendo durante los últimos quince años, de la mayoría de los cuales ni siquiera yo he oído hablar.

Un efecto secundario de la libertad ilimitada es el flujo de ideas. Además de centenares de productos, contábamos 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 20 por ciento de tiempo libre. Disponíamos de un comité de ideas en el que fueron expuestas y discutidas más de veinte mil.

Pese a la bullente masa de actividad, existía la sensación de que no teníamos gente suficiente para hacer las cosas de manera conveniente. Había tal cantidad de proyectos interesantes en marcha que prácticamente ninguno conseguía la inversión suficiente para llegar a convertirse en algo importante.

En julio de 2011, nuestro entonces vicepresidente de Investigación e Infraestructura de Sistema, Bill Coughran colgó un apunte en el blog titulado «Poner más recursos detrás de menos productos». Explicó que estábamos cerrando Google Labs,²⁵² un sitio en el que los usuarios podían apuntarse para hacer las primeras pruebas de algunos de nuestros productos.

Fuera de la vista estaban pasando más cosas. Larry reunió a los doscientos líderes principales y les explicó que estábamos intentando hacer demasiadas cosas al mismo tiempo y que debido a ello no hacíamos ninguna de ellas todo lo bien que podríamos. Empezó a liderar una limpieza general anual para cerrar productos que no terminaban de arrancar (como Google Health, un sitio en el que guardar información acerca de su salud), que otros estaban haciendo mejor (como Knol, un intento de enciclopedia online) o que sencillamente habían dejado de resultar relevantes (Google Desktop, un

producto que se podía descargar para mejorar el contenido de su ordenador y que dejó de utilizarse porque la mayoría de sistemas operativos incorporaban sus propias tecnologías de búsqueda en el ordenador).

Ninguno de esos cierres resultó sencillo porque cada producto tenía sus seguidores y defensores, y una serie de personas que trabajaba en ellos. Hubo quienes se preguntaron si ese nuevo foco «de arriba abajo» a la hora de decidir la vida o muerte de los productos significaba que habían cambiado nuestros valores.

En realidad habíamos redescubierto un principio que ya dábamos por verdadero en nuestros primeros días: la innovación se desarrolla en la creatividad y la experimentación, pero también requiere una poda juiciosa. Con decenas de miles de empleados y miles de millones de usuarios, se dan infinitas oportunidades para crear. Y nosotros atraemos a las personas que quieren hacer justamente eso. Pero la libertad no es absoluta y formar parte de un equipo, de una empresa, significa que en cierto modo has aceptado renunciar a una pequeña parte de tu libertad personal a cambio de la promesa de lograr juntos más de lo que conseguirías en solitario.

Una persona sola no hubiera podido crear Google Search. Incluso al principio, estaba Sergey junto con Larry. Y tuvimos discusiones feroces acerca de cómo debía operar el buscador. A lo largo de nuestra historia hemos cambiado varias veces de modelo, básicamente renunciando al antiguo (en el que gente brillante, dedicada y creativa invirtió miles de horas en su creación) para reemplazarlo por otro sistema mejor.

La clave para equilibrar la libertad individual con la dirección general es ser transparente. La gente necesita entender el fundamento de cada acción susceptible de ser interpretada como un paso más en la resbaladiza pendiente que te distancia de tus valores. Y cuanto más esenciales sean tus valores acerca de cómo operar, más imperioso es explicar. Y tan importante como

argumentar cada decisión es dar a conocer el contexto más amplio. En octubre de 2013, un googler me preguntó si el cierre anual de productos era un signo de que nos importaban menos las ideas individuales. Le dije que el péndulo de permitir la floración de mil capullos,²⁵³ o de fertilizar cada idea, había llegado demasiado lejos y que estábamos dejando de hacer tantos progresos como nuestros usuarios merecían. Nuestra cartera de productos, como cualquier jardín, necesitaba una poda juiciosa y regular. Y al hacerlo logramos que la empresa fuese más saludable.

El postre más político o «No podrá complacer a todo el mundo todo el tiempo»

En Google hay una lista de correo a la que uno puede suscribirse, y una conversación sobre algún asunto en particular recibe el nombre de *thread*, es decir, «hilo» o «tema». En ocasiones, una cuestión especialmente sensible puede desencadenar un *centithread* o cadena de e-mails con un mínimo de cien respuestas. Nuestro primer «militema» (o kilotema... porque existe cierto debate sobre el prefijo) obtuvo en torno al millar de respuestas. El origen fue una tarta.

Un día en 2008 una de nuestras cafeterías ofreció este postre en el menú del mediodía:

Tarta de crema de chocolate y bayas de Goji Free Tibet* con capa de dátiles, coco, nueces de macadamia y chocolate: crema de macadamia, cacao en polvo, vainilla, agave, copos de coco, bayas de goji, mantequilla de coco, sirope de agave y fresas, dátiles Medjool, sal marina.

Al poco de ser colgado el menú un googler le mandó un e-mail a Eric que

básicamente decía: «Esto forma parte del menú de hoy. Si la empresa no da una explicación o no toma una medida dejaré la empresa como protesta».

El googler hizo llegar su nota a varias listas de correo más pequeñas y un ingeniero la reenvió a la lista de la empresa para cuestiones varias. La nota estableció el récord de tiempo en llegar más rápidamente al centenar de respuestas y se convirtió en el primer tema que alcanzó el millar de respuestas. Un googler contabilizó en total más de 1.300 e-mails al respecto.

Me detendré un momento en el contexto.

La baya goji, conocida como baya de lobo, es originaria del sudeste de Europa y China y ahora se cultiva en Canadá, Estados Unidos y en todas partes.²⁵⁴ Crece en forma de seto, llega a tener 2 o 3 metros de altura y da flores de color púrpura. La baya, de color anaranjado, alcanza 1 o 2 centímetros, posee un alto nivel de antioxidantes y tiene un sabor fuerte y agrisado. No puedo decir que sea un gran aficionado, pero no sabe mal mezclada con otros ingredientes.

Aquel día de abril, un chef decidió hacer una tarta utilizando bayas goji procedentes del Tíbet. La comida en Google es gratis. De manera que era una tarta gratuita. Con bayas goji. Del Tíbet. Pero para muchos googlers eso se podía leer como: «Tarta de crema de chocolate con gojis del Tíbet libre».

Google opera en todo el mundo y tenemos varias oficinas en China continental. Para muchos chinos del continente el Tíbet ha sido, es y debería seguir siendo siempre parte de China. Para muchos otros, el Tíbet es y debería ser una nación independiente.

Dejando a un lado a Google, no creo tomarme una gran libertad si digo que probablemente haya mil millones de personas que sostengan un punto de vista y otros mil millones que opinen lo contrario. Hubo googlers, como el que escribió a Eric y unos pocos miles de sus más íntimos amigos, que se sintieron profundamente ofendidos porque el nombre de la tarta implicaba

que el Tíbet debería ser «libre». Para aclarar la cuestión, alguien sugirió que los occidentales también deberían sentirse ofendidos si «un chef de Londres» ofreciese «Tarta Gales libre» o «Galleta Irlanda del Norte libre». Otros fueron más lejos al sugerir «Sirope de arce Quebec libre», «Filetes de poligamia Texas» o «Panqueques Guerra de la Agresión del Norte».

Un argumento de respuesta, manifestado por centenares de personas con opinión, era que se trataba sencillamente de libertad de expresión. Un chef debería tener libertad para llamar a un postre como quisiera. El debate, entonces, derivó hacia la cuestión de si dentro de la empresa había verdadera libertad de expresión y, más importante aún, si se estaban tomando en consideración las creencias y valores de todo el mundo en la empresa.

Hubo otra línea de debate relativa a si el chef debía ser castigado o no. Su jefe le había mandado a casa durante tres días basándose en la reacción del primer googler, pero muchos se preguntaron si eso era justo y si el castigo no tendría un efecto negativo sobre la libertad de expresión en la empresa. Después de todo, razonaban, si te envían a casa por algo como esto, ¿cómo sentirse cómodo en cualquier discusión? ¿Google se había convertido finalmente en una «gran empresa» en la que estaba prohibido decir ciertas cosas?

También muchos googlers consideraron que todo ese asunto era ridículo. Se trataba del nombre de una tarta. Una tarta. ¿En serio?

El debate no solo puso a prueba los límites de nuestra libertad de expresión sino también el cómo nos comportamos cuando nos enfrentamos a cuestiones intensamente personales y emotivas. Mientras leía centenares de mensajes vi que ambas partes recurrían a razonamientos basados en hechos. Y comprobé también que no había casi nadie capaz de hacer que alguien cambiase de opinión. La gente entraba en el debate convencida de que el Tíbet formaba parte de China o convencida de que no, y salía del debate exactamente igual.

Pensaban que se trataba de libertad de expresión o de una insensibilidad atroz, y lo pensaban al empezar y al terminar. Por último, el ritmo de gente que intervenía fue decreciendo hasta detenerse.

No se resolvió nada.

Caí en la cuenta de que esa clase de debates enormes, apasionados y sin resultados concluyentes forman parte de una cultura de transparencia y libertad de opinión. No todos los problemas se solucionan con datos. Personas razonables pueden considerar la misma serie de hechos y no ponerse de acuerdo, sobre todo cuando se trata de valores. Pero los googlers que se preguntaban si penalizar al cocinero enfriaría la libertad de expresión no andaban desencaminados. El nombre de una tarta es irrelevante para el gran esquema de las cosas. Pero si los googlers sentían que podían ser castigados por algo tan relativamente trivial, ¿cómo se podía esperar de ellos que fuesen a plantearle al director general si seguíamos siendo fieles a nuestra misión o si estábamos poniendo por delante a los usuarios? La gente sabía que era libre de plantear un tema. Y por doloroso que fuese asistir a los debates, estos eran la prueba de que estábamos haciendo lo correcto.

Al final, algo se resolvió. Investigué el castigo del chef y lo revoqué. Volvió a trabajar al día siguiente. Había tenido buena intención y nadie salió perjudicado. Su jefe exageró, lo cual era lógico a la vista de los centenares de mensajes. Lo anuncié en una de las últimas intervenciones a la conversación y recibí un par de docenas o más de respuestas dándome las gracias a mí y a la dirección por haber hecho lo correcto. El debate fue importante. Y provocar un debate nunca debería ser un crimen.

El salto de fe

Los seres humanos somos complicados, espinosos y turbulentos. Pero esas cualidades no cuantificables hacen que surja la magia. El objetivo de este capítulo es desvelar algunas de las pasiones y mezquindades que definen nuestros mejores y peores momentos. A lo largo de este libro he tratado de ser honesto acerca de lo que ha funcionado o no en Google, pero me he inclinado hacia lo que ha funcionado porque es una guía más útil para los demás.

A cada paso del camino, no obstante, nuestra deliberada elección de orientarnos a una misión, ser transparentes y otorgar poder a nuestros empleados ha traído consigo tensiones, frustraciones y fracasos. Como poco hay una brecha entre el ideal al que aspiramos y la triste realidad del día a día en que todos vivimos. Nunca seremos transparentes al cien por cien. Ningún googler, ni siquiera Larry y Sergey, tendrá nunca la libertad de expresión suficiente para dictar hasta la última coma sobre el modo en que debe operar la empresa, aunque solo sea por la sencilla razón de que si alguien tratase de ejercer tal control la gente se marcharía. Pero a diferencia de otros entornos que he conocido, reconocemos que nuestras aspiraciones siempre serán superiores a nuestros logros. Por eso nos parece excelente alcanzar el 70 por ciento de nuestros OKR cada trimestre. Y se trata de la razón por la que Larry cree en las metas muy ambiciosas, responsables de que usted saque más partido del fracaso de lo que obtendría si alcanzara el éxito con un objetivo más modesto.

Cada experiencia que yo he expuesto aquí nos ha hecho más fuertes. Hemos refinado nuestros valores, o al menos reforzado el hecho de que somos sinceros cuando hablamos de libertad.

Cualquier equipo u organización que trate de llevar a la práctica las ideas enunciadas en este libro dará algún traspie durante el camino, igual que le ocurre a Google. En tanto que principiante, a los pocos pasos encontrará su

propio «momento bayas goji» en el que la gente se molestará, o tendrá ideas horribles, o se aprovechará de la generosidad de la empresa. Ninguno somos perfectos y algunos de nosotros somos malos actores.

Esos momentos de crisis son los que determinan el futuro.

Algunas empresas se declararán derrotadas, recurriendo a las más nimias reincidencias como prueba de que no se puede confiar en la gente y que los empleados necesitan normas y vigilancia para obligarles a servir a la organización. «Intentamos seguir esa vía —dirán—, y mire adónde nos ha llevado. Nuestros empleados enloquecieron, o derrocharon el dinero o perdieron el tiempo.»

Otros líderes demostrarán estar hechos de una pasta más dura. Aquellos de ustedes que perseveren frente al miedo y el fracaso y se mantengan firmes a sus principios, y que se enfrenten a las fuerzas y a las personas que atacan a la organización, moldeará el alma de esta con sus palabras y hechos. Y esas serán las empresas de las que la gente querrá formar parte.

NORMAS DE FUNCIONAMIENTO... PARA FASTIDIARLA

- Admita su error. Sea transparente al respecto.
 - Pida consejo en todas partes.
 - Arregle lo que se rompa.
 - Encuentre la moraleja del error y difúndala.
-

Qué puede hacer usted a partir de mañana

Diez pasos para transformar su equipo

De entre todos los videojuegos, mi favorito ha sido siempre uno que se llama *Planescape: Torment*. Fue lanzado en 1999 y empieza con tu personaje despertando en un depósito de cadáveres habiendo perdido la memoria. El resto del juego lo pasas desplazándote por el universo solo para descubrir (*spoiler alert!*) que en vidas pasadas has hecho mucho bien y mucho mal, y que despiertas después de cada vida como una pizarra en blanco pero con una nueva oportunidad de elegir una vez más cómo vivir. En el punto clave del juego se te plantea la siguiente cuestión: «¿Qué puede cambiar la naturaleza de una persona?». La respuesta y tu conducta condicionan el desarrollo del juego.*

He escrito este libro porque, para bien y para mal, Google suscita mucha atención. En 2007 estaba chateando con el doctor Larry Brilliant, entonces líder de nuestro brazo filantrópico, Google.org. En el pasado, Larry había contribuido a erradicar la viruela en la India formando parte de la Organización Mundial de la Salud. Me repitió un razonamiento de Bill Gates, y aunque mi memoria es un tanto brumosa, decía más o menos así: «La

Fundación Gates puede donar cien millones de dólares para curar la malaria y pasar inadvertida. Lanzas un producto para detectar la gripe y aparece en los medios de comunicación del mundo entero. No es justo». *Por la razón que sea a la gente le despierta más interés lo que hace Google de lo que pudiera pensarse por su importancia.*

Ese nivel de atención entraña una responsabilidad. Nuestros fracasos están más expuestos al público, y puesto que somos gestionados por gente normal y falible tenemos los mismos pies de barro que todo el mundo. Nos esforzamos por pedir perdón y enmendar cualquier error. Nuestros conocimientos están más a la vista y cuando descubrimos algo se crea la oportunidad de compartirlo con un público mucho mayor de lo que quizá merezcamos.

Y lo más importante, cuando decimos cosas que tampoco son del todo revolucionarias, también llaman la atención.

En el tiempo que llevo en Google, y mientras escribo este libro, he caído en la cuenta de que muchas de las ideas fundamentales que hemos puesto en práctica no eran excesivamente innovadoras. Pero incluso estas todavía acaparan la atención.

Se puede pensar que las personas son fundamentalmente buenas o no.

Si usted cree que son buenas, en ese caso, y ya sea como emprendedor, miembro de un equipo, jefe de sección o director general, debería actuar de una forma coherente con sus creencias.

Si las personas son buenas, deberían ser libres.

El trabajo carece de sentido y resulta menos placentero de lo conveniente porque líderes bienintencionados no creen, en su fuero interno, que las personas sean buenas. Las organizaciones crean enormes burocracias para controlar a sus empleados. Esas estructuras de control son una forma de admitir que no se puede confiar en la gente. O en el mejor de los casos, que nuestra más baja naturaleza puede ser controlada y encauzada por alguien

iluminado con la sabiduría de lo mejor. Y que la naturaleza del hombre es mala y debe ser forjada mediante reglas, premios y castigos.

Jonathan Edwards, un predicador norteamericano que desempeñó un papel clave en el resurgimiento religioso de la década de 1730 conocido como el Gran Avivamiento, pronunció un sermón en el que quedaba resumida esta filosofía. Me dejó helado cuando la leí en clase de literatura en el instituto:

En estado natural los hombres penden de la mano de Dios sobre el Abismo del Infierno; se merecen el Abismo terrible y ya están sentenciados a él... [E]l fuego que anida en sus Corazones lucha por surgir...[y] no hay medio a su alcance que pueda darles la menor Seguridad.²⁵⁵

Lo que Edwards esperaba con aquellas palabras era sembrar el escalofrío entre los feligreses. Y se puede decir que lo lograba.

Dejando de lado un contexto religioso acerca del cual mi paso por el instituto estuvo muy lejos de cualificarme para opinar, la premisa subyacente de Edwards es que «los hombres en estado natural son malos y precisan de alguna intervención para evitar un horrible final».

Steven Pinker, en *Los ángeles que llevamos dentro*, sostiene que con el tiempo el mundo se ha hecho mejor, al menos si se mide por los índices de violencia. En el estadio anterior, en la era de los cazadores-recolectores, el 15 por ciento de la población moría de forma violenta, porcentaje que descendió al 3 por ciento en los imperios romano, británico e islámico. Hacia el siglo xx, en los países europeos, la magnitud del homicidio había descendido un escalón más. Actualmente los índices de muertes violentas son incluso menores. Pinker explica que «la naturaleza humana ha tenido siempre inclinaciones hacia la violencia e inclinaciones a contrarrestarla, tales como el autocontrol, la empatía, la justicia y la razón. La violencia está en declive porque las circunstancias han favorecido cada vez más que saquemos los

ángeles que llevamos dentro».²⁵⁶ La expansión y consolidación de los Estados reduce el riesgo de conflictos tribales y regionales. Las personas crearon vínculos entre ellas mediante un comercio que hizo de la guerra algo todavía más irracional. El «cosmopolitismo, la expansión de la pequeña vida provinciana mediante la alfabetización, la movilidad, la educación, la ciencia, la historia, el periodismo y los medios de comunicación de masas... provocaron que los seres humanos adoptasen la perspectiva de personas diferentes a ellos y que ampliaran el círculo de sus simpatías para incluirlas».

Pinker vive en un mundo muy diferente al de Edwards, un mundo más interconectado e interdependiente. Y sin embargo, nuestras prácticas de gestión continúan con la misma mentalidad que la de Edwards y Frederick Winslow Taylor, quien en 1912 le dijo al Congreso que los directivos debían controlar estrechamente a unos trabajadores demasiado débiles de mente como para pensar por sí mismos:

Puedo afirmar, sin la más leve duda, que la ciencia de fundir el arrabio es tan inmensa que si el hombre es... físicamente capaz de producirlo y lo bastante flemático y estúpido como para tenerlo por oficio raras veces es capaz de comprender la ciencia de fundir el arrabio.²⁵⁷

Demasiadas empresas y directivos se comportan como si, en ausencia de un decreto progresista, la gente fuese demasiado ignorante para tomar decisiones sensatas e innovar.

La cuestión no es qué clase de sistema de gestión se requiere para cambiar la naturaleza del hombre, sino qué se necesita para cambiar la naturaleza del trabajo.

En la Introducción explicaba que existen dos modelos extremos de cómo deben ser gestionadas las organizaciones. Mi convicción de que usted puede elegir la clase de organización que desea crear constituye el núcleo de este

libro, y le he mostrado algunas herramientas para hacerlo. El extremo de la «poca libertad» corresponde a la organización de ordeno-y-mando, en la que los empleados son gestionados con sólida estrechez, trabajan mucho y son despedidos. El extremo de la «amplia libertad» se basa en la autonomía, en la que los empleados son tratados con dignidad y tienen la opción de opinar sobre la evolución de la empresa.

Ambos modelos pueden llegar a ser muy rentables, pero este libro parte del presupuesto de que la gente de más talento querrá formar parte de una empresa regida por la libertad. Y puesto que se benefician de las mejores percepciones y pasiones de todos sus empleados, esa clase de empresas son más resilientes y más proclives al éxito. Tony Hsieh, de Zappos; Reed Hastings, de Netflix; Jim Goodnight, del Instituto SAS, y tantos otros estarán encantados de hablarles de los resultados provenientes de conceder libertad a la gente en sus negocios,²⁵⁸ tal y como han hecho los líderes de Wegmans y Brandix. Esas empresas de tecnología han podido comprobar cómo crecían año tras año. Wegmans progresa con independencia de lo que le ocurra a la economía, y sigue siendo un estupendo contexto en el que trabajar. Lo mejor de todo esto es que el hecho de tratar bien a su gente constituye un medio para un fin y un fin en sí mismo.

La buena noticia está en que cualquier equipo puede construirse en torno a los principios que utilizó Google.

A lo largo de este libro he ofrecido en cada capítulo listas de «normas de funcionamiento», por si usted desea poner el foco en un área u otra. Pero si anhela llegar a crear un entorno de amplia libertad, he aquí los diez pasos que transformarán su equipo o su lugar de trabajo:

1. Dé sentido a su trabajo.
2. Confíe en su gente.

3. Contrate únicamente a personas que son mejores que usted.
4. No confunda el desarrollo con la gestión del desempeño.
5. Ponga el foco en las dos colas.
6. Sea frugal y generoso.
7. Pague injustamente.
8. Dé algún empujoncito.
9. Gestione las expectativas crecientes.
10. Diviértase y después vuelva al n.º 1 y empiece de nuevo.

1. Dé sentido a su trabajo

El trabajo consume como poco un tercio de su vida, y la mitad de las horas en que usted está despierto. Puede y debe ser algo más que el medio para un fin. Desde hace tiempo las organizaciones sin ánimo de lucro han recurrido al sentido para motivar y atraer a la gente. Por ejemplo, Emily Arnold-Fernández, fundador de Asylum Access, una organización que ayuda a los refugiados, ha creado un equipo multifuncional y de primera categoría que persigue como visión común facilitar que los refugiados encuentren trabajo, envíen a sus hijos a la escuela y reconstruyan sus vidas en los países de acogida.

Son demasiados los entornos en los que el trabajo tan solo es un sueldo. Pero como demostró el estudio de Adam Grant, incluso una pequeña conexión con la gente que se beneficia de su trabajo no solo incrementa la productividad sino que hace más felices a las personas. Y todo el mundo quiere que su jornada persiga un objetivo. Conéctelo con una idea o valor que trascienda el día a día y que refleje con honestidad lo que usted está haciendo. Google organiza la información mundial y la torna accesible y útil. Todos

cuantos trabajan aquí contribuyen a esa misión por pequeño que sea su puesto de trabajo. Eso es lo que atrae a la gente hacia la empresa y le inspira para quedarse, asumir riesgos y rendir a los más altos niveles.

Si es usted un fileteador de salmón está alimentando a las personas. Si es un lampista, les mejora la calidad de vida al mantener sus casas limpias y saludables. Si trabaja en una cadena de montaje, aquello que fabrique lo usarán otros y en algún modo les beneficiará. Haga lo que haga, es importante para alguien. Y debería ser importante para usted. Como directivo, su trabajo consiste en ayudar a los suyos a encontrar ese sentido.

2. Confíe en su gente

Si usted cree que los seres humanos son fundamentalmente buenos, actúe en consecuencia. Sea transparente y honesto con sus empleados y déjeles opinar sobre cómo funcionan las cosas.

Desde luego que es más correcto empezar poco a poco. En definitiva, cuanto menos confianza haya estado demostrando más sentido tendrán los mínimos gestos. Para una empresa con tradición de gestión opaca, un buzón de sugerencias parecerá revolucionario si los empleados saben que se leen y son atendidas. Permita que sus equipos quieran conocer el motivo de su última decisión. Si el suyo es un negocio pequeño pregunte con asiduidad a sus empleados qué cambiarían ellos para que las cosas funcionaran mejor, o qué cambiarían si el negocio fuera suyo.

Porque es así como usted desea que se comporten. Como si la empresa fuese de ellos.

Y la única vía para que eso ocurra es que usted entregue una pequeña porción de su autoridad y les dé margen para acostumbrarse a ello.

Esto puede sonar tremendo, pero en realidad no resulta demasiado arriesgado. La dirección siempre puede clausurar el buzón de sugerencias, o decirle a la gente que sus ideas ya no son bien recibidas o incluso despedirla. Si le preocupa el hecho de recuperar su autoridad, comuníquese a su gente que cada cambio es solo una prueba de varios meses. Si funciona, la mantiene. Y si no, no. Su gente apreciará incluso el intento.

Y si usted forma parte de un equipo, transmita a su jefe esta petición: deme una oportunidad. Ayúdeme a entender cuáles son sus objetivos, y permítame averiguar la forma de conseguirlos. Pequeños pasos como este abren el camino hacia un espíritu de propietario.

3. Contrate únicamente a personas que son mejores que usted

Muchas veces las empresas actúan como si ocupar los puestos de trabajo lo más rápido posible fuese más importante que el hecho de que los desempeñen los mejores trabajadores. He tenido vendedores que me decían: «El mal aliento es mejor que estar sin aliento», como queriendo decir que prefieren los ingresos producidos por un trabajador mediocre en una banda cercana al 70 por ciento de su cuota de ventas antes que tener dicha banda vacía. Pero es un error llegar a un compromiso en la calidad de la contratación. Un mal contratado es tóxico y no solo atenta contra su propio rendimiento sino que arrastra consigo el rendimiento, la moral y la energía de quienes le rodean. Si expulsar a una persona significa que a corto plazo todos deben trabajar más, basta con recordarles al último imbécil con el que tuvieron que compartir faena.

Contrate por medio de un comité, establezca por adelantado los estándares

objetivos y compruebe de manera periódica si sus nuevos fichajes son mejores que los anteriores.

La prueba de que está contratando bien es que nueve de cada diez nuevos contratados son mejores que usted.

Si no es así, deje de contratar hasta encontrar a personas más valiosas. A corto plazo se moverá más despacio pero al final su equipo será mucho más fuerte.

4. No confunda el desarrollo con la gestión del desempeño

Chris Argyris nos demostró cómo incluso las personas más valiosas pueden no ser capaces de aprender. Y si no pueden hacerlo, ¿qué esperanza nos cabe a los demás? A nadie le gusta confrontar la propia debilidad. Si usted asume la crítica con todas sus consecuencias, si su gente siente que un fallo significa que van a sufrir una pérdida profesional y económica, discutirán con usted en lugar de mostrarse abiertos al aprendizaje y el desarrollo.

Haga que sus conversaciones sobre desarrollo sean seguras y productivas manteniéndolas de manera continuada, justo como solía hacer mi jefe cuando terminábamos cada una. Comience siempre con una actitud de «¿Cómo puedo ayudarle mejor?». De lo contrario se alzan las defensas y se deja de aprender.

Resulta más rentable realizar las charlas sobre desarrollo mientras se intenta conseguir un objetivo. Separe en el espacio y el tiempo las conversaciones acerca de si se ha alcanzado o no una meta. Una vez finalizado un período de evaluación del desempeño, mantenga una conversación abierta acerca de los objetivos que se establecieron y de lo que se ha logrado, y la relación de los incentivos con el rendimiento. Pero esa

conversación debería versar por entero acerca de los resultados y no sobre el proceso. Puede que las metas se hayan cumplido, excedido o fallado, y cada uno de esos resultados implican diferentes retribuciones o estímulos.

Si está usted haciendo esto como corresponde, las discusiones sobre el desempeño nunca deben tomarse por sorpresa porque las habrá mantenido con frecuencia, y el empleado habrá sentido su apoyo a cada paso.

En cualquier caso no confíe únicamente en el jefe para hacer una exposición precisa de cómo se está comportando la gente. Para el desarrollo, solicite información de sus iguales incluso si es algo tan sencillo como preguntarlo o enviar un breve cuestionario. Para la evaluación del rendimiento pida a los directivos que se reúnan y calibren sus valoraciones como grupo para garantizar la imparcialidad.

5. Ponga el foco en las dos colas

Ponga a su mejor gente bajo el microscopio. Mediante una combinación de circunstancia, destreza y firmeza ellos han buscado la excelencia. Identifique no solo a sus jugadores más completos sino a los mejores especialistas. No busque al mejor vendedor; busque a la persona que vende más a las cuentas nuevas de un cierto tamaño. Busque a la persona que mejor golpea pelotas de golf en una noche de lluvia. Cuanto más preciso sea en diseccionar la experiencia, más sencillo será conocer a los mejores y discernir por qué obtienen más éxito que los otros.

A partir de ahí utilícelos no solo como ejemplo para los demás mediante listas de control basadas en lo que hacen, sino también como maestros. Una de las mejores formas de adquirir una competencia es enseñarla. Alistar a los mejores como profesores, incluso si es para una charla de café de media hora,

les obligará a exponer cómo hacen lo que hacen y ese mismo proceso les ayudará a mejorar. Si tiene usted contacto con una de esas personas como compañero de trabajo, obsérvela de cerca, acibíllela a preguntas y aproveche la ocasión para sorber de ella hasta la última brizna de sabiduría.

Mientras tanto, tenga compasión de sus peores empleados. Si está contratando correctamente, seguro que muchos de ellos tienen problemas porque están en un puesto equivocado y no porque sean ineptos. Ayúdelos a aprender o a buscar un nuevo rol.

Pero si eso fracasa, despídalos lo antes posible. No les hace ningún favor manteniéndolos por ahí y ellos serán más felices en un entorno en el que no sean los peores trabajadores.

6. Sea frugal y generoso

Muchas de las cosas que hacemos por nuestra gente no cuestan nada. Por ejemplo, contar con proveedores que presten servicios en la empresa o negociar el suministro de almuerzos con un establecimiento cercano. Sesiones de «Gracias a Dios que es viernes» y contratar oradores invitados apenas requieren de una sala y un micrófono. Y sin embargo los beneficios que proporcionan son incontables; los googlers encuentran continuamente nuevos servicios o se enzarzan en un debate intrigante.

Reserve sus mejores incentivos para cuando su gente tenga más necesidad, es decir, aquellos momentos de mayor tristeza o alegría. Su generosidad obtendrá el máximo impacto cuando alguien precise atención médica de urgencia o cuando las familias dan la bienvenida a nuevos miembros. Poner el foco en los momentos más humanos subraya que su empresa se interesa por cada persona en particular. Y a todos les reconfortará saber que en caso

de atravesar uno de los momentos más bajos, o más altos, de sus vidas, podrán contar con el respaldo de una institución.

Esto sucede así incluso en la empresa más pequeña. Mi padre fundó una compañía de ingeniería que dirigió durante tres décadas. Se ocupó mucho de todos y cada uno de sus empleados pagándoles no solo con los salarios sino con palabras amables, consejos y tutoría. Y cuando alguno del equipo alcanzaba los cinco años de antigüedad, mantenía con ellos una conversación privada. Les comunicaba que la empresa contaba con un plan de pensiones y que a los cinco años tenían pleno derecho al mismo. Y aparte de lo que cada uno hubiera podido ahorrar, él también había guardado dinero para cada uno de ellos. Algunos se alegraban, otros lloraban y otros tantos se limitaban a darle las gracias. Lo cierto era que no se lo decía antes porque no quería que se quedasen por el dinero. Deseaba retenerlos porque les gustasen tanto el equipo como el hecho de estar creando algo. Era generoso cuando más falta hacía y en ello radicaba la diferencia.

7. Pague injustamente

Recuerde que el rendimiento sigue una distribución de ley potencial con independencia de lo que le cuente su departamento de recursos humanos. El 90 por ciento o más del valor de su equipo proviene del 10 por ciento superior. Como resultado, sus mejores empleados valen mucho más que los del promedio. Podrían valer un 50 por ciento más que sus empleados medios o cincuenta veces más, pero sin duda que son absolutamente más valiosos. Asegúrese de que ellos lo sienten así. Incluso si no dispone de los recursos financieros para ofrecer enormes diferencias en los salarios, con solo introducir algunas distinciones sustanciales ya será significativo.

Sus trabajadores no tan buenos puede que no se sientan felices con sus retribuciones, pero usted puede solucionarlo siendo sincero: explíqueles por qué su sueldo es diferente y lo que pueden hacer para cambiar eso.

Al mismo tiempo, sea generoso con el reconocimiento público. Alabe los logros de los equipos y asegúrese de celebrar los fracasos cuando se hayan aprendido importantes lecciones.

8. Dé algún empujoncito

Entre todas las ideas formuladas en este libro, la que tiene mayor potencial para mejorar de forma ostensible el resto de su vida es cambiar la cantidad que puede ahorrar con cada sueldo.

Si compara a personas que han ganado la misma cantidad de dinero durante treinta años, puede haber una diferencia de un 3.000 por ciento con respecto a la riqueza que han acumulado, y esta queda casi enteramente determinada por lo que hayan ahorrado. De más está decir que casi nunca resulta sencillo hacerlo. A menos que sea usted tan rico como Creso, cada dólar ahorrado parecerá una transacción. ¿Compro algo de marca o un genérico? ¿Un pastelito de mantequilla de cacahuete de tres dólares o me salto el postre? ¿Cambio el coche o sigo con él un año más? En mi primer año después de la facultad, mientras trabajaba como actor y camarero, solía frecuentar la Hostess Thrift Shop, que estaba cerca de mi ciudad y vendía pan y pasteles casi caducados. Compraba algo de comer (¡con moderación!) y podía ahorrar unos cuantos dólares a la semana. Recuerde que lograr que los googlers retocasen sus tasas de ahorro en menos de un 3 por ciento aportaba 262.000 dólares al fondo de pensiones de cada uno de ellos.

Conozco gente que, por enloquecido que parezca, considera una necesidad

de suma importancia los 100.000 dólares que cuestan los alquileres de verano en los Hamptons, y hasta mis amigos banqueros que se quedaron sin trabajo en 2008 encontraban una forma de escaparse a sus casas de la playa.

Perdonen que insista en la cuestión, pero la gente tiende a no cambiar sus índices de ahorro. Calcule el porcentaje de su sueldo que va a ahorrar hoy y añada un poco más a partir de ahora. Nunca es fácil. Pero siempre merece la pena.

Esto es para usted personalmente.

Mire ahora a su alrededor y compruebe si su entorno le está ayudando a usted y a quienes le rodean. ¿Le resulta sencillo encontrarse con los demás y conectar? Los *snacks* menos saludables, ¿están a la altura de los ojos en su frigorífico? Cuando envía un e-mail o un mensaje de texto a sus compañeros y amigos ¿es para compartir buenas noticias o para criticar? Nuestro entorno nos va dando empujoncitos a todos, o se los damos a quienes nos rodean. Utilice ese hecho para lograr que usted o sus equipos sean más felices y productivos.

Reorganice su espacio físico de una forma que estimule las conductas que desea: si necesita que la gente colabore y la tiene encerrada en cubículos, eche abajo las paredes. Reflexione acerca de cómo les envía mensajes a sus equipos. Comunique los datos relativos a lo que va bien, como el número de personas que colaboran de forma voluntaria con las organizaciones benéficas locales, para estimular a los demás a que se impliquen. Le sorprenderá lo muy diferente que puede resultar ese mismo lugar.

9. Gestione las expectativas crecientes

En ocasiones usted se va a equivocar y tendrá que rectificar. Prepárese para

comerse su tarta de bayas goji. Sabiendo esto, comuníquese a su gente que va a experimentar con ideas de este libro antes de empezar a hacerlo. Eso les ayudará a pasar de mostrarse críticos a partidarios, y le concederán más beneficio de la duda si las cosas no salen bien.

10. Diviértase, vuelva al n.º 1 y empiece de nuevo

Larry y Sergey se propusieron crear una empresa en la que ambos querrían trabajar. Usted puede hacer lo mismo. Incluso si usted entra en una empresa y acaba de salir de la universidad, como empleado subalterno, o como el empleado 1.000.006, todavía puede convertirse en fundador con solo elegir cómo interactuar con quienes le rodean, cómo diseñar su lugar de trabajo y cómo liderar. Al hacerlo creará un lugar que atraerá a la gente de mayor talento del mundo.

No se trata de un esfuerzo aislado. Construir una cultura y un entorno de peso requiere aprendizaje continuo y renovación. No trate de hacerlo todo al mismo tiempo. Experimente primero con una idea de este libro o con una docena, aprenda de los resultados, retoque el programa y pruebe de nuevo.

Lo bonito de este planteamiento es que un gran entorno constituye una fuerza que se fortalece a sí misma: todos estos intentos se apoyan entre sí y juntos crean una organización creativa, divertida, laboriosa y altamente productiva. Si usted cree que la gente es buena, viva sus creencias a través de su trabajo. Google ha sido declarada el mejor lugar para trabajar más de treinta veces por el Instituto del Mejor Lugar para Trabajar y ha recibido centenares de distinciones más por organizaciones defensoras de las mujeres, afroamericanos, veteranos y otros, y por gobiernos y organizaciones cívicas.

Pero no somos el primer «mejor lugar» y no seremos el último, y hoy ni siquiera somos el único.

Google se especializa en operar a escala y crea sistemas que sirven con tanto esmero y fiabilidad a dos mil millones de personas como a diez. Las innovaciones de nuestra gente se han beneficiado de una serie de fundadores clarividentes, empedernidos guardianes de la cultura, serios estudios académicos, empresas y gobiernos creativos. Millares de googlers han moldeado la forma en que funcionamos obligándonos a encontrar soluciones cada vez más creativas y justas para los problemas de las personas, y nos han pedido cuentas. Lo cierto es que hemos vivido la lección de humildad que implica el estar rodeados de los compañeros y un equipo de Gestión de Personas tan perspicaces, comprometidos y creativos de tal manera que yo mismo me esfuerzo por estar a su altura. Todos los días me aportan inspiración. Decenas de miles de personas visitan todos los años nuestras instalaciones y preguntan: «¿Por qué es tan feliz la gente aquí?», «¿Cuál es el secreto de Google?», «¿Qué puedo hacer en mi organización para que sea más creativa?».

La respuesta está en sus manos.

NORMAS DE FUNCIONAMIENTO

1. Dele sentido a su trabajo.
2. Confíe en su gente.
3. Contrate únicamente a personas que sean mejores que usted.
4. No confunda el desarrollo con la gestión del desempeño.
5. Ponga el foco en las dos colas.
6. Sea frugal y generoso.
7. Pague injustamente.

8. Dé algún empujoncito.
 9. Gestione las crecientes expectativas.
 10. Diviértase, vuelva al n.º 1 y empiece de nuevo.
-

Epílogo

Solo para fanáticos de RR.HH.: Crear el primer equipo de Gestión de Personas del mundo

El programa para una nueva clase de Recursos Humanos

Estoy seguro que a determinados lectores les interesará saber cómo funciona todo esto en Google. Mientras que el ímpetu que subyace en la forma que tiene Google de tratar a su gente procede de nuestros fundadores, el equipo de Gestión de Personas es el encargado de asegurar que somos fieles a nuestras aspiraciones y que las superamos.

Hasta 2006 el equipo se llamaba Recursos Humanos y el cargo para el que fui contratado recibía el título de vicepresidente de Recursos Humanos. Pero en el momento de recibir la carta con la oferta el nombre del puesto de trabajo era vicepresidente de Gestión de Personas. Por raro que parezca hoy en día, no me entusiasmó ese cambio. Los ejecutivos tienden a fracasar en sus trabajos una de cada tres veces y yo estaba a punto de trasladar mi joven familia desde Nueva York a California para ingresar en una organización a la

que el director general de mi división en General Electric había calificado de «pequeña y simpática empresa». Me preocupaba que una excentricidad de tal calibre como la de Gestión de Personas me pusiera mucho más difícil encontrar otro trabajo si las cosas no salían bien.

Llamé a Shona Brown, entonces vicepresidenta de Operaciones de Negocio (también antigua asociada en McKinsey y graduada en Rhodes) y le pregunté si podría recuperar el antiguo nombre. Confieso que no le dije por qué.

Shona me explicó que en Google no estaba bien visto el lenguaje convencional de los negocios. Lo de «RR.HH.» les parecería administrativo y burocrático. Por el contrario, a los ingenieros el título de «gestión» les sonaba creíble, porque implicaba algún tipo de capacidad real para hacer cosas. Y, lo cual era más importante para un trabajo de recursos humanos, lo de «gestión» o «operaciones» (del «*operations*», en inglés) también sugería que yo podría hacer matemáticas.

Shona y yo acordamos que empezaría con el cargo de «Gestión de Personas», pero que a los seis meses regresaría al de «RR.HH.» si yo lo prefería.

Cuando me incorporé, me reuní con cada uno de los doce líderes principales de Google para conocer sus necesidades. Urs Hölzle, al que conocimos en el Capítulo 4, era entonces el vicepresidente primero de Infraestructura y una de las diez primeras personas contratadas por Google. Había sido un brillante profesor de ciencia informática y ya había fundado y vendido una *start-up*, Animorphic Systems. Urs había dejado la enseñanza con el señuelo de diseñar y construir los centros de datos de Google, una hazaña considerable dado que hace múltiples copias de seguridad de todo lo que hay en internet.

Durante nuestra primera entrevista, Urs me estrechó la mano, miró mi

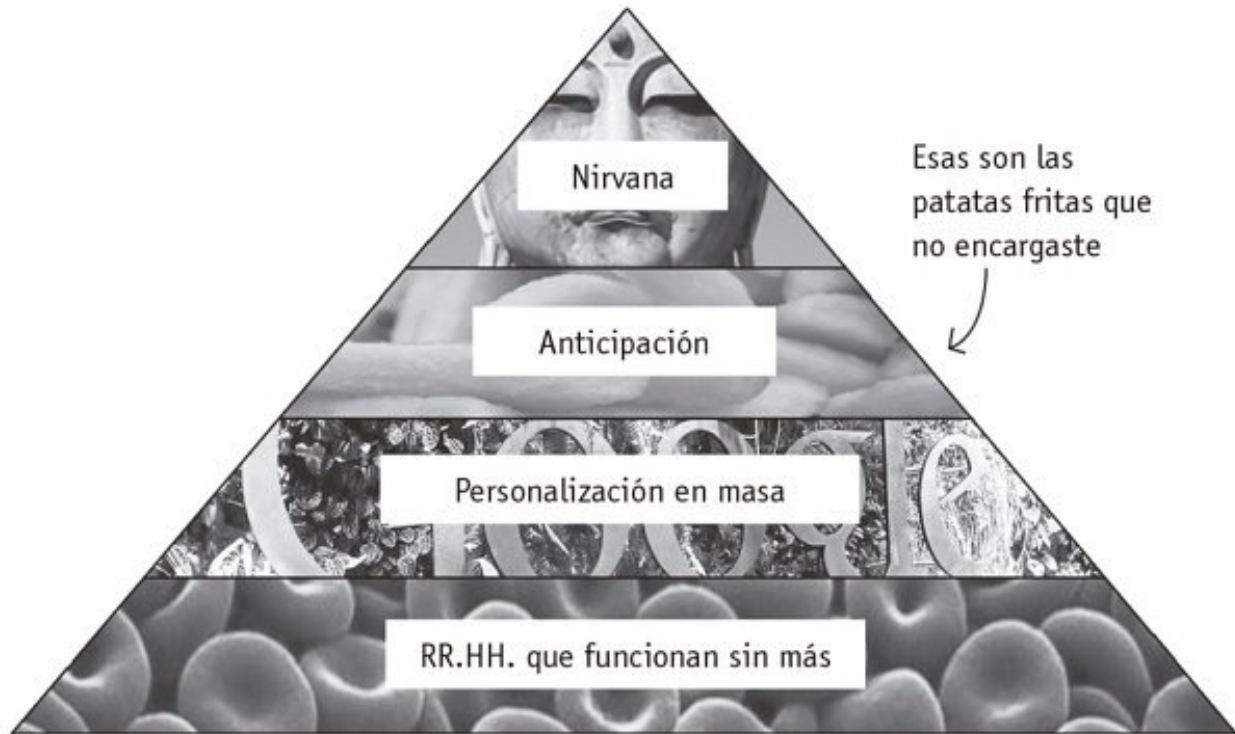
currículo y dijo: «Vaya cargo más estupendo». Nunca lo he cambiado.

Desde entonces hemos creado Gestión de Personas sobre cuatro principios básicos:

1. Perseguir el nirvana.
2. Recurrir a los datos para predecir y moldear el futuro.
3. Mejorar sin descanso.
4. Crear un equipo no convencional.

Perseguir el nirvana

A los profesionales de RR.HH. que lean este libro, muchas de las propuestas que llevamos a la práctica en Google les sonará como un nirvana o un ideal casi inalcanzable, pero lo cierto es que empezó de forma muy sencilla. Acudí a mi reunión personal con Eric Schmidt con grandiosas ideas acerca de la clase de programas que podíamos desarrollar para gestionar mejor las carreras profesionales y ayudar a crecer a los principales líderes. A Eric no le interesó en exceso mi visión estratégica. Tenía preocupaciones más apremiantes. Google casi se había duplicado, pasando de unas tres mil personas en 2004 a 5.700 en 2005. Y Eric sabía que a lo largo del año siguiente íbamos a duplicarnos de nuevo hasta llegar a casi 10.700 personas. Necesitábamos pasar de contratar cincuenta personas a la semana a casi cien y no comprometer la calidad. Era el mayor reto de personal que habíamos tenido.



Google

«La jerarquía de Laszlo» © Google, Inc.

Cometí un error de principiante. Antes de que Eric especulase sobre cualquier idea esotérica, Gestión de Personas necesitaba reflexionar acerca de la cuestión más importante para Google. Aprendí que para tener el privilegio de trabajar en un tema tan atractivo y futurista debía ganarme la confianza de la organización. En 2010 consagramos esa noción en una imagen que resumía ese planteamiento. La forma piramidal era un guiño a la jerarquía de necesidades²⁵⁹ del psicólogo Abraham Maslow, que él representaba como una pirámide con nuestras necesidades fundamentales (aire, comida, agua) en la base, coronadas por la necesidad de seguridad, pertenencia, amor y, por último, autorrealización. Al echarle un vistazo a nuestra versión, a unos cuantos de nuestro equipo les dio por llamarla la jerarquía de Laszlo. Esa fue nuestra vía para alcanzar el nirvana de RR.HH., ese maravilloso lugar en el que todos los googlers se desarrollaban sin esfuerzo aparente a medida que

nuestros programas se encargaban, sin ruido, de ir ocupando cada puesto de trabajo, creando oportunidades de aprendizaje y ayudando a que los googlers fuesen más productivos, saludables y felices.

Elegí una imagen de células sanguíneas para ilustrar un departamento de «RR.HH. que funciona sin más» y resaltar que nuestros programas son tan ubicuos y necesitaban ser tan fiables como el sistema circulatorio del cuerpo. Debíamos ofrecer lo básico sin errores, cada vez. No podíamos permitirnos errores en las cartas de oferta de trabajo, ni en los incentivos; cada puesto debía ser ocupado puntualmente y por un gran candidato; procesos de promoción sencillos y equitativos; resoluciones rápidas de los problemas de los empleados, etc. Etcétera. El alto y consistente nivel de calidad de todas nuestras operaciones era lo que nos iba a proporcionar el derecho a realizar más. Cualquiera que sea su aspiración, ese es el punto de partida. De lo contrario, si fracasa al ofrecer lo básico, aunque sea de vez en cuando, ello provocará que su empresa pierda confianza y autoridad cuando usted desearía obtener más.

Para bien y para mal, nuestro departamento de prestaciones siempre fue objeto de una tremenda atención por parte del equipo de dirección. Para asegurarnos de que todo funciona y que vamos por delante de las expectativas de la dirección, después de procesos como la planificación de incentivos, se celebra una sesión oficial de información en la que preguntamos «¿Qué deberíamos hacer diferente? ¿Qué hemos aprendido? ¿Qué se nos dijo que hiciéramos y qué decidimos pasar por alto y no ejecutar?» (No todas las ideas de la dirección son buenas: ¡uno de nuestros principales líderes fue quien sugirió que tuviésemos ochocientos niveles de puestos de trabajo y que promoviéramos a todo el mundo cuatro veces al año!). Y entonces, la siguiente vez que realizamos el proceso, en la primera conversación que mantuvimos el departamento de prestaciones con el equipo

de liderazgo de Google empezó así: «Esto es lo que acordamos la última vez y aquí está lo que hemos hecho. Estas son las cosas que ustedes nos dijeron que no hiciéramos y aquí está el porqué. Y ahora, vamos al grano». El departamento de prestaciones incluso desarrolló una hoja de referencia para cada miembro del equipo de gestión en la que se describía la mejor forma de trabajar con él o ella, de manera que los miembros nuevos del equipo pueden colaborar sin contratiempos con nuestros principales líderes desde el primer momento. (Me gustaría ofrecerle algunos ejemplos, pero por lo visto también ellos tienen una hoja de referencia sobre mí y se niegan a mostrarla.)

La personalización en masa, el segundo paso en el camino hacia el nirvana, suponía una ruptura con nuestro planteamiento anterior. La noción de personalización en masa proviene de Stan Davis, quien en 1987 escribió un libro llamado *Future Perfect*, en el que describía un mundo en el que las empresas producirán bienes y servicios para satisfacer las necesidades de los consumidores con una eficiencia cercana a la de la fabricación en grandes series. Y eso es lo que tratamos de conseguir. La imagen visual era la de un bosque: cada árbol es único en forma y tamaño, y, a pesar de ello, comparten más semejanzas que diferencias.

Siempre hemos mantenido una filosofía coherente en la que basar nuestros procesos de personal, pero ajustamos los detalles de cada procedimiento en función de las necesidades de las diferentes partes de Google. Años atrás solíamos requerir que los procesos de personal, tales como las decisiones sobre los ascensos e incluso si las evaluaciones se mostraban o no, siguieran el mismo protocolo. En realidad, Tiffany Wu, una analista de nuestro equipo, solía colgar de la pared una lista de cumplimiento con notas buenas y malas para cada vicepresidente y con la que detectaba si habían comunicado debidamente las evaluaciones a cada googler o realizado la obligatoria distribución de los aumentos salariales. Según crecíamos, llegó un momento

en que dejó de tener sentido forzar tan extrema homogeneidad porque algunos grupos son realmente diferentes unos de otros. Mientras que nuestros mejores ingenieros pueden tener cientos de veces más impacto que el ingeniero medio, nuestro mejor contratador desde luego que no tiene cien veces más impacto que el medio. Carecía de sentido imponer el mismo tipo de distribución de compensación en ambos tipos de empleado.

O considere nuestro proceso de promoción de ingenieros, en el que los posibles ascensos son revisados en comité y ratificados por otro comité posterior. Si un googler discrepa de la decisión, hay un comité de apelación, y si esa decisión sigue sin ser bien recibida hay un comité de apelación de apelaciones. Cuando se lo describía a John Doerr, miembro de la junta directiva de Google, y director gerente de la firma de capital riesgo Kleiner Perkins, Caufield & Byers, dijo: «Incluso como ingeniero me asombra que alguien haya podido diseñar un proceso tan bizantino». Pero funciona porque esas comprobaciones y balances aseguran que los procesos sean justos además de todo lo transparentes como sea posible, unas cualidades que preocupan mucho a los ingenieros.

En lugar de eso, en algunos equipos de ventas los líderes dicen: «¿Sabe qué? Tan solo vamos a hacer una llamada y la decisión será definitiva», y no hay proceso de apelación. Esto también resulta viable porque en esos casos Gestión de Personas trabaja en la sombra para garantizar que los procesos son igual de justos a base de imponer el mismo estándar de talento para toda la empresa. Los mismos patrones en la sombra pero diferentes manifestaciones en primera línea, donde los googlers pueden verlos. Y después, en nombre de la transparencia, compartimos los datos con los googlers acerca de los resultados de cada proceso de ascensos junto con los datos históricos.

En la mayor parte de los departamentos de RR.HH. hay un sesgo hacia la coherencia como mecanismo para garantizar la equidad, pero el amigo

Emerson nos recordaría que se aprecia una diferencia entre la coherencia y la coherencia insensata. En GE, por ejemplo, la concesión de incentivos especiales por encima de una cantidad determinada (si no recuerdo mal, unos 5.000 dólares o así) requería el aval de Jeff Immelt, el director general. Esto tendría sentido en la faceta industrial de la empresa, en la que solo los directivos tenían derecho a incentivos, de modo que conceder uno a un no ejecutivo constituía un suceso auténticamente excepcional. Pero en GE Capital, la faceta de servicios financieros, los incentivos eran mucho más habituales, de acuerdo con las prácticas en esa industria. Aplicar a capital el mismo estándar de aprobación frustraba a los directivos y hacía que la gente de recursos humanos encargada de mantener esa política parecieran unos mezquinos burócratas. Si usted es un profesional de RR.HH., debe preguntarse a todas horas si el principio de defender cada regla es relevante para el caso del que se trate, y debe abandonar sin temor la práctica y esa política cuando la situación lo merezca.

La imagen de las patatas fritas con el título de «anticipación», merece una pequeña explicación. Tomé el nombre de un episodio de la comedia *30 Rock*. Ambientada en la sede central de la NBC en el Rockefeller Center, la serie seguía el casting de actores para un espectáculo de variedades protagonizado por Tracy Jordan (interpretado en la realidad por el actor de comedia Tracy Morgan). En uno de los episodios Tracy se pone furioso porque sus ayudantes le han traído una hamburguesa pero se han olvidado de las patatas fritas que él no había pedido: «¿Dónde están las patatas fritas que no he encargado? ¿Cuándo vais a aprender a anticiparos a mí?».

La primera vez que vi el episodio pensé que Tracy era un tipo divertido con un ego monstruoso.

Más tarde pensé que tenía razón. No se trataba de un psicópata. ¡Era un ejecutivo!

La gente se siente feliz cuando le das lo que pide. Pero la gente está encantada cuando te anticipas a lo que no se le ocurrió pedir. Es la prueba de que son del todo visibles ante usted como personas y no solo como trabajadores a los que se les está exprimiendo la productividad.

La anticipación consiste en ofrecer lo que necesita la gente antes de que lo pida. Gracias a *30 Rock* llamamos a esos ejemplos de perfecta anticipación «momentos patatas fritas».

Por ejemplo, los quinientos dólares que entregamos a cada googler después de tener un hijo para gastarlos en comidas a domicilio. Los primeros días y semanas después de traer a casa a un nuevo hijo resultan extenuantes. Lo último que uno desea hacer es ponerse a cocinar. Incluso si los googlers pueden permitirse encargar una pizza para cenar, los cálculos mentales son diferentes si alguien te ofrece quinientos dólares específicamente para comidas a domicilio. Y los nuevos padres nos dicen que les encanta.

Por irónico que parezca, los primeros programas de desarrollo de ejecutivos que le propuse a Eric durante nuestro encuentro inicial resultaron ser unos momentos patatas fritas clásicos. Cuando Evan Wittenberg (entonces miembro de nuestro equipo de aprendizaje y ahora vicepresidente primero de People at Box, una empresa online de almacenamiento de datos), Paul Russell (uno de nuestros primeros líderes del equipo de aprendizaje, hoy retirado) y Karen May (en aquel tiempo asesora y nuestra actual vicepresidenta de Gestión de Personas) crearon para Google en 2007 el primer Laboratorio de Liderazgo Avanzado, resultó sumamente controvertido, pues entonces se organizó según las funciones —ingeniería, ventas, finanzas, jurídico, etc.— y los grupos no interactuaban a menos que fuese necesario. La mayoría de jefes sabía quiénes eran las personas clave en cada departamento y podían acceder a ellas si debían hacerlo. Los googlers no comprendían qué necesidad había de reunir gente de diferentes funciones

en un programa de formación, y tampoco entendían para qué se debía distraer a nuestros líderes de sus importantes tareas y llevárselos lejos durante tres días. Pero cuando a finales de 2008 llegamos a los veinte mil empleados ya fue imposible para nuestros líderes conocerse entre sí y las conexiones forjadas en los laboratorios pasaron a resultar vitales. Evan, Paul y Karen anticiparon la necesidad de ese programa casi dos años antes de que lo necesitásemos y, por lo tanto, tuvieron tiempo de afinarlo de forma que cuando llegó el momento y su utilidad se hizo acuciante, los googlers nos decían que era uno de los programas de desarrollo más decisivos y eficaces que hubieran experimentado nunca.

Cuando considere la creación de sus propios momentos patatas fritas, tenga en cuenta que no son agradecidos. Raras veces será felicitado por evitar un problema. Por eso nunca se ganan puntos en la política con el argumento de «Pero la recesión hubiera sido mucho peor de no ser por mi actuación». Sin embargo, tanto usted como su equipo lo sabrán. Su empresa funcionará mejor y la gente estará más contenta.

Una vez que usted haya escalado la pirámide, que no se aleja demasiado de la de Maslow, habrá alcanzado el nirvana de RR.HH. Para los empleados significará que podrán disfrutar de lo que, a primera vista, parece un recorrido aleatorio una vez entra a formar parte de Google: el aspirante mantiene una fantástica serie de entrevistas con gente apasionante, entra en la empresa y se siente bien recibido; enseguida se vuelve productivo en unas pocas semanas porque ha encontrado personas que le ayudan, y se ve constantemente sorprendido ante las oportunidades que se despliegan ante él. Es como uno de esos libros de elige-tu-propia-aventura que sospecho que habrá leído de niño y en los que en cada página se abren nuevas opciones. Por el camino, usted llega a ser mejor líder y emprendedor. Así es como se le presenta el nirvana de RR.HH. si es un googler. Y en la sombra, Gestión de Personas aspira a

haber reflexionado meticulosamente durante la experiencia apartando todas las piedras de su camino para que nada le entorpezca.

Recurrir a los datos para predecir y moldear el futuro

Si ha leído hasta aquí le habrá sorprendido que manejar datos resulta fundamental para entender cómo hemos creado y hacemos funcionar Gestión de Personas. Pero empezamos desde abajo. Nuestro grupo de Analítica se inauguró cuando pedí a tres analistas que pertenecían a equipos diferentes (personal, prestaciones y operaciones) que sumasen fuerzas y comparasen notas. Al principio se resistieron porque apenas les interesaban las áreas de los demás. Pero los analistas de operaciones no tardaron en enseñar a los otros a programar, y el analista de personal les enseñó a los demás las técnicas estadísticas avanzadas. Y juntos establecieron los fundamentos de nuestras actuales analíticas.

Prasad Setty concibe la evolución de la analítica como el paso de la descripción al análisis y de la percepción a la predicción, recurriendo a la rotación de personal para ilustrarlo.

En la mayoría de empresas resulta enormemente difícil informar acerca de cuestiones en apariencia tan sencillas como ¿quién ha anunciado su dimisión pero todavía no ha cumplido su último día?, ¿cuántos empleados tenemos?, o incluso ¿dónde está todo el mundo? Los datos sobre los empleados están albergados en numerosos sistemas informáticos que se actualizan con distintas frecuencias y puede que no se comuniquen entre sí. El sistema de nóminas necesita saber dónde está registrada cada persona a efectos fiscales, pero ese registro puede no coincidir con su lugar de trabajo, por ejemplo, si un empleado británico está pasando dos meses en Nueva York en comisión

de servicios. Incluso la definición de conceptos tan básicos como «empleados actuales» varía muchas veces de un departamento a otro. Finanzas puede incluir como empleado a cualquiera que sea contratado más de una hora a la semana, pero el departamento de prestaciones probablemente solo incluya a gente que trabaje más de media jornada y, en consecuencia, tenga derecho a incentivos. El equipo de personal, mientras tanto, puede incluir a empleados que han recibido ofertas y las han aceptado pero que todavía no han empezado, porque eso refleja mejor lo cerca que está de cumplir sus objetivos de contratación.

Luego, el primer paso, y es un gran paso, es llegar a un acuerdo sobre una serie de definiciones comunes para todos los datos de personal. Solo entonces puede describir con precisión en qué situación se encuentra la empresa. El análisis y la percepción consisten en fragmentar más los datos para identificar las diferencias. Por ejemplo, el análisis mostrará que la retención de los empleados disminuye en función de la permanencia en el cargo. Esto es interesante, pero no revelador. Por descontado que con el tiempo se va más gente. La cuestión se aclara cuando usted empieza a comparar grupos muy similares para averiguar qué puede estimular la retención en un grupo y no en otro. Para los nuevos vendedores, una vez que los efectos de rendimiento, sueldo y nivel de empleados se mantiene constante, el mayor factor que provoca la disminución de la retención es la falta de promoción. En realidad, cualquiera que no sea ascendido después de dieciséis trimestres seguro que se va.

Conociendo todo esto, puedes empezar a predecir el futuro. Ahora sabemos que cuando alguien deja de ascender al mismo ritmo que sus colegas lo más probable es que abandone el barco. Y no solo eso, un análisis más sofisticado puede poner de manifiesto cuánto más probable es su marcha,

como también que el mayor incremento en el riesgo se produce tras siete u ocho trimestres. De manera que ahora usted puede actuar.

La mayoría de empresas, incluida Google hasta hace unos años, celebra las promociones pero no hace nada por tender una mano a la gente que no las logró. Lo cual parece una locura. Cuesta una hora o dos localizar a las personas que usted cree que estarán molestas y hablar con ellas acerca de cómo seguir creciendo. Es así como le gustaría a usted que le trataran. Resulta una manera más justa de proceder y contribuye a que la gente considere el proceso más abierto y honesto. Para la empresa es mucho mejor que antes de que alguien se vaya y por consiguiente pierda su productividad, le busque mientras un sustituto, contrate a otra persona y la ponga al ritmo de los demás. Y, en un momento muy vulnerable en la carrera profesional de esa persona, usted la ayuda a entender lo que ha pasado y utiliza un elemento desmotivador para darle un nuevo impulso.

Crear esta clase de competencia lleva tiempo pero empezar es sencillo con independencia del tamaño de su organización. Empiece poco a poco. Contrate a uno o dos titulados en psicología organizacional, psicología o sociología recién salidos de la facultad. O traiga a una persona del departamento financiero o del de operaciones y póngale el reto de demostrar que sus programas logran cambiar las cosas. Asegúrese de que son buenos en estadística y de que tienen interés en las cuestiones de personal. Ábrase a ideas locas. Encuentre alguna forma de decir sí. Para nosotros la mejor fuente de innovación son los googlers de toda la empresa. La encuesta Googlegeist genera centenares de miles de comentarios e ideas, y los googlers no son tímidos a la hora de decirnos a lo largo del año lo que piensan. Programas tan esenciales como la extensión de las prestaciones a las parejas de hecho, nuestras guarderías y los cursos de meditación empezaron todos a partir de los googlers.

A continuación, experimente. Una de las virtudes de la amplitud consiste en que crea más oportunidades de jugar con la información que hemos recopilado. Con cerca de cincuenta mil empleados podemos crear un grupo de doscientos o incluso dos mil personas para probar ideas. Cuando cambiamos nuestro sistema de gestión del rendimiento, discutido en el Capítulo 7, seleccionamos de entrada grupos de unos pocos cientos para el primer test y de unos cinco mil para el segundo antes de hacer extensivos los cambios a toda la empresa. Pero incluso un experimento con cinco a diez personas es mejor que nada. Ponga a prueba una idea con un solo equipo. O hágalo con toda la empresa de golpe pero anunciando que se trata de un test de un mes y más tarde decida si lo hace o no permanente basándose en la reacción de la gente. Con independencia de si funciona o no el experimento de Donna Morris en Adobe de suprimir su sistema de gestión del desempeño, aplaudo que se atrevieran a probarlo.

Mejorar sin descanso

En todos y cada uno de los últimos cinco años hemos mejorado nuestra productividad en un 6 por ciento, que medimos mediante el número de empleados en Gestión de Personas que se ocupan de cada mil googlers. Puede que no parezca gran cosa, pero significa que ahora estamos ofreciendo más servicios y de mayor calidad con un 73 por ciento de la estructura de costes que teníamos hace cinco años por googler. (En conjunto estamos invirtiendo más dinero, pero mucho menos de lo que solíamos si lo ajustamos al mayor tamaño actual de Google.) En general, todo lo que hacemos más de una vez se mide y mejora con el tiempo. Lo hemos conseguido sin externalizar ni aumentar el uso de asesores ni proveedores. De hecho hemos

incrementado los servicios internos, lo cual tiene dos ventajas. La primera, que muchas veces resulta más barato, sobre todo en áreas como contratación y formación. Segundo, se produce una información tremendamente útil que puede ser recogida por procesos de gestión internos. Al contratar, por ejemplo, disponemos de un sistema central en el que los encargados de hacerlo introducen toda la información sobre el candidato, lo cual facilita la reanudación del contacto con personas que podrían habernos rechazado en el pasado. También hemos podido observar patrones que ponen de manifiesto el fraude por parte de algunos aspirantes, como por ejemplo cuando una persona presentó tres currículos con nombres distintos utilizando variaciones de su primer y segundo apellido con la esperanza de tener más probabilidades de ser entrevistada.

Al igual que en «RR.HH. que funciona sin más», dirigir su equipo o departamento de recursos humanos con los mismos estándares de objetivos claros, mejora continua y fiabilidad que se aplican en el resto de la empresa, hará que su organización sea creíble y digna de confianza.

Crear un equipo no convencional

Admitámoslo: la profesión de Recursos Humanos no está muy bien vista. En 2012 di un curso breve en compañía del profesor Frank Flynn en la Escuela de Estudios de Posgrado de la Universidad de Stanford, y encontré una estudiante de aquella facultad que aspiraba a ingresar en RR.HH. al acabar sus estudios porque «le gustaba la gente». Mientras hablábamos caímos en la cuenta de que era la única, entre cientos de estudiante de su curso, que perseguía ese objetivo para cuando se licenciase. Le dije medio en broma que probablemente había sido admitida para hacer que su clase fuese más diversa.

Por descontado que existen ejemplos de grandes líderes y grandes equipos de RR.HH., pero no es frecuente encontrarlos entre los mejores estudiantes. De pequeños todos queremos ser bomberos, médicos o astronautas. Nadie quiere estar en personal.

Mi diagnóstico, parcial, es que la profesión no cuenta con la mezcla adecuada de talento, lo cual crea un círculo vicioso en el que las personas más valiosas, que desean trabajar a su vez con otras personas inteligentes, abandonan el campo. En demasiadas empresas, RR.HH. es donde se aparca a las personas agradables que no funcionan en ningún otro lugar. Y aunque la mayoría de profesionales de RR.HH. son personas atentas y trabajadoras, todos hemos conocido colegas cuya mayor aportación parecía limitarse a deambular por ahí sin hacer apenas nada, lejos del radar de la dirección. En 2004 (y elijo esta fecha solo para demostrar que no era la época de la regla de cálculo y las máquinas de sumar) yo tenía ese tipo de compañera en GE. Estaba preparando una hoja de cálculo para mandársela a su jefe y yo le aconsejé que ajustase el salario de alguien de 106.000 dólares anuales a 100.000 dólares. Ella tecleó «100» en la hoja y luego «106» en la casilla de abajo. Entonces sacó su calculadora y tecleó 106 dividido por 100, y tras mirar el resultado escribió a mano «6 por ciento» en la hoja de cálculo. No sabía que una de las funciones de una de esas hojas es realizar el cálculo por usted. Todos debemos estar atentos, y actuar en consecuencia, también en las dos colas de nuestra profesión. Lo que he contado de esa colega ilustra por qué cada vez más empresas están empleando en puestos de liderazgo de RR.HH. a personas que no están capacitadas para ese departamento. Jodee Kozlak, director de Recursos Humanos en Target, es fiscal de formación, como también Allen Hill, recientemente jubilado de ese mismo cargo en UPS. (Ambos son amigos míos y muy brillantes en el desempeño de sus puestos.) La jefa de RR.HH. en Microsoft, Lisa Brummel, se desarrolló en

gestión de producto, y Beth Axelrod, de eBay, era una asesora, mientras que Michael Lopp, de Palantir, un ingeniero. Los directores generales pretenden implantar una orientación de negocio y una destreza analítica que son más difíciles de encontrar en RR.HH. de lo que debiera.

En Google hemos creado dos clases diferentes de equipos de Gestión de Personas aplicando un modelo de contratación de «tres-tercios» poco convencional. No más de un tercio de nuestros contratados en Gestión de Personas proceden de entornos tradicionales de RR.HH. Los conocimientos clave en este campo que aportan son irremplazables. Además, sobresalen en el reconocimiento de pautas (por ejemplo, al detectar cuándo un equipo no está satisfecho porque un jefe nuevo no le está dando la vuelta como debe ser a un grupo de bajo rendimiento y cuándo el equipo no es feliz porque el nuevo jefe es un imbécil), en crear sólidas relaciones en todos los niveles de una organización y tener una estupenda inteligencia emocional. Un tercio de nuestros empleados son contratados por consultorías y concretamente por consultoras de estrategia de alto nivel y no de recursos humanos. Prefiero a los asesores de estrategia porque despliegan una profunda comprensión de los negocios y resultan excelentes a la hora de enfocar y resolver problemas difíciles. Nos beneficiamos de la experiencia en RR.HH. de personas que han ejercido como profesionales en ese campo porque así no necesitamos que los asesores las dupliquen. Estos tienden asimismo a ser grandes comunicadores, pero hay que explorar a fondo para encontrar en ellos inteligencia emocional. Porque he sido asesor, puedo atestiguar que las firmas de consultoría contratan basándose en el coeficiente intelectual (IQ en sus siglas inglesas) antes que en el EQ.* Sin duda es razonable que lo hagan así, pero en Gestión de Personas necesitamos gente que pueda resolver problemas y también establecer sólidos lazos con una amplia gama de personas en toda la empresa. La gente con una alta inteligencia emocional tiende también a ser más sensata

y por ello menos arrogante. Lo cual hace que le resulte más sencillo desenvolverse en un campo nuevo.

El último tercio de contratados es profundamente analítico, y deben disponer de al menos una licenciatura en campos analíticos que van desde psicología organizacional a la física. Ellos hacen que seamos sinceros. Nos hacen trabajar según un elevado estándar y enseñan a todo el equipo técnicas que de otra forma quedarían fuera del alcance de un departamento tradicional de RR.HH., tales como el uso de lenguajes de programación SQL o R, o métodos para codificar datos cualitativos obtenidos en entrevistas con empleados.

Los asesores y analistas son también una inmensa fuente de conocimiento de la industria, están familiarizados con una amplia gama de otras empresas y universidades, lo cual nos proporciona un punto de partida para nuestro propio trabajo. En cierto modo no necesitamos contratar firmas de asesoría porque ya hemos creado una en la casa.

Y a continuación, como es lógico, mezclamos los grupos. Con independencia de su formación, todo el mundo tiene la oportunidad de trabajar en todos los puestos, cosa que hace más estimulantes sus días, más satisfactorio su desarrollo profesional, nuestro equipo más fuerte y nuestros productos, mejores. La ex asesora Judy Gilbert se ha encargado de contratación y aprendizaje y actualmente es líder de Gestión de Personas en YouTube y Google[×]. Janet Cho, que trabajó en finanzas antes de pasarse a personal, ha dirigido nuestros equipos de fusiones y adquisiciones y lidera Gestión de Personas en nuestras organizaciones técnicas. Nancy Lee era una abogada cuyo primer trabajo en Gestión de Personas fue liderar el equipo de apoyo de Gestión de Producto en colaboración con Susan Wojcicki, Salar Kamangar, Marissa Mayer y Jonathan Rosenberg, y ahora lidera nuestros esfuerzos en diversidad y educación. Al aplicar este modelo de tres-tercios

reclutamos una cartera de competencias. La gente de recursos humanos nos enseña las pautas para influir y reconocer patrones en la gente y las organizaciones; los asesores mejoran nuestra comprensión del negocio y el nivel de resolución de nuestros problemas; la gente del departamento de analítica eleva la calidad de todo aquello que hacemos.

Sin semejante combinación de talento, pocas cosas de las descritas en este libro hubieran llegado a buen puerto. En el mundo de los recursos humanos es un error contratar únicamente a gente del ramo. Y sin embargo todos los de Gestión de Personas comparten unos rasgos comunes. Cada uno de ellos es excelente resolviendo problemas; todos poseen una dosis de humildad intelectual que les mantiene abiertos a la posibilidad de estar equivocados y a la de tener siempre algo que aprender. Y también son tremendamente concienzudos y se preocupan mucho por los googlers y la empresa.

Se trata de un grupo diversificado. En conjunto el equipo de Gestión de Personas habla más de treinta y cinco lenguas e incluye antiguos atletas profesionales, olímpicos, ganadores de récords mundiales y veteranos. Están representados todos los niveles importantes de nacionalidad, religión, orientación sexual y capacidad física. Hay gente que ha creado sus propias empresas, que ha trabajado en organizaciones sin ánimo de lucro como Teach for America o Catalyst, que se ha trasladado de otras empresas e industrias, y otros que únicamente han trabajado para Google. Antes de entrar en Gestión de Personas algunos eran ingenieros, otros vendedores, algunos más venían de las finanzas, las relaciones públicas o de nuestro departamento jurídico. ¡Algunos incluso trabajaban en Recursos Humanos! Contamos con personas con múltiples diplomas y otras sin ningún título universitario, y muchas que son las primeras en sus familias en asistir a una facultad. Sin duda se trata de un fantástico grupo de seres humanos con quienes trabajar resulta un privilegio y una lección de humildad.

Pero empezamos siendo un puñado de personas. Como pusimos muy alto el listón de la calidad y luchamos por nuestro modelo de los tres-tercios, hemos creado algo especial en los nueve últimos años. Usted también puede hacerlo. Todo empieza por una evaluación lúcida de su cartera de competencias y por determinar en qué es usted bueno y en qué puede mejorar. Y a partir de entonces le corresponde decir a quién quiere contratar.

Gestión de Personas frente a RR.HH.

El instinto de Shona para el *branding* (construir una marca) era excepcional. Desde que nos lo inventamos, el nombre de Gestión de Personas (People Operations) se ha hecho muy popular en los departamentos de RR.HH.: Dropbox, Facebook, LinkedIn, Square, Zynga y otra veintena de empresas lo han adoptado.

Hace poco conocí al jefe de Gestión de Personas de otra organización tecnológica. Le pregunté la razón de que usaran ese nombre. Y me dijo: «Bueno, es un nombre normal en RR.HH. Sencillamente, nos gusta llamarlo así». El alma se me cayó a los pies.

Por descontado que la gente puede usar los nombres que quiera. Pero pierde la oportunidad de crear algo diferente, algo quizá mejor.

Más que cualquier otra cosa, lo que más nos une en Gestión de Personas es la visión de que el trabajo no necesita ser algo deprimente, sino más bien ennobecedor, energético y apasionante. Es justo eso lo que nos mueve. Pero ello no quiere decir que sepamos todas las respuestas. No las tenemos. En realidad, nos surgen más preguntas que respuestas. Pero aspiramos a proporcionar a los googlers más percepción, innovación y anticipación, además de cómo viven su trabajo. Que te reconozcan en tantos países y en

tantas comunidades como el mejor lugar en el que trabajar es mareante y también una lección de humildad. A decir verdad, ha sido un placer ser testigos de cómo algunas personas que se marcharon de Google crearon sus propios y asombrosos lugares de trabajo a partir de lo aprendido, como por ejemplo Randy Knafllic (director de Recursos Humanos en Jawbone), Michael DeAngelo (jefe de Personal en Pinterest), Renee Atwood (jefe de Personal en Uber), Arnon Geshuri (director de RR.HH. en Tesla) y Caroline Horn, socia en la firma de capital riesgo Andreessen Horowitz.

Una vez me preguntó un googler: «Si le contamos nuestros secretos a todo el mundo, ¿no nos van a copiar? ¿No perdemos nuestra ventaja?».

Le dije que no podía perjudicarnos. «Ser mejor contratando, por ejemplo, no quiere decir contratar más. Significa que cada vez vas a ser mejor identificando qué personas van a tener más éxito en tu empresa. Queremos gente que dé lo mejor de sí misma aquí, no los que mejor rendirán en cualquier otro lugar.»

¿Y si, por el camino, trabajar en determinadas empresas deja de ser un medio para conseguir un fin y en lugar de ello se convierte en una fuente de realización y felicidad? ¿Y si al final del día las personas se sienten llenas de energía y orgullosas de lo que han realizado?

Eso también está bien.

Normas de funcionamiento

Capítulo 1

NORMAS DE FUNCIONAMIENTO...

PARA LLEGAR A SER UN FUNDADOR

- Considerarse a uno mismo un fundador.
- A continuación actuar como tal.

Capítulo 2

NORMAS DE FUNCIONAMIENTO...

PARA CREAR UNA GRAN CULTURA

- Piense en su trabajo como una vocación con una misión importante.
- Conceda a las personas algo más de confianza, libertad y autoridad de la que a usted le resulte tranquilizador. Si no está nervioso es que no les ha dado suficiente.

Capítulo 3

NORMAS DE FUNCIONAMIENTO...

PARA CONTRATAR (VERSIÓN REDUCIDA)

- Si los recursos son limitados, invierta en contratar sus primeros dólares destinados a RR.HH.

- Contrate solo a los mejores tomándose su tiempo, quédese únicamente con personas que son mejores que usted en algún aspecto significativo y no permita a los directivos tomar decisiones sobre sus propios equipos.

Capítulo 4

NORMAS DE FUNCIONAMIENTO...

PARA ENCONTRAR CANDIDATOS EXCEPCIONALES

- Consiga las mejores referencias siendo terriblemente preciso al describir qué es lo que está buscando.
- Haga de la contratación una parte del trabajo de todos.
- No tema probar locuras para atraer la atención de los mejores.

Capítulo 5

NORMAS DE FUNCIONAMIENTO...

PARA SELECCIONAR NUEVOS EMPLEADOS

- Establezca un elevado listón de calidad.
- Encuentre sus propios candidatos.
- Evalúelos objetivamente.
- Ofrézcales una razón para entrar en su empresa.

Capítulo 6

NORMAS DE FUNCIONAMIENTO...

PARA EMPODERAR A LA MASA

- Elimine los símbolos de estatus.
- Tome decisiones basadas en datos, no en las opiniones de los directivos.
- Encuentre la forma de que las personas conformen su trabajo y la empresa.
- Espere mucho.

Capítulo 7

NORMAS DE FUNCIONAMIENTO...

PARA LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

- Establezca las metas de forma correcta.
- Recoja comentarios de colegas.
- Utilice un proceso de calibración para afinar las evaluaciones.
- Separe las conversaciones sobre gratificaciones de las conversaciones sobre desarrollo profesional.

Capítulo 8

NORMAS DE FUNCIONAMIENTO...

PARA GESTIONAR LAS DOS COLAS AYUDE A QUIEN LO NECESITA

- Examine al microscopio a los mejores empleados.
- Use encuestas y listas de comprobación para averiguar la verdad y animar a la gente a mejorar.
- Dé ejemplo compartiendo y haciendo caso de los comentarios que se hayan recibido.

Capítulo 9

NORMAS DE FUNCIONAMIENTO...

PARA CREAR UNA INSTITUCIÓN DE APRENDIZAJE

- Establezca la práctica deliberada: desglose las lecciones en pequeños elementos asimilables con *feedback* claro y repítalos una y otra vez.
- Encargue a sus mejores empleados que se ocupen de enseñar.
- Invierta solamente en cursos que puedan demostrar cambios en la conducta de las personas.

Capítulo 10

NORMAS DE FUNCIONAMIENTO...

PARA PAGAR INJUSTAMENTE

- Trague saliva y pague injustamente. Introduzca grandes variaciones en el sueldo que reflejen la distribución de ley potencial del rendimiento.
- Celebre el logro, no la compensación.
- Facilite la expansión del amor.
- Recompense un fracaso bien concebido.

Capítulo 11

NORMAS DE FUNCIONAMIENTO...

PARA CONSEGUIR EFICIENCIA, SENTIDO DE COMUNIDAD E INNOVACIÓN

- Haga la vida fácil a los empleados.
- Encuentre formas de decir sí.
- Las cosas malas de la vida suceden raramente... esté ahí para ayudar a su gente cuando pasen.

Capítulo 12

NORMAS DE FUNCIONAMIENTO...

PARA MEJORAR LA SALUD, RIQUEZA Y FELICIDAD

- Reconozca la diferencia entre lo que es y lo que debería ser.
- Haga montones de pequeños experimentos.
- Oriente, no obligue.

Capítulo 13

NORMAS DE FUNCIONAMIENTO...

PARA FASTIDIARLA

- Admita su error. Sea transparente al respecto.
- Pida consejo en todas partes.
- Arregle lo que se rompa.
- Encuentre la moraleja del error y difúndala.

Capítulo 14

NORMAS DE FUNCIONAMIENTO

- Dele sentido a su trabajo.
- Confíe en su gente.
- Contrate únicamente a personas que sean mejores que usted.
- No confunda el desarrollo con la gestión del desempeño.
- Ponga el foco en las dos colas.
- Sea frugal y generoso.
- Pague injustamente.
- Dé algún empujoncito.
- Gestione las crecientes expectativas.
- Diviértase, vuelva al n.º 1 y empiece de nuevo.

Agradecimientos

Literalmente, este libro no hubiera sido posible sin la incomparable visión, ambición y apoyo de Larry Page y Sergey Brin. Es un privilegio aprender de ellos y colaborar con ellos. Y les agradezco su buena disposición para permitirme compartir con el mundo algunas de las lecciones de Google. Eric Schmidt me dio algunas disertaciones impagables en todas sus reuniones de personal. Una conversación de cinco minutos con él en un pasillo es una clase magistral de liderazgo. Jonathan Rosenberg, David Drummond y Shona Brown me ayudaron a coger el ritmo de Google elevándonos a mi equipo y a mí a estándares nunca alcanzados y que hasta entonces parecían inalcanzables, aunque en retrospectiva pienso que se trata exactamente de lo que Google necesitaba. Alan Eustace, Bill Coughran, Jeff Huber y Urs Hölzle han sido siempre generosos con su tiempo y perspicaces en sus razonamientos. Patrick Pichette me ha acompañado en las tormentas de ideas y ha funcionado como un medio de transporte siempre a mano. Estoy en deuda con Susan Wojcicki, Salar Kamangar, Stacy Sullivan, Marissa Mayer y Omid Kordestani por haber construido este lugar desde los cimientos y haber luchado por nuestra cultura. Y hubiese andado perdido durante años sin los sabios consejos del *coach* Bill Campbell y de Kent Walker.

Tres googlers fueron lo suficientemente locos como para pensar que merecía la pena invertir su tiempo en un proyecto como este. No tendría

usted en sus manos este libro sin el fino oído para el lenguaje y la investigación de Annie Robinson, la brillantez analítica de Kathryn Dekas y el ojo de Jen Lin para el diseño y la claridad. Podría escribir otro libro solo dándole las gracias a Hannah Cha por todo lo que hace ayudándome en Gestión de Personas. Mi trabajo y mi vida serían un desastre sin ti. Y gracias a Anna Fraser, Tessa Pompa, Craig Rubens, Prasad Setty, Sunil Chandra, Marc Ellenbogen, Scott Rubin, Amy Lambert, Andy Hinton, Rachel Whetstone y Lorraine Twohill por su apoyo y consejo.

El autor Ken Dychtwald me animó a intentar contactar con Amanda Urban, la mejor agente literaria del mundo. Binky, tu apoyo, valor e ideas no tienen igual. Gracias. (Y mi agradecimiento para Ken Auletta ¡por haber tenido la amabilidad de presentarnos!)

Courtney Hodell, que envía e-mails mejor escritos que las páginas en las que invierto horas, ha sido una inestimable editora, siempre a punto con palabras de ánimo. Si usted ha disfrutado leyendo este libro agrádzcaselo a ella. Y si no ha sido así, écheme a mí la culpa por no haberle hecho caso.

Les estoy agradecido a Sean Desmond y Deb Futter, de la revista *Twelve* por haber apostado por este autor novel. ¡Espero que les salga bien! Por las mañanas, la lúcida prosa de *The New Yorker* me servía de calentamiento antes de ponerme a escribir. Es una revista soberbia que todo el mundo debería leer... ¡en versión impresa!

Al puñado de amigos a los que torturé con mis primeros manuscritos, gracias. Craig Bida, Joel Aufrecht y Adam Grant probablemente escribieron más palabras de comentarios de las que escribí yo para el libro, y Cade Massey y Amy Wrzesniewski me regalaron estupendas sugerencias.

Gus Mattammal, gracias por ayudarme a tejer una tesis coherente a partir de una maraña de ideas y por ayudarme a formular y refinar cada MWF. Jason Corley, nunca pensé que todos estos años de escribir informes juntos

podiesen llegar a ser tan útiles. No podría pedir mejores amigos que vosotros dos, John Busenberg y Craig.

Mamá y papá, lo arriesgasteis literalmente todo para darnos la libertad. Cuanto he hecho surge de aquel momento de valor en Rumanía y de vuestro incansable trabajo y apoyo a lo largo de todos estos años desde entonces. Steve, gracias por haber permanecido a mi lado desde el principio. Siempre supe que estarías ahí si te necesitaba. Os quiero a todos.

En esta vida tienes dos familias: la que te vio nacer y la que eliges. Soy el hombre más afortunado del mundo porque Gerri Ann me eligió para formar parte de la suya. Como suele decirse, fui consciente, desde el momento en que te conocí, de que cada día de mi vida ha sido mejor que el anterior. Lo cual quiere decir que cada día que me ves, es el mejor día de mi vida. Las niñas y tú me permitisteis robaros noches y fines de semana para escribir este libro. Os quiero a todas más que a nada en el mundo. ¡Y espero impaciente el próximo fin de semana!

Por último, gracias a los fantásticos googlers con los que trabajo a diario y a la asombrosa gente de Gestión de Personas. Se lo he dicho antes y seguiré diciéndoselo: es un privilegio poder trabajar a vuestro lado, aprender de vosotros y crear con vosotros. No hay en el mundo un equipo igual y es un regalo gozar de vuestra compañía.

Notas

1. Oficina de Estadísticas del Trabajo de Estados Unidos, «Charts from the American Time Use Survey», última modificación, 23 de octubre de 2013, <http://www.bls.gov/tus/charts/>.

2. John A. Byrne, «How Jack Welch Runs GE», *BusinessWeek*, 8 de junio de 1998, <http://www.businessweek.com/1998/23/b3581001.htm>.

3. (Nombre protegido), comunicación confidencial al autor, 2006-2007.

4. Will Oremus, un escritor profesional de tecnología de Slate, añadió esto acerca de lo revolucionario que era Gmail: «Desde hace diez años los rivales de Google han copiado el Gmail tan a fondo que cuesta recordar lo terrible que era el correo electrónico antes de su llegada. Las páginas eran toscas y lentas de cargar, las funciones de búsqueda, terribles, y había *spams* por todas partes. No podías organizar mensajes por conversación. La capacidad de almacenamiento era anémica y si te quedabas sin espacio te pasabas horas borrando mensajes antiguos o comprando más almacenamiento a tu proveedor. Gmail fue diseñado utilizando Ajax en lugar del viejo y sencillo HTML y nos demostró que las aplicaciones para la web podían funcionar igual sin problemas como las de un ordenador. Y nos enseñó el poder del almacenamiento en la nube». 1 de abril de 2014, http://www.slate.com/blogs/future_tense/2014/04/01/gmail_s_10th_birthday_the_google_april_fool_s_joke_that_changed_tech_history.html.

5. James Raybould, «Unveiling LinkedIn's 100 Most InDemand Employers of 2013», *LinkedIn* (blog oficial), 16 de octubre de 2013, <http://blog.linkedin.com/2013/10/16/unveiling-linkedins-100-most-indemand-employers-of-2013/>.

6. Los números de nuestras contrataciones varían de un año a otro.

7. «Harvard Admitted Students Profile», Universidad de Harvard, acceso del 23 de enero

de 2014, <https://college.harvard.edu/admissions/admissions-statistics>.

8. «Yale Facts and Statistics», Universidad de Yale, acceso del 23 de enero de 2014, [http://oir.yale.edu/sites/default/files/FACTSHEET\(2012-13\)_3.pdf](http://oir.yale.edu/sites/default/files/FACTSHEET(2012-13)_3.pdf).

9. «Admission Statistics», Universidad de Princeton, admisión de licenciatura, acceso del 23 de enero de 2014, http://www.princeton.edu/admission/applyingforadmission/admission_statistics/.

10. Fuente: Google, Inc.

11. «Fortune's 100 Best Companies to Work For®», Great Place to Work Institute, acceso del 23 de enero de 2014, <http://www.greatplacetowork.net/best-companies/north-america/united-states/fortunes-100-best-companies-to-work-for/441-2005>.

12. «Wegmans Announces Record Number of Employee Scholarship Recipients in 2012», Wegmans, 7 de junio de 2012, <https://www.wegmans.com/webapp/wcs/stores/servlet/PressReleaseDetailView?productId=742304&storeId=10052&catalogId=10002&langId=-1>.

13. Sarah Butler y Saad Hammadi, «Rana Plaza factory disaster: Victims still waiting for compensation», *theguardian.com*, 23 de octubre de 2013, <http://www.theguardian.com/world/2013/oct/23/rana-plaza-factory-disaster-compensation-bangladesh>.

14. *Office Space*, dirigida por Mike Judge (1999; 20th Century Fox).

15. Richard Locke, Thomas Kochan, Monica Romis y Fei Qin, «Beyond Corporate Codes of Conduct: Work Organization and Labour Standards at Nike's Suppliers», *International Labour Review* 146, n.º 1-2 (2007): 21-40.

16. Kamal Birdi, Chris Clegg, Malcolm Patterson, Andrew Robinson, Chris B. Stride, Toby D. Wall y Stephen J. Wood, «The Impact of Human Resource and Operational Management Practices on Company Productivity: A Longitudinal Study», *Personnel Psychology* 61 (2008): 467-501.

17. Los cuatro eran Francis Upton, Charles Batchelder, Ludwig Boehm y John Kruesi. Véase «Six teams that changed the world», *Fortune*, 31 de mayo de 2006, http://money.cnn.com/2006/05/31/magazines/fortune/sixteams_greatteams_fortune_061206

18. Nicole Mowbray, «Oprah's path to power», *The Observer*, 2 de marzo de 2003, <http://www.theguardian.com/media/2003/mar/02/pressandpublishing.usnews1>.

19. Adam Lashinsky, «Larry Page: Google should be like a family», *Fortune*, 19 de enero de 2012, <http://fortune.com/2012/01/19/larry-page-google-should-be-like-a-family/>.

20. Página de Larry, Inicio, Universidad de Michigan, <http://googlepress.blogspot.com/2009/05/larry-page-university-of-michigan.html>.

21. Mark Malseed, «The Story of Sergey Brin», *Moment*, febrero-marzo de 2007,

<http://www.momentmag.com/the-story-of-sergey-brin/>.

22. Steven Levy, *In the Plex: How Google Thinks, Works, and Shapes Our Lives*, Nueva York, Simon & Schuster, 2011.

23. John Battelle, «The Birth of Google», *Wired*, agosto de 2005, <http://www.wired.com/wired/archive/13.08/battelle.html>. «Our History in Depth», Google, <http://www.google.com/about/company/history/>.

24. Esas inversiones terminarían teniendo un valor superior a mil millones de dólares. Cada una. Las inversiones de Bechtolsheim y Cheriton no fueron la fuente primera de apoyo para lo que acabó siendo Google. La Fundación para la Ciencia Nacional fue una suscriptora todavía más temprana, aunque de forma menos directa, mediante la Iniciativa de Bibliotecas Digitales (DLI). El 1 de septiembre de 1994 los profesores Héctor García-Molina y Terry Winograd recibieron una subvención de la DLI para crear el proyecto de la Biblioteca Digital Integrada de Stanford. Su misión era «desarrollar las tecnologías que posibilitasen una biblioteca única, integrada y “universal” con acceso uniforme para el gran número de colecciones y fuentes de información en red emergentes... [incluyendo] desde recopilaciones de información personal hasta las recopilaciones que actualmente se encuentran en bibliotecas convencionales y las grandes recopilaciones de datos compartidos por los científicos. La tecnología desarrollada por ese proyecto aportará “el pegamento” que hará que esta recopilación a escala universal sea utilizable como una entidad unificada de forma dimensionable y económicamente viable».

Los estudios de graduación de Larry fueron financiados con esa subvención, así como los primeros pasos de lo que sería Google. Los estudios de Sergey también fueron financiados por una beca para investigación de la NSF. Véase «On the Origins of Google», National Science Foundation, http://www.nsf.gov/discoveries/disc_summ.jsp?cntn_id=100660.

25. «Code of Conduct», Google, <http://investor.google.com/corporate/code-of-conduct.html#II>.

26. Henry Ford, *My Life and Work*, Garden City, NY, Doubleday, Page, 1922.

27. Hardy Green, *The Company Town: The Industrial Edens and Satanic Mills That Shaped the American Economy*, Nueva York, Basic Books, 2010.

28. «About Hershey: Our Proud History», Hershey Entertainment & Resorts, http://www.hersheypa.com/about_hershey/our_proud_history/about_milton_hershey.php.

29. *American Experience*: «Henry Ford», primera emisión de la WGBH Educational Foundation, marzo de 2013. Escrita, producida y dirigida por Sarah Colt. Véase también: Albert Lee, *Henry Ford and the Jews*, Nueva York, Stein and Day, 1980. Ford poseía asimismo el *Dearborn Independent*, un semanario que publicaba regularmente artículos y

editoriales antisemitas, algunos con la firma de Ford, y que fueron publicados en cuatro volúmenes colectivamente conocidos como *The International Jew: the World's Problem* (1920-1922).

30. Michael D. Antonio, *Hershey: Milton S. Hershey's Extraordinary Life of Wealth, Empire, and Utopian Dreams*, Nueva York, Simon & Schuster, 2007. El periódico local de Hershey, publicado por vez primera cuando la ciudad tenía solo 250 habitantes, incluía ocasionalmente consejos como «El suicidio de la raza [por ejemplo, matrimonios racialmente mixtos] es el peor mal de la época», perteneciente a una columna en la que describía a la «señora de George Herrick, madre del primer bebé “eugénico” de Nueva Inglaterra» (*Hershey's Weekly*, 26 de diciembre de 1912). Igualmente, la Escuela Milton Hershey se creó para «varones huérfanos pobres, sanos y blancos» (Milton Hershey School Deed of Trust, 15 de noviembre de 1909).

31. Jon Gertner, «True Innovation», *New York Times*, 25 de febrero de 2012, http://www.nytimes.com/2012/02/26/opinion/sunday/innovation-and-the-bell-labs-miracle.html?pagewanted=all&_r=0.

32. Jon Gertner, *The Idea Factory: Bell Labs and the Great Age of American Innovation*, edición reimpressa, Nueva York, Penguin, 2013.

33. John R. Pierce, «Mervin Joe Kelly, 1894-1971», Washington, DC, National Academy of Sciences, 1975, <http://www.nasonline.org/publications/biographical-memoirs/memoir-pdfs/kelly-mervin.pdf>.

34. «Google Search Now Supports Cherokee», *Google* (blog oficial), 25 de marzo de 2011, <http://googleblog.blogspot.com/2011/03/google-search-now-supports-chokeee.html>.

35. «Some Weekend Work That Will (Hopefully) Enable More Egyptians to Be Heard», *Google* (blog oficial), 31 de enero de 2011, <http://googleblog.blogspot.com/2011/01/some-weekend-work-that-will-hopefully.html>.

36. Lashinsky, «Larry Page: Google should be like a family».

37. Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass, 2010.

38. Googlegeist (nuestra encuesta anual de empleados), 2013.

39. El blog *The RescueTime* calculó que los visitantes de nuestro sitio web pasaron un total de 5.350.000 horas (veintiséis segundos cada uno) tocando la guitarra de Les Paul. «Google Doodle Strikes Again! 5.35 Million Hours Strummed», *RescueTime* (blog), 9 de junio de 2011. <http://blog.rescuetime.com/2011/06/09/google-doodle-strikes-again/>.

40. Compárese con la misión de la Biblioteca Digital Integrada de Stanford de la nota 24. Suena familiar, ¿verdad?

41. «IBM Mission Statement», <http://www.slideshare.net/waqarasif67/ibm-mission->

statement.

42. «Mission & Values», McDonald's, http://www.aboutmcdonalds.com/mcd/our_company/mission_and_values.html.

43. «The Power of Purpose», Proctor & Gamble, http://www.pg.com/en_US/company/purpose_people/index.shtml.

44. *Wikipedia*, «Timeline of Google Street View», última modificación el 19 de mayo de 2014, http://en.wikipedia.org/wiki/Timeline_of_Google_Street_View.

45. South Base Camp, monte Everest, https://www.google.com/maps/@28.007168,86.86105,3a,75y,92.93h,87.22t/data=!3m5!1e1!3m3!1sUdU6omw_CrN8sm7NWUnp

46. Heron Island, <https://www.google.com/maps/views/streetview/oceans?gl=us>.

47. Philip Salesses, Katja Schechtner y Cesar A. Hidalgo, «The Collaborative Image of the City: Mapping the Inequality of Urban Perception», *PLOS ONE*, 24 de julio de 2013, <http://www.plosone.org/article/info%3Adoi%2F10.1371%2Fjournal.pone.0068400>.

48. Plena divulgación: Google Capital ha invertido en Uber. Y desde el inicio de este libro ha adquirido Waze.

49. «Google Developers», Google, 15 de mayo de 2013, <https://plus.sandbox.google.com/+GoogleDevelopers/posts/NrPMMwZtY8m>.

50. Adam Grant, *Give and Take: A Revolutionary Approach to Success*, Nueva York, Viking, 2013.

51. Adam M. Grant, Elizabeth M. Campbell, Grace Chen, Keenan Cottone, David Lapedis y Karen Lee, «Impact and the Art of Motivation Maintenance: The Effects of Contact with Beneficiaries on Persistence Behavior», *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 103, n.º 1(2007): 53-67.

52. Corey Kilgannon, «The Lox Sherpa of Russ & Daughters», *New York Times*, 2 de noviembre de 2012, http://www.nytimes.com/2012/11/04/nyregion/the-lox-sherpa-of-russ-daughters.html?_r=0, 11/2/12.

53. A. Wrzesniewski, C. McCauley, R. Rozin y B. Schwarz, «Jobs, Careers, and Callings: People's Relation to Their Work», *Journal of Research in Personality* 31 (1997): 21-33.

54. Roger More, «How General Motors Lost its Focus... and its Way», *Ivey Business Journal*, mayo-junio de 2009, <http://iveybusinessjournal.com/topics/strategy/how-general-motors-lost-its-focus-and-its-way#.UobINPlwp8E>.

55. Marty Makary, MD, *Unaccountable: What Hospitals Won't Tell You and How Transparency Can Revolutionize Health Care*, Nueva York, Bloomsbury Press, 2012.

56. Daniel Gross, «Bridgewater May Be the Hottest Hedge Fund for Harvard Grads, but It's Also the Weirdest», *Daily Beast*, 7 de marzo de 2013,

<http://www.thedailybeast.com/articles/2013/03/07/bridgewater-may-be-the-hottest-hedge-fund-for-harvard-grads-but-it-s-also-the-weirdest.html>.

57. «Radical Transparency», *LEADERS*, julio-septiembre de 2010, http://www.leadersmag.com/issues/2010.3_Jul/Shaping%20The%20Future/Ray-Dalio-Bridgewater-Associates-Interview-Principles.html.

58. Tara Siegel Bernard, «Google to Add Pay to Cover a Tax for Same-Sex Benefits», *New York Times*, 30 de junio de 2010, http://www.nytimes.com/2010/07/01/your-money/01benefits.html?_r=2&.

59. Ethan R. Burriss, «The Risks and Rewards of Speaking Up: Managerial Responses to Employee Voice», *Academy of Management Journal* 55, n.º 4 (2012): 851-875. Robert S. Dooley y Gerald E. Fryxell, «Attaining Decision Quality and Commitment from Dissent: The Moderating Effects of Loyalty and Competence in Strategic Decision-Making Teams», *Academy of Management Journal* 42, n.º 4 (1999): 389-402. Charlan Jeanne Nemeth, «Managing Innovation: When Less Is More», *California Management Review* 40, n.º 1 (1997): 59-74. Linda Argote y Paul Ingram, «Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms», *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 82, n.º 1 (2000): 150-169.

60. «China Blocking Google», *BBC News World Edition*, 2 de septiembre de 2002, <http://news.bbc.co.uk/2/hi/technology/2231101.stm>.

61. Laszlo Bock, «Passion, Not Perks», *Google*, septiembre de 2011, <http://www.thinkwithgoogle.com/articles/passion-not-perks.html>.

62. Según Bridget Lawlor, archivera del Drucker Institute, «[Esta] cita... se le atribuye con frecuencia a Drucker, pero carecemos de una fuente definitiva. Lo cierto es que es posible que la utilizase en un discurso o conferencia pero no disponemos de una transcripción».

63. Stacy sabía lo que se hacía. Simon Lam, de la Universidad de Hong Kong, y John Schaubroeck, de la Universidad Estatal de Michigan descubrieron que seleccionando «líderes de opinión» de primera línea para poner en práctica planes y normas de orientación tiene un impacto mayor que utilizar jefes o empleados al azar. Investigaron tres sucursales de bancos que estaban llevando a cabo un nuevo programa de formación en servicios. Cuando los «líderes de opinión» eran seleccionados como «líderes de calidad del servicio», los clientes, supervisores y cajeros observaban un incremento significativo en la calidad del servicio incluso cuando la calidad de la formación era idéntica. Simon S. Lam y John Schaubroeck, «A Field Experiment Testing Frontline Opinion Leaders as Change Agents», *Journal of Applied Psychology* 85, n.º 6 (2000): 987-995.

64. Datos de salarios previos a 2013 <http://www.stevetheump.com/Payrolls.htm> y

<http://www.baseballprospectus.com/compensation/cots/>. Datos de salarios para 2013 de *USA Today*, acceso del 15 de diciembre de 2013, <http://www.usatoday.com/sports/fantasy/baseball/salaries/2013/all/team/all/>. Datos de ganadores de <http://espn.go.com/mlb/worldseries/history/winners>.

65. David Waldstein, «Penny-Pinching in Pinstripes? Yes, the Yanks Are Reining in Pay», *New York Times*, 11 de marzo de 2013, http://www.nytimes.com/2013/03/12/sports/baseball/yankees-baseballs-big-spenders-are-reining-it-in.html?pagewanted=all&_r=0.

66. «Milestones in Mayer's Tenure as Yahoo's Chief», *New York Times*, 16 de enero de 2014, http://www.nytimes.com/interactive/2014/01/16/technology/marissa-mayer-yahoo-timeline.html?_r=0###time303_8405.

67. Brian Stelter, «He Has Millions and a New Job at Yahoo. Soon, He'll Be 18», *New York Times*, 25 de marzo de 2013, http://www.nytimes.com/2013/03/26/business/media/nick-daloisio-17-sells-summly-app-to-yahoo.html?hp&_r=0. Kevin Roose, «Yahoo's Summly Acquisition Is About PR and Hiring, Not a 17-Year-Old's App», *New York*, 26 de marzo de 2013, <http://nymag.com/daily/intelligencer/2013/03/yahoos-summly-acquisition-is-about-image.html>.

68. «Yahoo Acquires Xobni App», Zacks Equity Research, 5 de julio de 2013, <http://finance.yahoo.com/news/yahoo-acquires-xobni-app154002114.html>.

69. Profesor Freek Vermeulen, «Most Acquisitions Fail-Really», *Freeky Business* (blog), 3 de enero de 2008, <http://freekvermeulen.blogspot.com/2007/11/random-rantings-2.html>.

70. Ambady y Rosenthal, «Thin Slices», entre otros muchos. En el capítulo siguiente hay citas detalladas y empieza con la nota 80. Algunos investigadores han descubierto que las impresiones se forman en tan solo diez segundos.

71. Caroline Wyatt, «Bush and Putin: Best of Friends», *BBC News*, 16 de junio de 2000, <http://news.bbc.co.uk/2/hi/1392791.stm>.

72. Mientras que los expertos no se ponen de acuerdo en qué proporción de la formación se desperdicia, son casi unánimes al reconocer que la formación apenas tiene efecto. John Newstrom (1985), que estudió a los miembros de la American Society of Trainers and Developers, calculaba que en torno al 40 por ciento de lo aprendido se aplicaba inmediatamente, pero que un año después solo se seguía aplicando el 15 por ciento. Y yo indicaría que los propios formadores tienden muchas veces a ser demasiado optimistas. Cuando Newstrom y Mary Broad (1992) lo estudiaron de nuevo, encontraron que en torno al 20 por ciento de los que habían sido formados aplicaban lo aprendido, aunque Broad (2005) estableció más tarde que en la mayor parte de programas la transferencia de lo

aprendido al desempeño real estaba cerca del 10 por ciento. Tim Baldwin y Kevin Ford (1988) llegan asimismo a la conclusión de que si bien «las industrias norteamericanas gastan anualmente cien mil millones de dólares en formación y desarrollo, no más del 10 por ciento de ese gasto se transfiere realmente al trabajo». Scott Tannenbaum y Gary Yukl (1992) fueron incluso menos optimistas al calcular que el 5 por ciento de los que han sido formados aplican lo aprendido.

Investigaciones recientes de Eduardo Salas, Tannenbaum, Kurt Kraiger y Kimberly Smith-Jentsch (2012) ofrecen algo de esperanza. La formación puede ser mucho más eficaz, aseguran, pero requiere ciertas condiciones, como un entorno de trabajo favorable, refuerzo formal e informal de las competencias adquiridas durante la formación, autonomía en el puesto de trabajo, compromiso de la organización con la calidad y flexibilidad para que los empleados puedan probar y poner en práctica en sus puestos de trabajo las capacidades recién adquiridas. En resumidas cuentas, es exactamente la clase de entorno que nosotros tratamos de crear.

73. «Einstein at the Patent Office», Swiss Federal Institute of Intellectual Property, última modificación del 21 de abril de 2011, <https://www.ige.ch/en/about-us/einstein/einstein-at-the-patent-office.html>.

74. Corporate Executive Board, Corporate Leadership Council, HR Budget and Efficiency Benchmarking Database, Arlington VA, 2012.

75. Pui-Wing Tam y Kevin Delaney, «Google's Growth Helps Ignite Silicon Valley Hiring Frenzy», *Wall Street Journal*, 23 de noviembre de 2005, <http://online.wsj.com/article/SB113271436430704916.html>, y conversaciones privadas.

76. Malcolm Gladwell, «The Talent Myth: Are Smart People Overrated?», *The New Yorker*, 22 de julio de 2002, http://www.newyorker.com/archive/2002/07/22/020722fa_fact?currentPage=all.

77. «Warning: We Brake for Number Theory», *Google* (blog oficial), 12 de julio de 2004,2002, <http://googleblog.blogspot.com/2004/07/warning-we-brake-for-number-theory.html>.

78. «Google Hiring Experience», *Oliver Twist* (blog), última modificación del 17 de enero de 2006, <http://google-hiring-experience.blogspot.com/>.

79. «How Tough Is Google's Interview Process», *Jason Salas' WebLog* (blog), 5 de septiembre de 2005, <http://weblogs.asp.net/jasonsalas/archive/2005/09/04/424378.aspx>.

80. La primera investigación al respecto es de B. M. Springbett, de la Universidad de Manitoba, publicada en 1958. Aunque usó una muestra de entrevistados muy pequeña descubrió que las decisiones solían tomarse dentro de los cuatro primeros minutos de la entrevista. Entre las investigaciones posteriores se encuentran: Nalini Ambady y Robert

Rosenthal, «Thin Slices of Expressive Behavior as Predictors of Interpersonal Consequences: A Meta-Analysis», *Psychological Bulletin* 111, n.º 2 (1992): 256-274; M. R. Barrick, B. W. Swider, y G. L. Stewart, «Initial Evaluations in the Interview: Relationships with Subsequent Interviewer Evaluations and Employment Offers», *Journal of Applied Psychology* 95, n.º 6 (2010): 1163-1172; M. R. Barrick, S. L. Dustin, T. L. Giluk, G. L. Stewart, J. A. Shaffer y B. W. Swider, «Candidate Characteristics Driving Initial Impressions During Rapport Building: Implications for Employment Interview Validity», *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 85, n.º 2 (2012): 330-352.

81. J. T. Prickett, N. Gada-Jain y F. J. Bernieri, «The Importance of First Impressions in a Job Interview», ponencia presentada en la reunión anual de la Midwestern Psychological Association, Chicago, IL, mayo de 2000.

82. *Wikipedia*, «Confirmation bias», http://en.wikipedia.org/wiki/Confirmation_bias#CITEREFPlous1993, citando a Scott, Plous, *The Psychology of Judgment and Decision Making*, Nueva York, McGraw-Hill, 1993: 233.

83. Gladwell, «The New-Boy Network», *The New Yorker*, 29 de mayo de 2000: 68-86.

84. N. Munk y S. Oliver, «Think Fast!», *Forbes*, 159, n.º 6 (1997): 146-150. K. J. Gilhooly y P. Murphy, «Differentiating Insight from Non-Insight Problems», *Thinking & Reasoning* 11, n.º 3 (2005): 279-302.

85. Frank L. Schmidt y John E. Hunter, «The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings», *Psychological Bulletin* 124, n.º 2 (1998): 262-274. Los valores r^2 presentados en este capítulo están calculados a partir de los coeficientes de correlación corregidos (r) declarados.

86. Phyllis Rosser, *The SAT Gender Gap: Identifying the Causes*, Washington, DC, Center for Women Policy Studies, 1989.

87. Estudios posteriores han confirmado la brecha de género en la SAT y han demostrado también sesgos raciales. Véase, por ejemplo, Christianne Corbett, Catherine Hill y Andresse St. Rose, «Where the Girls Are: The Facts About Gender Equity in Education», American Association of University Women (2008). Véase también Maria Veronica Santelices y Mark Wilson, «Unfair Treatment? The Case of Freedle, the SAT, and the Standardization Approach to Differential Item Functioning», *Harvard Educational Review* 80, n.º 1 (2010): 106-134.

88. Alec Long, «Survey Affirms Pitzer Policy Not to Require Standardized Tests», *The Student Life*, 28 de febrero de 2014.

89. Michael A. McDaniel, Deborah L. Whetzel, Frank L. Schmidt y Steven D. Maurer, «The Validity of Employment Interviews: A Comprehensive Review and Meta-Analysis», *Journal of Applied Psychology* 79, n.º 4 (1994): 599-616. Willi H. Wiesner y Steven F. Cronshaw, «A Meta-Analytic Investigation of the Impact of Interview Format and Degree of Structure on the Validity of the Employment Interview», *Journal of Occupational Psychology* 61, n.º 4 (1988): 275-290.

90. Como todo lo bueno, la escrupulosidad llevada al extremo puede llegar a ser negativa desde el momento en que pasa de la planificación cuidadosa, el establecimiento de metas y la persistencia a la inflexibilidad y el perfeccionismo compulsivo. Hasta ahora no lo hemos visto como un problema, pero tenemos intención de analizarlo en el futuro.

91. Correspondencia personal, 7 de octubre de 2014.

92. Abraham H. Maslow, *The Psychology of Science: A Reconnaissance*, Nueva York, Joanna Cotler Books, 1966: 15.

93. Cada candidato recibía una puntuación de los entrevistadores que iba del 0,0 al 4,0, que se promediaba entre todos los entrevistadores para obtener una puntuación global. Un 3,0 implicaba que en principio contrataríamos a esa persona, pero en la práctica casi todos los candidatos elegidos puntuaron entre 3,2 y 3,6. Nadie ha promediado nunca 4,0.

94. David Smith, «Desmond Tutu Attacks South African Government over Dalai Lama Visit», *Guardian*, 4 de octubre de 2011, <http://www.theguardian.com/world/2011/oct/04/tutu-attacks-anc-dalai-lama-visa>.

95. El vídeo está aquí: <http://www.youtube.com/watch?v=97bZu-tXLq4>.

96. John Emerich Edward Dalberg, Lord Acton, Letter to Bishop Mandell Creighton, 5 de abril de 1887, en *Historical Essays and Studies*, John Neville Figgis y Reginald Vere Laurence (eds.), Londres, Macmillan, 1907: 504.

97. *Discovering Psychology with Philip Zimbardo, PhD*, edición actualizada, «Power of the Situation», la referencia empieza en el vídeo a los 10 minutos 59 segundos, <http://www.learner.org/series/discoveringpsychology/19/e19expand.html>.

98. Ha tenido lugar una extensa investigación para explorar, ampliar y criticar los hallazgos de Milgram. Por ejemplo, véanse los trabajos de Alex Haslam (Universidad de Queensland) y Stephen Reicher (Universidad de St. Andrews).

99. Richard Norton Smith, «Ron Nessen», Gerald R. Ford Oral History Project, <http://geraldrfordfoundation.org/centennial/oralhistory/ron-nessen/>.

100. «SciTech Tuesday: Abraham Wald, Seeing the Unseen», de Annie Tete, STEM Education Coordinator en el National World War II Museum, *See & Hear* (blog del museo), 13 de noviembre de 2012, <http://www.nww2m.com/2012/11/scitech-tuesday->

abraham-wald-seeing-the-unseen/. Una reimpresión del estudio de Wald puede encontrarse aquí: <http://cna.org/sites/default/files/research/0204320000.pdf>.

101. «Lawyercat» es la forma en que un googler se refiere a los atareados y vigilantes googlers en nuestro departamento jurídico. Y, sí, los googlers utilizan muchas veces la foto de un gato (con traje, corbata y cuello duro) para acompañar discusiones internas que podrían desviarse hacia un turbio territorio jurídico.

102. «Our New Search Index: Caffeine», *Google* (blog oficial, 8 de junio de 2010, <http://googleblog.blogspot.com/2010/06/our-new-search-index-caffeine.html>).

103. «Time to Think», 3M, http://solutions.3m.com/innovation/en_US/stories/time-to-think.

104. Ryan Tate, «Google Couldn't Kill 20 Percent Time Even If It Wanted To», *Wired*, agosto de 2013, <http://www.wired.com/business/2013/08/20-percent-time-will-never-die/>.

105. Linda Babcock, Sara Laschever, Michele Gelfand y Deborah Small, «Nice Girls Don't Ask», *Harvard Business Review*, octubre de 2003, <http://hbr.org/2003/10/nice-girls-dont-ask/>. Linda Babcock y Sara Laschever, *Women Don't Ask: Negotiation and the Gender Divide*, Princeton, NJ, Princeton University Press, 2003.

106. «Employee Engagement: What's Your Engagement Ratio?», Gallup Consulting, Employment Engagement Overview Brochure, descargado el 17 de noviembre de 2013.

107. William H. Macey y Benjamin Schneider, «The Meaning of Employee Engagement», *Industrial and Organizational Psychology* 1, n.º 1 (2008): 3-30.

108. Olivier Serrat, «The Travails of Micromanagement», Washington, DC, Asian Development Bank, 2011, <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1208&context=intl>.

109. Richard Bach, *Illusions: The Adventures of a Reluctant Messiah*, Nueva York, Delacorte, 1977.

110. Elaine D. Pulakos y Ryan S. O'Leary, «Why Is Performance Management Broken?», *Industrial and Organizational Psychology* 4, n.º 2 (2011): 146-164.

111. «Results of the 2010 Study on the State of Performance Management», Sibson Consulting, 2010, <http://www.sibson.com/publications/surveysandstudies/2010SPM.pdf>.

112. Julie Cook Ramirez, «Rethinking the Review», *Human Resource Executive HREOnline*, 24 de julio de 2013, <http://www.hreonline.com/HRE/view/story.jhtml?id=534355695>.

113. Edwin A. Locke y Gary P. Latham, *A Theory of Goal Setting & Task Performance*, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall, 1990.

114. Xander M. Bezuijen, Karen van Dam, Peter T. van den Berg, y Henk Thierry, «How Leaders Stimulate Employee Learning: A Leader-Member Exchange Approach»,

Journal of Occupational and Organizational Psychology 83, n.º 3 (2010): 673-693. Benjamin Blatt, Sharon Confessore, Gene Kallenberg, y Larrie Greenberg, «Verbal Interaction Analysis: Viewing Feedback Through a Different Lens», *Teaching and Learning in Medicine* 20, n.º 4 (2008): 329-333.

115. Elaine D. Pulakos y Ryan S. O’Leary, «Why Is Performance Management Broken?», *Industrial and Organizational Psychology* 4, n.º 2 (2011): 146-164.

116. Para los googlers que lean esto, el uso de este meme fue aprobado por Paul Cowan y Colin McMillen, así como por la GCPA. ¡Lo que pasa en Memegen, se queda en Memegen!

117. Susan J. Ashford, «Feedback-Seeking in Individual Adaptation: A Resource Perspective», *Academy of Management Journal* 29, n.º 3 (1986): 465-487. Leanne E. Atwater, Joan F. Brett, y Aтира Cherise Charles, «Multisource Feedback: Lessons Learned and Implications for Practice», *Human Resource Management* 46, n.º 2 (2007): 285-307. Roger Azevedo y Robert M. Bernard, «A Meta-Analysis of the Effects of Feedback in Computer-Based Instruction», *Journal of Educational Computing Research* 13, n.º 2 (1995): 111-127. Robert A. Baron, «Criticism (Informal Negative Feedback) As a Source of Perceived Unfairness in Organizations: Effects, Mechanisms, and Countermeasures», en *Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management* (Applied Psychology Series), Russell Cropanzano (ed.), Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 1993: 155-170. Donald B. Fedor, Walter D. Davis, John M. Maslyn, y Kieran Mathieson, «Performance Improvement Efforts in Response to Negative Feedback: The Roles of Source Power and Recipient Self-Esteem», *Journal of Management* 27, n.º 1 (2001): 79-97. Gary E. Bolton, Elena Katok, y Axel Ockenfels, «How Effective Are Electronic Reputation Mechanisms? An Experimental Investigation», *Management Science* 50, n.º 11 (2004): 1587-1602. Chrysanthos Dellarocas, «The Digitization of Word of Mouth: Promise and Challenges of Online Feedback Mechanisms», *Management Science* 49, n.º 10 (2003): 1407-1424.

118. Edward L. Deci, «Effects of Externally Mediated Rewards on Intrinsic Motivation», *Journal of Personality and Social Psychology* 18, n.º 1 (1971): 105-115.

119. Edward L. Deci y Richard M. Ryan, *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*, Nueva York, Plenum, 1985. E. L. Deci, R. Koestner, y R. M. Ryan, «A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation», *Psychological Bulletin* 125, n.º 6 (1999): 627-668. R. M. Ryan y E. L. Deci, «Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being», *American Psychologist* 55, n.º 1 (2000): 68-78.

120. Maura A. Belliveau, «Engendering Inequity? How Social Accounts Create vs.

Merely Explain Unfavorable Pay Outcomes for Women», *Organization Science* 23, n.º 4 (2012): 1154-1174, publicado online el 28 de septiembre de 2011, <http://pubsonline.informs.org/doi/abs10.1287/orsc.1110.0691>.

121. Conversación personal.

122. Atwater, Brett y Charles, «Multisource Feedback». Blatt, Confessore, Kallenberg y Greenberg, «Verbal Interaction Analysis». Joan F. Brett y Leanne E. Atwater, «360° Feedback: Accuracy, Reactions, and Perceptions of Usefulness», *Journal of Applied Psychology* 86, n.º 5 (2001): 930-942.

123. Los ingenieros que diseñaron el sistema precedente optaron por 512 caracteres. Al principio querían 256, en parte debido a que un byte (que es una serie de dígitos binarios o «bits») puede almacenar uno de 256 valores diferentes. Pero posteriormente pensaron que 256 caracteres no serían suficientes y los duplicaron (256 también es 2^8 y 512 es 2^9).

124. Drew H. Bailey, Andrew Littlefield y David C. Geary, «The Co-development of Skill at and Preference for Use of Retrieval-Based Processes for Solving Addition Problems: Individual and Sex Differences from First to Sixth Grades», *Journal of Experimental Child Psychology* 113, n.º 1 (2012): 78-92.

125. Albert F. Blakeslee, «Corn and Men», *Journal of Heredity* 5, n.º 11 (1914): 511-518. Véase Mark F. Schilling, Ann E. Watkins y William Watkins, «Is Human Height Bimodal?», *The American Statistician* 56, n.º 3 (2002): 223-229, <http://faculty.washington.edu/tamre/IsHumanHeightBimodal.pdf>.

126.



Tessa Pompa

127. Carl Friedrich Gauss, *Theory of the Motion of the Heavenly Bodies Moving about*

the Sun in Conic Sections: A Translation of Gauss's «Theoria Motus», trad. Charles Henry Davis, (1809; repr.), Boston, Little, Brown & Co., 1857.

128. Margaret A. McDowell, Cheryl D. Fryar, Cynthia L. Ogden y Katherine M. Flegal, «Anthropometric Reference Data for Children and Adults: United States, 2003-2006», *National Health Statistics Reports* 10, Hyattsville, MD, National Center for Health Statistics, 2008, <http://www.cdc.gov/nchs/data/nhsr/nhsr010.pdf>.

129. Aaron Clauset, Cosma Rohilla Shalizi y M. E. J. Newman, «Power-Law Distributions in Empirical Data», *SIAM Review* 51, n.º 4 (2009): 661-703.

130. Herman Aguinis y Ernest O'Boyle Jr., «Star Performers in Twenty-First Century Organizations», *Personnel Psychology* 67, n.º 2 (2014): 313-350.

131. Boris Groysberg, Harvard Business School, <http://www.hbs.edu/faculty/Pages/profile.aspx?facId=10650>.

132. Adverta que mejorar hasta niveles «medios» no es necesariamente igual que ser el empleado medio (el 50 por ciento en rendimiento), pero se aproxima lo suficiente como ejemplo ilustrativo.

133. Jack y Suzy Welch, «The Case for 20-70-10», *Bloomberg Businessweek*, 1 de octubre de 2006, <http://www.businessweek.com/stories/2006-10-01/the-case-for-20-70-10>.

134. *Ibid.*

135. Kurt Eichenwald, «Microsoft's Lost Decade», *Vanity Fair*, agosto de 2012, <http://www.vanityfair.com/business/2012/08/microsoft-lost-mojo-steve-ballmer>.

136. Tom Warren, «Microsoft Axes Its Controversial Employee-Ranking System», *The Verge*, 12 de noviembre de 2013, <http://www.theverge.com/2013/11/12/5094864/microsoft-kills-stack-ranking-internal-structure>.

137. David A. Garvin, Alison Berkley Wagonfeld y Liz Kind, «Google's Project Oxygen: Do Managers Matter?», Harvard Business School Case 313-110, abril de 2013 (revisado en julio de 2013).

138. ¡No volvimos a ver nada igual hasta 2008, cuando Bill Coughran, nuestro vicepresidente primero de Investigación e Infraestructura de Sistemas hasta 2011, acumuló 180 informes directos.

139. Atul Gawande, «The Checklist», *The New Yorker*, 10 de diciembre de 2007, http://www.newyorker.com/reporting/2007/12/10/07120fa_fact_gawande.

140. Procedente de entrevistas internas.

141. ASTD Staff, «\$156 Billion Spent on Training and Development», *ASTD* (blog), American Society for Training and Development (actualmente Association for Talent

Development), 6 de diciembre de 2012, <http://www.astd.org/Publications/Blogs/ASTD-Blog/2012/2/156-Billion-Spent-on-Training-and-Development>.

142. «Fast Facts», National Center for Education Statistics, <http://nces.ed.gov/fastfacts/display.asp?id=66>.

143. Damon Dunn, historia contada durante la celebración de la nominación para el trofeo William V. Campbell, Stanford University, Palo Alto, 8 de septiembre de 2009; http://en.wikipedia.org/wiki/Damon_Dunn.

144. K. Anders Ericsson, «Deliberate Practice and the Acquisition and Maintenance of Expert Performance in Medicine and Related Domains», *Academic Medicine* 79, n.º 10 (2004): S70-S81, http://journals.lww.com/academicmedicine/Fulltext/2004/10001/Deliberate_Practice_and_t

145. Angela Lee Duckworth, Teri A. Kirby, Eli Tsukayama, Heather Bernstein y K. Anders Ericsson, «Deliberate Practice Spells Success: Why Grittier Competitors Triumph at the National Spelling Bee», *Social Psychological and Personality Science* 2, n.º 2 (2011): 174-181, <http://spp.sagepub.com/content/2/2/174.short>.

146. Andrew S. Grove, *High Output Management*, Nueva York, Random House, 1983: 223.

147. Chade-Meng Tan, *Meng's Little Space* (blog), <http://chademeng.com/>.

148. Jon Kabat-Zinn, *Wherever You Go, There You Are: Mindfulness Meditation in Everyday Life*, Nueva York, Hyperion, 1994: 4.

149. Lucy Kellaway, «The Wise Fool of Google», *Financial Times*, 7 de junio de 2012, <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/e5ca761c-af34-11e1-a4e0-00144feabdc0.html#axzz2dmOsqhuM>.

150. Conversación personal.

151. «Teaching Awareness at Google: Breathe Easy and Come into Focus», *Google* (blog oficial), 4 de junio de 2013, <http://googleblog.blogspot.com/search/label/g2g>.

152. Michael M. Lombardo y Robert W. Eichinger, *The Career Architect Development Planner*, Minneapolis, Lominger, 1996: iv. Allen Tough, *The Adult's Learning Projects: A Fresh Approach to Theory and Practice in Adult Learning*, Toronto, OISE, 1979.

153. «Social & Environmental Responsibility Report 2011-2012», Gap Inc., <http://www.gapinc.com/content/csr/html/employees/career-development.html>.

154. «U.S. Corporate Responsibility Report 2013», PricewaterhouseCoopers, <http://www.pwc.com/us/en/about-us/corporate-responsibility/corporate-responsibility-report-2011/people/learning-and-development.jhtml>.

155. «Learning at Dell», Dell Inc., <http://www.dell.com/learn/au/en/aucorp1/learning-at-dell>.

156. D. Scott DeRue y Christopher G. Myers, «Leadership Development: A Review and Agenda for Future Research», en *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations*, David V. Day (ed.), Nueva York, Oxford University Press, 2014, <http://www-personal.umich.edu/~cgmyers/deruemyersoxfordhandbookcha.pdf>.

157. «Kirkpatrick Hierarchy for Assessment of Research Papers», Division of Education, American College of Surgeons, <http://www.facs.org/education/technicalskills/kirkpatrick/kirkpatrick.html>.

158. Yevgeniy Dodis, «Some of My Favorite Sayings», Department of Computer Science, Universidad de Nueva York, cs.nyu.edu/~dodis/quotes.html.

159. David Streitfeld, «Silicon Valley's Favorite Stories», *Bits* (blog), *New York Times*, 5 de febrero de 2013, http://bits.blogs.nytimes.com/2013/02/05/silicon-valleys-favorite-stories/?_r=0.

160. «William Shockley Finds Shockley Semiconductor», Fairchild Semiconductor Corporation, <http://www.fairchildsemi.com/about-fairchild/history/#>.

161. Tom Wolfe, «The Tinkerings of Robert Noyce: How the Sun Rose on the Silicon Valley», *Esquire*, diciembre de 1983.

162. Nick Bilton, «Why San Francisco Is Not New York», *Bits* (blog), *New York Times*, 20 de marzo de 2014, <http://bits.blogs.nytimes.com/2014/03/20/why-san-francisco-isnt-the-new-new-york/>.

163. Google «Marge vs. the Monorail» acerca de por qué nuestra sala de conferencias en Sidney se llama North Haverbrook.

164. Todas las imágenes proceden de Internet Archive, <http://archive.org/web/web.php>.

165. Comentarios realizados durante la entrevista en el mes de marzo de 2012 con Josh Tyrangiel, editor de *Bloomberg Businessweek* en 92nd Street y en Manhattan. Véase Bianca Bosker, «Google Design: Why Google.com Homepage Looks So Simple», *Huffington Post*, 27 de marzo de 2012, http://www.huffingtonpost.com/2012/03/27/google-design-sergey-brin_n_1384074.html.

166. Bosker, «Google Design».

167. Silicon Valley Index, <http://www.siliconvalleyindex.org/index.php/economy/income>.

168. Wayne F. Cascio, «The High Cost of Low Wages», *Harvard Business Review*, diciembre de 2006, <http://hbr.org/2006/12/the-high-cost-of-low-wages/ar/1>.

169. Edward P. Lazear, «Why Is There Mandatory Retirement?», *Journal of Political Economy* 87, n.º 6 (1979): 1261-1284.

170. Frank L. Schmidt, John E. Hunter, Robert C. McKenzie y Tressie W. Muldrow,

«Impact of Valid Selection Procedures on Work-Force Productivity», *Journal of Applied Psychology* 64, n.º 6 (1979): 609-626.

171. Ernest O'Boyle Jr. y Herman Aguinis, «The Best and the Rest: Revisiting the Norm of Normality of Individual Performance», *Personnel Psychology* 65, n.º 1 (2012): 79-119.

172. Nassim Nicholas Taleb, *The Black Swan*, Nueva York, Random House, 2007.

173. Storyboard, «Walt Disney's Oscars», The Walt Disney Family Museum, 22 de febrero de 2013, <http://www.waltdisney.org/storyboard/walt-disneys-oscars%C2%AE>.

174. *Wikipedia*, «List of Best-Selling Fiction Authors», última modificación del 19 de abril de 2014, http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_best-selling_fiction_authors.

175. Correspondencia con la Recording Academy.

176. Página de Bill Russell, *NBA Encyclopedia: Playoff Edition*, National Basketball Association, http://www.nba.com/history/players/russell_bio.html.

177. <http://www.golf.com/tour-and-news/tiger-woods-vs-jack-nicklaus-major-championship-records>.

178. «Billie Jean King», International Tennis Hall of Fame and Museum, <http://www.tennisfame.com/hall-of-famers/billie-jean-king>.

179. «Inflation Calculator», *Davemanuel.com*, <http://www.davemanuel.com/inflation-calculator.php>.

180. Trabajé con un líder de ventas al que le gustaba afirmar que debería cobrar una comisión de acuerdo con los ingresos de la empresa, que eran de miles de millones de dólares. Sí, era un gran vendedor, pero hubiera vendido mucho menos si la marca de la empresa no le abriese puertas y le concediese credibilidad, su clasificación crediticia AAA no le hubiese proporcionado costes bajos y el apoyo de la infraestructura de la empresa. Sus niveles de ingresos no eran imputables únicamente a sus extraordinarios esfuerzos. Al aplicar «el incentivo máximo» es esencial discernir qué parte de un desempeño excepcional se debe a la persona y qué parte es debida a otros factores.

181. Katie Hafner, «New Incentive for Google Employees: Awards Worth Millions», *New York Times*, 1 de febrero de 2005, http://www.nytimes.com/2005/02/01/technology/01google.html?_r=0, <http://investor.google.com/corporate/2004/founders-letter.html>.

182. «2004 Founders' Letter», Google: Investor Relations, 31 de diciembre de 2004, <http://investor.google.com/corporate/2004/founders-letter.html>.

183. «2005 Founders' Letter», Google: Investor Relations, 31 de diciembre de 2005, <http://investor.google.com/corporate/2005/founders-letter.html>.

184. «The Hollywood Money Machine», Fun Industries Inc., <http://www.funindustries.com/hollywood-money-blower.htm>.

185. John W. Thibaut y Laurens Walker, *Procedural Justice: A Psychological Analysis*, Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum Associates, 1975, http://books.google.com/books?id=2l5_QgAACAAJ&dq=thibaut+and+walker+1975

+Procedural+justice:+A+psychological+analysis.

186. Scott A. Jeffrey, «The Benefits of Tangible Non-Monetary Incentives» (manuscrito inédito, Universidad de Chicago, Graduate School of Business, 2003), <http://theirf.org/direct/user/site/0/files/the%20benefits%20of%20tangible%20non%20mone>
Scott A. Jeffrey y Victoria Shaffer, «The Motivational Properties of Tangible Incentives», *Compensation & Benefits Review* 39, n.º 3 (2007): 44-50. Erica Mina Okada, «Justification Effects on Consumer Choice of Hedonic and Utilitarian Goods», *Journal of Marketing Research* 42, n.º 1 (2005): 43-53. Richard H. Thaler, «Mental Accounting Matters», *Journal of Behavioral Decision Making* 12, n.º 3 (1999): 183-206.

187. Este hallazgo es coherente con el trabajo académico, que se centra en compras más que en regalos. La gente es más feliz cuando vive experiencias (viajes, comidas) que cuando consigue cosas (ropa, electrónica). Travis J. Carter y Thomas Gilovich, «The Relative Relativity of Material and Experiential Purchases», *Journal of Personality and Social Psychology* 98, n.º 1 (2010): 146-159.

188. Adam Bryant, «Honeywell's David Cote, on Decisiveness as a 2-Edged Sword», *New York Times*, 2 de noviembre de 2013, <http://www.nytimes.com/2013/11/03/business/honeywells-david-cote-on-decisiveness-as-a-2-edged-sword.html>.

189. Ben Parr, «Google Wave: A Complete Guide», *Mashable*, 28 de mayo de 2009, última actualización, 29 de enero de 2010, <http://mashable.com/2009/05/28/google-wave-guide/>.

190. «Introducing Apache Wave», Google, *Google Wave Developer Blog*, 6 de diciembre de 2010, <http://googlewavedev.blogspot.com/2010/12/introducing-apache-wave.html>.

191. Chris Argyris, «Double Loop Learning in Organizations», *Harvard Business Review*, septiembre de 1977, <http://hbr.org/1977/09/double-loop-learning-in-organizations/ar/1>.

192. Chris Argyris, «Teaching Smart People How to Learn», *Harvard Business Review*, mayo de 1991, <http://hbr.org/1991/05/teaching-smart-people-how-to-learn/>.

193. Esto recuerda una cita supuestamente atribuida al fundador de IBM, Thomas J. Watson Sr.: «Hace poco se me preguntó que si iba a despedir a un empleado responsable de un error que le costó a la empresa 600.000 dólares. No, dije. Acabo de gastar exactamente 600.000 dólares formándole. ¿Por qué habría de querer yo que alguien contrate su experiencia?».

194. «California Middle School Rankings», *SchoolDigger.com*, <http://www.schooldigger.com/go/CA/schoolrank.aspx?level=2>. La metodología de SchoolDigger categoriza las escuelas basándose en la suma de las medias de las puntuaciones de las pruebas de matemáticas e inglés en los test estandarizados del Estado.

195. Dave Eggers, *The Circle*, Nueva York, Knopf, 2013.

196. Ronald S. Burt, «Structural Holes and Good Ideas», *American Journal of Sociology* 110, n.º 2 (2004): 349-399.

197. Me quedaré con el que esté disponible de los dos, no necesito que me corten el pelo dos personas.

198. Nicholas Carlson, «Marissa Mayer Sent a Late Night Email Promising to Make Yahoo “the Absolute Best Place to Work” (YHOO)», *SFGate*, 27 de agosto de 2012, <http://www.sfgate.com/technology/businessinsider/article/Marissa-Mayer-Sent-A-Late-Night-Email-Promising-3817913.php>.

199. Jillian Berman, «Bring Your Parents to Work Day Is a Thing. We Were There», *Huffington Post*, 11 de noviembre de 2013, http://www.huffingtonpost.com/2013/11/11/take-parents-to-work_n_4235803.html.

200. Meghan Casserly, «Here’s What Happens to Google Employees When They Die», *Forbes*, 8 de agosto de 2012, <http://www.forbes.com/sites/meghancasserly/2012/08/08/heres-what-happens-to-google-employees-when-they-die/>. Cómo entendía Meghan esta y otras cuestiones era tan razonable y sorprendente que, cuando se nos presentó la primera oportunidad, animé a mi equipo a lograr que se uniese a nosotros, cosa que hizo.

201. Conversación privada.

202. Kahneman obtuvo el premio Nobel por su colaboración con Tversky, pero este murió antes de ser premiado. Por desgracia ese premio no se concede póstumamente. En su discurso de aceptación, las primeras palabras de Kahneman fueron «La obra que ha merecido el premio... se llevó a cabo con Amos Tversky durante un largo período de colaboración inusualmente estrecha. Él tendría que haber estado aquí». Discurso de aceptación por Daniel Kahneman, Universidad de Estocolmo, 8 de diciembre de 2002 <http://www.nobelprize.org/mediaplayer/?id=531>.

203. «Inflation Calculator».

204. Amos Tversky y Daniel Kahneman, «The Framing of Decisions and the Psychology of Choice», *Science* 211, n.º 4.481 (30 de enero de 1981): 453-458, <http://psych.hanover.edu/classes/cognition/papers/tversky81.pdf>.

205. Stephen Macknik y Susana Martínez-Conde, *Sleights of Mind: What the*

Neuroscience of Magic Reveals About Our Everyday Deceptions, Nueva York, Henry Holt, 2010, 76-77.

206. Julie L. Belcove, «Steamy Wait Before a Walk in a Museum's Rain», *New York Times*, 17 de julio de 2013, <http://www.nytimes.com/2013/07/118/arts/steamy-wait-before-a-walk-in-a-museums-rain.html>.

207. Michael Barbaro, «The Bullpen Bloomberg Built: Candidates Debate Its Future», *New York Times*, 22 de marzo de 2013, <http://www.nytimes.com/2013/03/23/nyregion/bloombergs-bullpen-candidates-debate-its-future.html>.

208. Chris Smith, «Open City», *New York*, 26 de septiembre de 2010, <http://nymag.com/news/features/establishments/68511/>.

209. Richard H. Thaler y Cass R. Sunstein, *Nudge*, New Haven, CT, Yale University Press, 2008: 15.

210. Una diferencia obvia entre un empujoncito y un plan de incentivos es que muchas veces el primero no se divulga, mientras que el plan de incentivos se crea explícitamente para provocar determinadas conductas. Pero una vez aceptado que una empresa está legitimada para modelar la conducta de sus empleados, entonces se plantea la más espinosa cuestión de en qué punto exacto la empresa cruza la línea del «buen modelado» y pasa al «mal modelado». Yo diría que la línea está determinada por el grado de transparencia de la empresa respecto a sus empujoncitos.

211. Lo eran. George Musser, un editor de *Scientific American*, escribía en el número de 17 de agosto de 2009, que los cubículos eran una reacción a las oficinas de planta abierta comunes antes de la década de 1950. Se suponía que los cubículos les daban más intimidad a las personas. George Musser, «The Origin of Cubicles and the Open-Plan Office», *Scientific American*, 17 de agosto de 2009, <http://www.scientificamerican.com/article.cfm?id=the-origin-of-cubicles-an/>.

212. Bradley Johnson, «Big U.S. Advertisers Boost 2012 Spending by Slim 2.8% with a Lift from Tech», *Advertising Age*, 3 de junio de 2013, <http://adage.com/article/news/big-u-s-advertisers-boost-2012-spending-slim-2-8/242761/>.

213. Número especial: U.S. Beverage Results for 2012, *Beverage Digest*, 25 de marzo de 2013, http://www.beverage-digest.com/pdf/top-10_2013.pdf.

214. Samuel M. McClure, Jian Li, Damon Tomlin, Kim S. Cypert, Latané M. Montague y P. Read Montague, «Neural Correlates of Behavioral Preference for Culturally Familiar Drinks», *Neuron* 44, n.º 2 (2004): 379-387.

215. Nyla R. Branscombe, Naomi Ellemers, Russell Spears y Bertjan Doosje, «The Context and Content of Social Identity Threat», en *Social Identity: Context, Commitment*,

Content, Naomi Ellemers, Russell Spears y Bertjan Doosje (eds.), Oxford, Wiley-Blackwell, 1999, 35-58.

216. Robert B. Cialdini, «Harnessing the Science of Persuasion», *Harvard Business Review* 79, n.º 9 (2001): 72-81, <http://lookstein.org/leadership/case-study/harnessing.pdf>.

217. Bradford D. Smart, *Topgrading: How Leading Companies Win by Hiring, Coaching, and Keeping the Best People*, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall, 1999.

218. Autumn D. Krauss, «Onboarding the Hourly Workforce». Poster presentado en la Society for Industrial and Organizational Psychology (SIOP), Atlanta, GA, 2010.

219. «Surgical Safety Checklist (First Edition)», World Health Organization, http://www.who.int/patientsafety/safesurgery/tools_resources/SSSL_Checklist_finalJun08.pdf

220. Alex B. Haynes y otros, «A Surgical Safety Checklist to Reduce Morbidity and Mortality in a Global Population», *New England Journal of Medicine* 360 (2009): 491-499, <http://www.nejm.org/doi/full/10.1056/NEJMsa0810119>.

221. Michael Lewis, «Obama's Way», *Vanity Fair*, octubre de 2012, <http://www.vanityfair.com/politics/2012/10/michael-lewis-profile-barack-obama>.

222. Talya N. Bauer, «Onboarding New Employees: Maximizing Success», SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines, Alexandria, VA, SHRM Foundation, 2010, https://docs.google.com/a/pdx.edu/file/d/0B-OAWJkyKwUMzg2YjE3MjctZjk0OC00ZmFiLWFiMmMtYjFiMDdkZGE4MTY3/edit?hl=en_US&pli=i.

223. Susan J. Ashford y J. Stewart Black, «Proactivity During Organizational Entry: The Role of Desire for Control», *Journal of Applied Psychology* 81, n.º 2 (1996): 199-214.

224. Hay un considerable cuerpo de evidencia demostrando que los empleados proactivos rinden mejor en todas las industrias. B. Fuller Jr. y L. E. Marler, «Change Driven by Nature: A Meta-Analytic Review of the Proactive Personality», *Journal of Vocational Behavior* 75, n.º 3 (2009): 329-345. (Un metaanálisis de 107 estudios). Jeffrey P. Thomas, Daniel S. Whitman y Chockalingam Viswesvaran, «Employee Proactivity in Organizations: A Comparative Meta-Analysis of Emergent Proactive Constructs», *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 83, n.º 2 (2010): 275-300. (Un metaanálisis de 103 muestras.)

225. *Wikipedia*, «Poka-yoke», última modificación del 11 de mayo de 2014, <http://en.wikipedia.org/wiki/Poka-yoke>.

226. Steven F. Venti y David A. Wise, «Choice, Chance, and Wealth Dispersion at Retirement», en *Aging Issues in the United States and Japan*, Seiritsu Ogura, Toshiaki Tachibanaki y David A. Wise (eds.), Chicago, University of Chicago Press, 2001: 25-64.

227. *Wikipedia*, «Household Income in the United States», <http://en.wikipedia>

.org/wiki/Household_income_in_the_United_States. Carmen DeNavas-Walt, Bernadette D. Proctor y Jessica C. Smith, «Income, Poverty, and Health Insurance Coverage in the United States: 2011», US Census Bureau, Washington, DC, US Government Printing Office, 2012. «Supplemental Nutrition Assistance Program (SNAP)», United States Department of Agriculture, <http://www.fns.usda.gov/pd/snapssummary.htm>. J. N. Kish, «U.S. Population 1776 to Present», <https://www.google.com/fusiontables/DataSource?dsrclid=225439>.

228. De Venti y Wise, «Choice, Chance, and Wealth».

229. *Ibid.*: 25.

230. B. Douglas Bernheim, Jonathan Skinner y Steven Weinberg, «What Accounts for the Variation in Retirement Wealth among U.S. Households?», *American Economic Review* 91, n.º 4 (2001): 832-857, http://www.econ.wisc.edu/~scholz/Teaching_742/Bernheim_Skinner_Weinberg.pdf.

231. James J. Choi, Emily Haisley, Jennifer Kurkoski y Cade Massey, «Small Cues Change Savings Choices», National Bureau of Economic Research Working Paper 17843, revisado el 29 de junio de 2012, <http://www.nber.org/papers/w17843>.

232. Richard H. Thaler y Shlomo Benartzi, «Save More Tomorrow: Using Behavioral Economics to Increase Employee Savings», *Journal of Political Economy* 112, n.º 1 (2004): S164-S187, <http://faculty.chicagobooth.edu/Richard.Thaler/research/pdf/SMarTJPE.pdf>.

233. Sí, está muy registrada.

234. Todd no podía saber que algo más tarde ese mismo año anunciaríamos Calico, un negocio de Google dirigido por Art Levinson, el antiguo director ejecutivo de Genentech, con el objetivo de solventar las consecuencias debilitadoras e inevitables de envejecer.

235. «Obesity and Overweight», National Center for Health Statistics, Centers for Disease Control and Prevention, última actualización del 14 de mayo de 2014, <http://www.cdc.gov/nchs/fastats/overwt.htm>.

236. «Overweight and Obesity: Adult Obesity Facts», Centers for Disease Control and Prevention, última actualización del 28 de mayo de 2014, <http://www.cdc.gov/obesity/data/adult.html>.

237. M. Muraven y R. F. Baumeister, «Self-Regulation and Depletion of Limited Resources: Does Self-Control Resemble a Muscle?», *Psychological Bulletin* 126, n.º 2 (2000): 247-259.

238. D. Hammond, G. T. Fong, P. W. McDonald, K. S. Brown y R. Cameron, «Graphic Canadian Cigarette Warning Labels and Adverse Outcomes: Evidence from Canadian Smokers», *American Journal of Public Health* 94, n.º 8 (2004): 1442-1445.

239. Julie S. Downs, Jessica Wisdom, Brian Wansink y George Loewenstein,

«Supplementing Menu Labeling with Calorie Recommendations to Test for Facilitation Effects», *American Journal of Public Health* 103, n.º 9 (2013): 1604-1609.

240. «McDonald's USA Nutrition Facts for Popular Menu Items», McDonalds.com, acceso del 27 de mayo de 2014, <http://nutrition.mcdonalds.com/getnutrition/nutritionfacts.pdf>.

241. David Laibson, «A Cue-Theory of Consumption», *Quarterly Journal of Economics* 116, n.º 1 (2001): 81-119.

242. Colleen Giblin, «The Perils of Large Plates: Waist, Waste, and Wallet», revisión de «The Visual Illusions of Food: Why Plates, Bowls, and Spoons Can Bias Consumption Volume», de Brian Wansink y Koert van Ittersum, *FASEB Journal* 20, n.º 4 [2006]: A618, Cornell University Food and Brand Lab, 2011, <http://foodpsychology.cornell.edu/outreach/large-plates.html>.

243. Wansink y Ittersum, «Visual Illusions of Food».

244. Leo Benedictus, «The Nudge Unit —Has It Worked So Far?» *Guardian*, 1 de mayo de 2013, <http://www.theguardian.com/politics/2013/may/02/nudge-unit-has-it-worked>.

245. Britton Brewer, «Adherence to Sport Injury Rehabilitation Regimens», en *Adherence Issues in Sport and Exercise*, Stephen Bull ed., Nueva York, Wiley, 1999, 145-168.

246. Richard H. Thaler, «Opting In vs. Opting Out», *New York Times*, 26 de septiembre de 2009, <http://www.nytimes.com/2009/09/27/business/economy/27view.html>.

247. Eric J. Johnson y Daniel Goldstein, «Do Defaults Save Lives?», *Science* 302, n.º 5649 (2003): 1338-1339.

248. Zechariah Chafee Jr., «Freedom of Speech in War Time», *Harvard Law Review* 32, n.º 8 (1919): 932-973, <http://www.jstor.org/stable/1327107?seq=26&>.

249. «Our Work: What We Believe», McKinsey & Company, http://www.mckinsey.com.br/our_work_belive.asp.

250. Andrew Hill, «Inside McKinsey», *FTMagazine*, 25 de noviembre de 2011, <http://www.ft.com/cms/s/2/0d506e0e-1583-11e1-b9b800144feabdc0.html#axzz2CZ5ks73>.

251. Ralph Waldo Emerson, «Self-Reliance», *Essays* (1841), nuevamente publicado como *Essays: First Series*, Boston, James Munroe and Co., 1847.

252. <http://googleblog.blogspot.com/2011/07/more-wood-behind-fewer-arrows.html>.

253. Metáfora, mixta, ya lo sé. La utilizo porque pocas prácticas de gestión son totalmente binarias. Por ejemplo, pocas empresas dicen «innovamos siempre en todo lo que hacemos», o «nunca innovamos». En lugar de ello las prácticas de gestión más bien se fortalecen con el tiempo antes de anquilosarse y volverse disfuncionales. Las empresas se organizan de acuerdo con la geografía y después descubren que sus productos no funcionan

igual en todas las regiones y que son demasiado caros de mantener, por lo que se reorganizan de acuerdo con las líneas de producto. Entonces los productos dejan de ser adecuados para las necesidades y se vuelven a reorganizar. La gestión ejecutiva es el arte de saber cuándo ha llegado el momento de encarar el péndulo en otra dirección.

254. *Wikipedia*, «Goji», <http://en.wikipedia.org/wiki/Goji>.

255. Jonathan Edwards, «Sinners in the Hands of an Angry God. A Sermon Preached at Enfield, July 8th, 1741», Reiner Smolinski (ed.), *Electronic Texts in American Studies Paper 54, Libraries at University of Nebraska-Lincoln*, <http://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1053&context=etas>.

256. Steven Pinker, «Violence Vanquished», *Wall Street Journal*, 24 de septiembre de 2011,

<http://online.wsj.com/news/articles/SB100014240531119041067045765813203589408180>.

257. United States Congress House Special Committee to Investigate the Taylor and Other Systems of Shop Management, *The Taylor and Other Systems of Shop Management: Hearings before Special Committee of the House of Representatives to Investigate the Taylor and Other Systems of Shop Management*, Washington, DC, US Government Printing Office, 1912, 3: 1397, <http://books.google.com/books?id=eyrbAAAAMAAJ&pg=PA1397&dg=PA1397&dq=physically+able+to+handle+pig-iron>.

258. Tony Hsieh: «Me veo a mí mismo menos como un líder y más como si fuera casi el arquitecto de un entorno que permite a los empleados desarrollar sus propias ideas y en el que pueden hacer crecer la cultura y evolucionarla con el tiempo». (Adam Bryant, «On a Scale of 1 to 10, How Weird Are You?», *New York Times*, 9 de enero de 2010.

Reed Hastings: «La gente responsable prospera en libertad y la merece. A medida que crecemos nuestro modelo aumenta la libertad del empleado, en lugar de disminuirla, para seguir atrayendo y fortaleciendo a las personas creativas a fin de mejorar nuestras posibilidades de éxito». («Netflix Culture: Freedom and Responsibility», 1 de agosto de 2009, <http://www.slideshare.net/reed2001/culture-1798664>.)

Durante la recesión que dio comienzo en 2008, Jim Goodnight les pidió a los empleados de SAS que buscaran sus propias vías para gestionar la empresa durante la crisis: «Les dije que no habría despidos durante todo el año, pero que necesitaba que arrimasen el hombro para reducir gastos, ralentizar las contrataciones y cesar estas por completo si era posible. Todo el mundo colaboró y de hecho la productividad se incrementó en 2009... Fue uno de nuestros tres años más rentables». («SAS Institute CEO Jim Goodnight on Building Strong Companies—and a More Competitive U.S. Workforce», *Knowledge@Wharton*, Wharton School of the University of Pennsylvania, 5 de enero de 2011, <http://bit.ly/idyJMoJ>.)

259. Abraham H. Maslow, «A Theory of Human Motivation», *Psychological Review* 50, n.º 4 (julio de 1943): 370-396. Aunque la jerarquía de Maslow es muy conocida, finalmente le faltó el apoyo de los datos. Otras personas se han ocupado de pulir la obra de Maslow, entre ellas Douglas T. Kenrick, Vladas Griskevicius, Steven L. Neuberg y Mark Schaller, quienes ofrecieron en 2010 una estructura actualizada. («Renovating the Pyramid of Needs», *Perspectives on Psychological Science* 5, n.º 3 [2010]: 292-314, <http://pps.sagepub.com/content/5/3/292.short>.)

* «Código abierto» significa que se puede acceder al software gratuitamente y que puede ser modificado. Por ejemplo el lector de *e-book* de Amazon, Kindle, funciona con una versión modificada de Android.

* Sergey terminó el instituto un año antes y acabó la universidad en tres años.

* Una de las grandes lecciones de la historia de Google es que para tener éxito se necesita una idea brillante, oportunidad, disponer de gente excepcional... y suerte. Aunque en el momento no lo pareciera, fracasar en la venta de la empresa fue una suerte inmensa, como también el encuentro casual de Larry y Sergey durante la visita a un campus y tantos otros acontecimientos. Sería sencillo afirmar que nuestro éxito se debió a que de alguna manera fuimos más listos o trabajamos con mayor ahínco, pero no sería verdad. La inteligencia y el trabajo duro son necesarios, pero no son condición suficiente para triunfar. También tuvimos suerte. Es como darle a la tecla de «Voy a tener suerte» en nuestra página principal, un significado completamente nuevo.

* Ellos no eran los únicos que estaban creando un tipo de lugar de trabajo diferente. En París, la emprendedora y diseñadora de moda Madeleine Vionnet entró a trabajar como aprendiz de costurera a los once años. En 1912, a la edad de treinta y seis años, fundó la casa de modas que llevó su nombre y en la década siguiente introdujo el corte al bias (*coup en bias*), que reemplazaba los corsés por telas finas y ajustadas. Según Deborah Cohen, profesora de la Universidad del Northwestern, incluso en plena depresión sus empleadas recibían «asistencia médica y dental gratuita, baja por maternidad y servicio de guardería, y también vacaciones pagadas». [Fuente: <http://www.vionnet.com/madeleine-vionnet>; <http://www.theatlantic.com/magazine/archive/2014/05/the-way-we-look-now/359803/>]

* Lev Tolstói, *Anna Karenina*. Y concluía ariscamente: «Toda familia desgraciada lo es a su manera».

* Las diez cosas son: Piensa en el usuario y lo demás vendrá solo. Es mejor hacer una sola cosa pero hacerla muy, muy bien. Es mejor ser rápido que lento. La democracia es una buena forma de gobierno para la web. Las respuestas deben llegar a cualquier lugar. Se puede hacer dinero siendo honesto. Siempre hay más información por descubrir. La necesidad de información traspasa todas las fronteras. No hay que llevar traje para ser formal. Ser bueno no basta.

* A decir verdad, los googlers y usuarios abrigan auténticas preocupaciones acerca de la privacidad en lo relativo a captar imágenes a nivel de calle. Intentamos tratar cuidadosamente esta preocupación. Así, por defecto tendemos a difuminar los rostros y las matrículas para garantizar el anonimato, como puede verse en la imagen del Taj Mahal. De forma simultánea, nuestros algoritmos pueden pasarse de cuidadosos y convertir en anónimos a nuestros amigos no humanos.

* Preguntas como esta, así como las aportadas por usuarios, nos llevaron en 2004 a tomar la decisión de permitir que la gente utilice alias como alternativa a sus nombres reales en Google+.

* En la industria tecnológica, dicha expresión fue popularizada en 1988 por Paul Maritz, de Microsoft, en un e-mail interno mediante el que urgía a hacer uso del servidor del propio Microsoft. Pero a los fabricantes de la comida para mascotas Kal Kan se les conocía por comer literalmente su propia comida para perro. John Brenner, del *The Independent*, informaba el 26 de julio de 1992 («Vida en Marte»): «Estamos en la “sala de montaje” de la división de comida para mascotas Marte, en Vernon, California. Sin la menor vacilación, [el vicepresidente de ventas John] Murray hunde sus cuidadas manos en comida para perro, arranca un húmedo pedazo de la espesa masa marrón y se lo lleva a la boca. “Es muy sabrosa y tentadora para el animal —comenta—. En realidad sabe a estofado frío.”». A mediados de la década de 1990 visité esa misma sala y presencié una escena idéntica.

* Para quienes sean demasiado jóvenes para recordar a *The Bad News Bears*, que piensen en *Major League*, *The Mighty Ducks*, *Little Giganst*, *Pitch Perfect*... una rica veta de películas en la que apoyar mi metáfora.

* El salario ha sido un factor clave, pero no el único. Por ejemplo, los Yankees se beneficiaron de su influencia sobre la Liga Americana durante la primera mitad del siglo xx (véase *The Kansas City A's and the Wrong Half of the Yankees*, de Jeff Katz, 2007) y de una gestión agresiva de su mercado en la segunda mitad. Años duros de sufrir para un aficionado a los San Francisco Giants. Dicho esto, pagar por los buenos jugadores también parece estar vinculado al éxito en otros deportes. Tras examinar el fútbol inglés entre 1996 y 2014, *The Economist* descubrió que «el 55 por ciento de variación en el número de puntos alcanzados en cualquier temporada puede explicarse por las cantidades pagadas en salarios». *The Economist* reconoció que esa correlación no demostraba una relación causal («Everything to Play for», *The Economist*, 10 de mayo de 2014, página 57).

* Le pregunté acerca de la abreviatura «NP» a mi buen amigo Gus Mattammal, que es licenciado en matemáticas, física y dirección de empresas, y es director de Advantage Testing, de Silicon Valley, y de una empresa de élite de preparación de pruebas y asesoramiento. Gus me dijo: «La Clase NP contiene tales problemas informáticos que el problema de decisión correspondiente puede ser resuelto en un tiempo polinómico por una máquina de Turing no determinista». Vaya por Dios. Pero a continuación me lo tradujo: «A no ser que seas un científico informático, los “problemas NP” pueden utilizarse para significar “problemas muy, muy difíciles de resolver”».

* En la primavera de 2012 empezamos a utilizar algoritmos para equiparar mejor a candidatos y puestos de trabajo. A mediados de 2013 el rendimiento de la contratación había mejorado un 28 por ciento (es decir, de cada 1.000 solicitudes estábamos contratando un 28 por ciento más de personas que en el pasado).

* La fuente original de esta frase parece ser Roos Vonk, profesor de la Universidad Radboud de los Países Bajos. En su magnífico artículo de 1998 titulado «El efecto baba: sospecha y desagrado del comportamiento simpático con los superiores» (*Revista de Personalidad y Psicología Social*, n.º 74 (1998): 849-864), se apropiaba de la frase holandesa «adular a los fuertes y maltratar a los débiles». Ella describía en su artículo diversos experimentos, el primero de los cuales tenía por objeto demostrar que la gente que se comporta así es «(a) extremadamente desagradable y (b) altamente babosa».

* En caso de que se lo esté preguntando la respuesta correcta es 7.427.466.391.

* «Buena suerte», en hebreo. (*N. del T.*)

* Son secuencias de 10 dígitos en e que suman 49. $f(5)$ es 5966290435.

* En 2013 revisamos nuestros registros de contrataciones para comprobar si eso seguía siendo cierto. Aunque no contratamos a nadie directamente como resultado de la pancarta, veinticinco googlers ya contratados dijeron al menos haberla visto. Todos afirmaron creer que se trataba de una promoción divertida, pero como uno indicó: «Los acertijos son estupendos, pero poner un texto críptico en una autopista puede que no sea la mejor manera de anunciarse». O de conseguir que las autopistas sean más seguras.

* Aunque siempre hemos pedido títulos y certificados teníamos muy en cuenta las limitaciones descritas en el Capítulo 5. Siempre hemos intentado sacar el máximo partido posible de cada candidato.

* Entre ellos están Salar Kamangar, Urs Hölzle, Jeff Dean y Sanjay Ghemawat (ambos vicepresidentes de Senior Fellows de Google), Jen Fitzpatrick, Ben Smith y Ben Gomes (todos ellos vicepresidentes de Ingeniería), Stacy Sullivan (vicepresidente y directora general de Cultura), Matt Cutts (jefe de nuestro equipo contra spams y uno de los más francos, conocidos y frescos pensadores en cuestiones relacionadas con Google), Miz McGrath (un líder en la supervisión de la calidad de la publicidad), Krishna Bharat (creador de Google News y fundador de nuestro sitio en Bangalore) y muchos más.

* Randy nos pidió prestado el título y estoy encantado de que lo hiciera.

* El sesgo de confirmación es solo una de las muchas formas por las que nuestra mente subconsciente nos lleva —involuntariamente— a tomar decisiones equivocadas. En un intento de crear un lugar de trabajo menos sesgado y más global, en Google hemos luchado por reducir los sesgos inconscientes. Ya enumeramos algunos de esos intentos en el artículo «You Don't Know What You Don't Know: How Our Unconscious Minds Undermine the Workplace» (*Google* [blog oficial], 25 de septiembre de 2014, <http://goo.gl/kxxgLz>).

* La respuesta «correcta» es que la pregunta le encoge —cambiando su masa— pero no le cambia nada más, su fuerza se incrementa en proporción a su masa y le basta con saltar fuera de la licuadora. Antes de descubrirlo los vendedores, Vince Vaughn y Owen Wilson, adivinaron que la licuadora se rompería (cosa que sabían porque en el pasado habían sido vendedores de licuadoras) y estarían a salvo. ¿Entonces? «Usted habrá puesto en el mundo a dos hombres del tamaño de una licuadora —exclamaron—. Piense en las posibilidades... ¿Arreglar gafas de sol? Lo haríamos de maravilla con esos destornilladores diminutos. O pueden meternos en esos minúsculos submarinos que le introducen en el cuerpo a la gente para combatir enfermedades. Creímos que nos habían metido en una licuadora. ¿Qué hacemos ahora curando a la gente? Menudo viaje.»

* Estoy simplificando. Para decirlo con más precisión r^2 es la medida de la exactitud con que una o dos variables predicen un resultado. Si el valor de r^2 es estadísticamente relevante y cercano al 100 por ciento (cosa que raras veces ocurre en la ciencia social debido al desorden de la vida), podemos predecir con seguridad nuestro resultado en los restantes datos del modelo. Si el valor r^2 está cerca del 0 por ciento las predicciones serán menos precisas. Los valores r^2 se basan en las relaciones subyacentes entre las variables, o la tasa a la que los eventos tienen lugar a la vez. Ni el r^2 ni las correlaciones son medidas de causalidad.

Dicho en otras palabras, una correlación altamente positiva (por ejemplo, $r^2 = 0,9$) no implica que A es causa de B, solo que A y B han ocurrido al mismo tiempo. Por ejemplo, si salgo a correr todas las mañanas a las 6.00 (¡quién tuviera esa clase de disciplina!) y saco al perro al jardín antes de salir, el horario de mi ejercicio es correlativo al de la salida del perro al exterior (y viceversa) porque ocurren al mismo tiempo sin que uno sea causa del otro. Sin embargo, si usted dispone de una serie de datos lo bastante amplia, el control de otros datos y ciertas comprobaciones estadísticas para tener la seguridad de que sus resultados son sólidos, en ese caso la correlación es un punto de partida bastante bueno para emitir juicios acerca de lo que funciona y lo que no. En el caso de la contratación el rendimiento de la entrevista naturalmente que nunca provocará un desempeño consecuente en el trabajo, pero —tras el control de otras variables— puede ayudar a predecir cómo se comportará alguien en su puesto de trabajo.

* Por desgracia, el estudio de Rosser identificaba esta diferencia, sin embargo, no explicaba por qué existe. Una posible explicación es que chicas y chicos están en la misma posición para responder todas las preguntas, pero que cada género cae víctima de la «amenaza del estereotipo», un fenómeno psicológico en el que las personas tienden a comportarse de acuerdo con estereotipos cuando estos les han sido impuestos como importantes. Por ejemplo, la investigación ha demostrado que si a quienes se someten a los test se les avisa de ciertos estereotipos justo antes de la prueba, cambia su comportamiento. En un estudio fundacional, a un grupo de chicas se le dijo antes de una prueba de matemáticas que dicha prueba producía diferencias de género, y así sucedió, pues las chicas puntuaron peor que los chicos. Cuando a un grupo diferente de chicas se le dijo que esa misma prueba no imponía diferencias de género, tales diferencias no fueron detectadas en el resultado. [Fuente: Stephen J. Spencer, Claude M. Steele y Diane M. Quinn, «Stereotype Threat and Women's Math Performance», *Journal of Experimental Social Psychology* 35, n.º 1 (1999): 4–28.]⁸⁷

* En 2014 el Consejo Escolar que diseña y administra el SAT, anunció que estaba remodelando los test de evaluación para solucionar esas y otras cuestiones. Suponiendo que el intento tenga éxito no nos va a ayudar a quienes ya estamos en la universidad solicitando entrar en un centro de estudios superiores, o a quienes formamos parte de la mano de obra y no tenemos muchas probabilidades de volver a pasar el SAT. [Fuente: Todd Balf, «The Story Behind the SAT Overhaul», *New York Times Magazine*, 6 de marzo de 2014.]

* Melissa Harrell, doctora y miembro de nuestro equipo de Analítica de Personal, añade: «Cambiar a las entrevistas estructurales fue una opción clara porque resultan mucho más predictivas del desempeño. Además, el planteamiento es mejor para la diversidad porque disponer de preguntas planeadas disminuye nuestra dependencia de los sesgos inconscientes».⁹¹

* También conocido como «escalas de calificación basadas en el comportamiento».

* VoxPop del latín *vox populi*, «voz del pueblo».

* Resulta evidente que existen algunos roles en los que se requiere una capacidad específica. Usted no quiere un Departamento Fiscal integrado por personas que no saben rellenar un impreso de declaración de impuestos. Pero incluso en esos departamentos tratamos de mezclar gentes con diferentes competencias y una forma de pensar novedosa.

* Por ejemplo, Scott Page, de la Universidad de Michigan, ha demostrado que promediar los pronósticos del equipo financiero del presidente Obama sobre qué mercados financieros funcionarán es más preciso que el análisis realizado por un pequeño grupo de economistas de la Reserva Federal. En *Quién quiere ser millonario* preguntar al público proporciona la respuesta adecuada el 95 por ciento de las veces, según el antiguo conductor, Regis Philbin. Y la PageRank de Google, un algoritmo que prioriza resultados de búsquedas, confía en gran medida en la sabiduría de los grupos.

* Aquí «cultura» se refiere específicamente a los atributos reseñados con anterioridad en este capítulo y que incluyen escrupulosidad, comodidad ante la ambigüedad, etc. También se refiere a la amplitud con respecto a la clase de personas que trabajan en Google para evitar la homogeneidad.

* Reciben el nombre de «ofertas explosivas» porque desaparecen (explotan) si no son aceptadas dentro de una fecha determinada. Son habituales en la contratación universitaria, pero cada vez se ven más en Silicon Valley. Pienso que se realiza una presión injusta sobre el candidato, pues tendría que ser libre de tomar una decisión por sí mismo sin apremios. Después de todo, las empresas cuentan con montones de empleados y cada persona dispone de un solo puesto de trabajo. Y este debería ser el que más seguridad les da.

Robert J. Robinson, que en aquella época era profesor de Harvard, describió cómo hacer frente a una oferta explosiva en su escrito de 1995 «Defusing the Exploding Offer: The Farpoint Gambit» (*Negotiation Journal* 11, n.º 3: 277-285). El título hace referencia al episodio de *Star Trek: La siguiente generación* titulado «Encuentro en Farpoint». El capitán de la nave *Enterprise* está siendo juzgado por un alienígena que les dice a los guardas: «Soldados, aprieten el gatillo [de sus armas] si este criminal responde con otra palabra que no sea “culpable”». Su siguiente pregunta al capitán Picard es: «Criminal, ¿cómo se declara?». A lo que Picard responde: «Culpable... provisionalmente». Puesto que Picard es al mismo tiempo no culpable («provisionalmente») y no está muerto, la condición coercitiva se extingue.

La clarividente idea de Robinson es hacer lo mismo con las ofertas explosivas: «Acepto, provisionalmente». La táctica es presentar una condición razonable (por ejemplo, «a condición de que pueda conocer a la persona con la que voy a trabajar», «si no recibo una oferta mejor de las empresas a las que sigo esperando»); con ello la fecha límite queda anulada. «Una vez que pasa la fecha límite —sostiene Robinson—, la credibilidad de la amenaza queda destruida.»

* Dilbert es el nombre de una tira cómica satírica creada por Scott Adams y protagonizada por un jefe déspota conocido en español como el Jefe Pelopunta. (*N. del T.*)

* Los asteriscos los he puesto yo porque al fin y al cabo este es un libro familiar.

* Kent, sin embargo, tiene la honestidad de decir que también es práctico: «Hasta cierto punto es porque escribo en la pizarra y me resulta más fácil centrarme si estoy justo enfrente».

* El estudio de Milgram se menciona muchas veces de forma superficial pero los detalles son reveladores. Dirigió al menos diecinueve versiones de ese experimento. La número 8 se realizó solo con participantes femeninas. Los resultados de obediencia fueron los mismos que en los hombres, pero se produjeron niveles de estrés más altos. Con independencia del género, Milgram informó que «muchos participantes dieron muestras de nerviosismo en las situaciones experimentales, especialmente cuando se administraban las descargas más poderosas. En un gran número de casos el grado de tensión alcanzó niveles raramente vistos en estudios sociopsicológicos de laboratorio. Se vio a los participantes sudar, temblar, tartamudear, morderse los labios, gemir y clavarse las uñas. Estas actitudes fueron respuestas más generales que excepcionales... al experimento. Aunque los participantes obedientes continuaron administrando descargas, muchas veces lo hicieron bajo un estrés extremo. Algunos se mostraron reticentes a administrar *shocks* más allá del nivel de los 300 voltios y sintieron temores similares a quienes desafiaron al experimentador; pero obedecieron». [Fuente: Stanley Milgram, «Behavioral Study of Obedience», *Journal of Abnormal and Social Psychology* 67, n.º 4 (1963): 371-378.]

Milgram prosiguió estudiando a los participantes para evaluar si los efectos eran a largo plazo. Sorprendentemente, el 84 por ciento estaba «contento» o «muy contento» acerca de su participación y un 15 por ciento se declaró neutral. En una carta no referenciada pero citada por Milgram en *Obedience to Authority* (New York, Harper & Row, 1974), un participante explicaba que el experimento había provocado un nivel de autoconciencia que antes no existía acerca de cómo tomaban ellos mismos las decisiones. «Mientras fui uno de los participantes en 1964 creía estar haciendo daño a alguien, pero era totalmente inconsciente de por qué lo hacía. Poca gente cae en la cuenta nunca de cuándo está actuando de acuerdo con sus propias creencias y cuándo se está sometiendo sumisamente a la autoridad.»⁹⁸

* Sí, en Google usted puede elegir el nombre de su propio cargo.

* Sí.

* Caminar hace que te mojes más.

* Este es también un ejemplo de sesgo del superviviente, en el que el análisis se desvía por considerar únicamente a los supervivientes en lugar de la población entera. Los analistas que estudian el desempeño de las empresas de reciente creación y los fondos de riesgo cometen con frecuencia este error porque solo incluyen empresas que siguen activas e ignoran las que fracasan y cierran por el camino. Ello hace que el desempeño de las *start-up* y los fondos sea más de color rosa de lo que es en realidad. Y naturalmente que fiarse demasiado del presente libro puede ser un ejemplo del sesgo de la supervivencia. Se pueden aprender ciertas lecciones de las ilustraciones del libro, pero también hay que considerar las lecciones de las empresas fracasadas. Siempre que sea posible, en Gestión de Personas tratamos de evitar el sesgo de la supervivencia en nuestros análisis. Por ejemplo, hemos puesto a prueba determinadas prácticas de contratación —con el método del doble ciego— contratando a candidatos rechazados para comprobar su desempeño.

* Como antiguo asesor puedo asegurar que muchos pregonan el compromiso como la panacea. Cuantifican el compromiso mediante una serie de cuestionarios que normalmente incluyen afirmaciones como: «El trabajo es mi mejor amigo», «los últimos siete días he sido reconocido por hacer un buen trabajo» o «mi supervisor, o a alguien del trabajo, parece interesarse por mí como persona». Una empresa asegura que las firmas con un compromiso muy alto tienen unos ingresos por acción 3,9 más altos, un absentismo 37 por ciento menor, entre 25 y 49 por ciento menos de rotación de personal, un 25 por ciento menos de empleados que roban, 49 por ciento menos de incidentes relativos a la seguridad, etc. Todo esto parece un tremendo lote de beneficios que llegan solo por recibir elogios la semana pasada. Los amigos de mi director general de Recursos Humanos me dicen que las encuestas de compromiso no llegan a decirles cómo mejorar. Si sus puntuaciones son bajas, ¿las eleva convenciendo de alguna manera a sus empleados para que sean los mejores amigos? O si los beneficios son bajos, ¿la mejor solución es empezar a alabar más a la gente? Nosotros medimos en Google tópicos parecidos (junto con otras docenas más) pero no los mezclamos todos en un solo e integral constructo como es el compromiso. En lugar de ello obtenemos mejores resultados comprendiendo en cambio áreas muy específicas, como desarrollo de la carrera profesional y la calidad de gestión.

* Todavía tengo los dos pares de Oxford que compré en 1994.

* Astro no es su nombre real. Sus padres le llamaron Eric, pero cuando estaba en el instituto le hicieron un corte de pelo plano después de pasar un año en Berkeley, California, con su abuelo, el físico Edward Teller. Sus amigos pensaron que se parecía a AstroTurf, y el nombre perduró. Cualquier parecido entre su nombre y su profesión es puramente casual.

* Fue un gran recordatorio de la máxima de Alan Eustace de que un gran ingeniero vale más que trescientos mediocres y que los sistemas de retribución y desempeño tradicionales conspiran para pagar a la gente más basándose en la jerarquía que a lo que aporta.

* Esto es importante. Los OKR influyen en las evaluaciones del desempeño pero no las determinan.

* Con la advertencia de que algunos de mis mejores amigos son vendedores, indicaré que estos buscan más las promociones que los ingenieros. Por extraño que pueda parecer a los no ingenieros, la mayoría de los nuestros no se sienten motivados por el nivel y el estatus. Simplemente quieren trabajar en cosas interesantes. No se obsesionan con el siguiente peldaño de la escala como puede hacerlo la gente no técnica. Cuando traté de la autonominación con algunos de nuestros líderes de ventas, se sintieron inquietos por la oleada de autonominaciones que este enfoque podría desencadenar. Contesté diciendo que después de un par de ciclos de *feedback* de alta calidad a personas sobre por qué no van a ser promovidos, el sistema se asentaría y funcionaría. Todavía no les he convencido pero sigo intentándolo.

* Los googlers se divirtieron con esto más de lo que imaginaba.¹²⁶

* También es importante comparar a sus mejores empleados con los peores. Como explica Kathryn Dekas de nuestro Laboratorio de Personas e Innovación, «Si solo estudias a la gente a la que tratas de imitar, puedes llegar a la conclusión de que los comportamientos clave que contribuyen a su éxito son los comportamientos comunes entre la mayoría o en todos ellos. Parece una conclusión razonable. Pero también es posible que los peores empleados tengan las mismas conductas, y usted nunca lo sabrá a menos que también los analice. Puede fácilmente terminar identificando las malas conductas como las que conducen al éxito si no estudia también los otros grupos... En términos técnicos esto se llama “muestreo sobre variable dependiente”». Se trata sin embargo de otra variante del mismo sesgo de muestreo del que tratamos en el Capítulo 6, y por qué las «mejores prácticas» pueden inducir a error.

* Aunque nos gusta contratar generalistas competentes, hay algunos campos —como la ingeniería, impuestos o derecho— en los que es esencial un nivel básico de conocimientos.

* En serio. Las tortitas parecen la cosa más fácil y rápida de hacer del mundo. Mezcle 2 vasos de harina, 1 cucharada de levadura y azúcar por cada uno, y ½ cucharadita de sal. (En realidad, el doble de azúcar... ¡Mmm!) En un bol mezcle 1 huevo y 2 vasos de leche. Luego añada el resto pero deje de revolver cuando haya burbujas y pequeños bultos en la masa. Esas burbujas mantendrán las tortitas ligeras y esponjosas, y los bultos desaparecerán. Aunque se sienta tentado a seguir revolviendo, no lo haga. Confíe en mí. Si le apetece mezcle unos arándanos o rodajas de plátano, y asegúrese de que también queden empapados en mantequilla. Cocínelas en una sartén caliente con mantequilla. Se tarda tanto como con una mezcla precocinada pero son muchísimo más ricas. Esta es mi receta pero está basada en las de Mark Bittman y Alton Brown.

* Puede observar que la diferencia en ventas individuales sigue creciendo de año en año. El segundo año la diferencia es de diez veces más que el año uno (110 vs. 100), pero el año octavo es de dieciocho veces más que el año séptimo (195 vs. 177). Aunque el índice de crecimiento sigue siendo el 10 por ciento, es el 10 por ciento de un número mayor cada año. Si tuviera que hacer un gráfico del crecimiento de ingresos cada año, sería una curva que se inclina hacia arriba a un ritmo cada vez más rápido.

* Obsérvese que Google utilizó casualmente las mismas proporciones como marco para priorizar nuestras inversiones de 2005 a 2011. El 70 por ciento de ingenieros y recursos se dedicaban a productos principales como Búsqueda y Anuncios, el 20 por ciento se dedicaba a los productos siguientes a los principales como Noticias o Mapas, y el 10 por ciento iba a programas no relacionados como automóviles autoguiados. Sergey Brin desarrolló este enfoque y Eric Schmidt y Jonathan Rosenberg lo gestionaron. Eric, Jonathan, y Alan Eagle detallan el enfoque 70/20/10 de Google en su libro *How Google Works*.

* Cuando trabaja con grupos comparables, otro enfoque es asignar un tipo diferente de formación a cada grupo. Como no tiene grupo de control, puede intentar más cosas a la vez. El inconveniente es que entenderá menos qué factores externos pueden sesgar los resultados. Por ejemplo, si ambos grupos mejoran en la misma cantidad, ¿se debe a que ambos programas de aprendizaje han funcionado o a que la economía mejoró y las ventas resultaban más fáciles? También existe la posibilidad de que las diferencias se deban a la variación aleatoria. Se puede medir estadísticamente pero una alternativa no cuantitativa es hacer el «experimento» más de una vez o en grupos adicionales.

* Nuestras acciones se multiplicaron por dos en 2004, por lo que ese primitivo Googler dispondría ahora de 10.000 acciones.

* Wal-Mart no revela los sueldos en Sam's Club, pero según Cascio es un posible nivel salarial.

* La manera en que la mayoría de empresas paga a sus empleados tiende a confundir las nociones de igualdad y justicia. La igualdad es enormemente importante cuando se habla de los derechos del personal o de justicia, pero pagar igual a todo el mundo —o casi igual— implica pagar de más a sus peores empleados y pagar de menos a los mejores. Los profesionales de RR.HH. disponen incluso de una frase para eso: dicen que «la equidad interna» les obliga a restringir el sueldo de los mejores trabajadores: no sería «equitativo» para algunas personas ganar mucho más dinero que otras. Técnicamente es correcto que no sería equitativo, pero sí sería justo.

Un título más preciso para este capítulo, por lo tanto, podría haber sido «pagar no equitativamente», pero opté por «pagar injustamente» porque aporta rigurosidad. Y porque la mayoría de las diferencias entre compensaciones se considerará por parte del personal de RR.HH. y de los directivos, al menos al principio, tanto desigual (que lo será) como injusta (que no lo sería).

* Vale el mismo patrón para los Oscar y las nominaciones a los premios Brooker y Pulitzer.

* Vale el mismo patrón para las legislaturas de los estados de Estados Unidos y las legislaturas provinciales de Canadá y para los parlamentos de Dinamarca, Estonia, Finlandia, Irlanda, Países Bajos y el Reino Unido, o en las legislativas de Nueva Zelanda.

* Son una clara excepción los mercados de Frank y Cook «en los que el-ganador-se-lo-lleva-todo», en los que resulta claramente apreciable la diferencia entre la gente de excepción y la siguiente menos excepcional, como por ejemplo en los deportes profesionales, la música o la interpretación. En esos mercados los pagos superiores son de decenas de millones. Y se ajustan a una distribución de ley potencial. El gremio de actores de cine, por ejemplo, no ha dado a conocer las estadísticas de remuneraciones desde 2008, pero es posible reconstruir la distribución a partir de diversos artículos. De forma muy aproximada, en 2007 el último tercio de los actores afiliados activos al gremio no ganó dinero actuando, mientras que el tercio siguiente ganó menos de 1.000 dólares. El grupo siguiente, entre los percentiles 68

y 95, obtuvieron entre 1.000 y 100.000 dólares. Los actores de percentiles 94 a 99 ganaron entre 100.000 y 250.000 dólares. Y el 1 por ciento superior ganó por encima de 250.000 dólares. El 1 por ciento superior de ese 1 por ciento todavía ganó más: Will Smith fue el actor mejor pagado, con unas ganancias por encima de los 80 millones de dólares, seguido de Johnny Depp (72 millones de dólares), Eddie Murphy y Mike Myers (55 millones de dólares cada uno) y Leonardo DiCaprio (45 millones de dólares). [Fuentes: «A Middle-Class Drama», *Los Angeles Times*, 28 de mayo de 2008; «SAG Focuses Hollywood Pitch», *New York Times*, 1 de julio de 2008; «Dues for Middle-Class Actors», *Hollywood Reporter*, 3 de marzo de 2012; «Hollywood's Best-Paid Actors», *Forbes*, 22 de julio de 2008.]

* Proporcionamos comidas gratis a todos nuestros empleados y a sus invitados con el objetivo de promover la comunidad y oportunidades para que la gente genere nuevas ideas. En 2013 servimos 75.000 comidas gratis cada día. Nuestro servicio de lanzaderas traslada a los googlers desde las paradas de la península de San Francisco a nuestras oficinas en San Francisco y Mountain View. En 2013 nuestros buses equipados con wifi recorrieron 5.312.156 millas, haciendo que la vida de los googlers resulte más eficiente al acortar el tiempo de desplazamiento y que este sea útil al mismo tiempo. También libramos las carreteras de cientos de miles de coches que de otro modo las estarían atascando.

* Puede verlo en <http://www.youtube.com/user/AtGoogleTalks>

* Estoy dando por supuesto que el objetivo del Museo de Arte Moderno era que viera la exposición el mayor número de personas posible con un límite de diez minutos por persona. La experiencia de Londres sugiere que podrían haberlo hecho renunciando a cobrar entrada. Por otro lado, si su objetivo era fundamentalmente aumentar los ingresos, no lo hicieron demasiado mal. Los 55.000 visitantes que tuvieron en los primeros 47 días de la exposición pagaron 1.375.000 dólares solamente de entradas.

* Sin duda que la publicidad es una de las fuentes principales de ingresos de Google, de manera que como accionista doy las gracias por cada uno de esos dólares.

* El secreto de Kent: «Pasé la mayor parte del tiempo escuchando». La mayoría de la gente entraba muy resuelta a hacer cosas. Pero al no entender cómo en Google se llevaban a cabo las cosas, fallaban. Yo solía llamarlo la «crisis Google», un momento unos tres o seis meses después de que el nuevo líder se diera cuenta de que la naturaleza colaborativa y no jerárquica de nuestra cultura significaba que no podían limitarse a ladrar órdenes y esperar que la gente estuviera de acuerdo. Ahora inculcamos estas ideas en las primeras semanas de orientación de los neogooglers.

* Los hospitales estaban en Amman, Jordania; Auckland, Nueva Zelanda; Ifakara, Tanzania; Londres, Reino Unido; Manila, Filipinas; Nueva Delhi, la India; Seattle, Estados Unidos y Toronto, Canadá.

* Observe que los datos están desviados a la baja por varios motivos. Primero, la muestra se compone de personas de cincuenta y uno a sesenta y un años, y la mayoría de ellos tienen todavía por delante cierto tiempo para ganar dinero (y su riqueza aumentará también). Segundo, la gente que tuvo cero ingresos durante el período está incluida (por ej., amas de casa). Tercero, no se incluyen pagos por transferencia del gobierno. Por ejemplo, aproximadamente el 10 por ciento de la población de Estados Unidos recibió alimentos subvencionados por el gobierno federal ese año, lo que no se incluye aquí como ganancias. Cuarto, en el límite superior, las ganancias de toda una vida están subestimadas, ya que solamente los primeros 55.500 dólares de ingresos estaban sujetos a impuestos a la seguridad social en aquella época. Por último, los datos son de 1992. No cambian los resultados, pero para ajustar a dólares de 2014 habría que incrementar todos los valores en aproximadamente el 69 por ciento.

* Esto merece probablemente más que una nota a pie de página pero es asombroso lo mucho que puede afectar a la riqueza el ahorrar cuando se es joven. Supongamos que empiezas a ahorrar dinero a los veinticinco años con un plan para retirarte a los cincuenta y cinco y obtienes un 8 por ciento anual de rentabilidad de la inversión. Para acumular 150.000 dólares en ese período, tienes que ahorrar solamente 110 dólares al mes. Pero puedes obtener los mismos resultados si puedes aumentar tu ahorro a 180 dólares al mes. Por otro lado, si esperas a los cuarenta y cinco años para empezar a ahorrar, necesitas ahorrar 460 dólares al mes para reunir la cantidad de 150.000 dólares. La lección es empezar a ahorrar pronto, ahorrar todo lo que se pueda y no tocar tus ahorros. El interés compuesto es una fuerza poderosa. Es la diferencia entre retirarse bien y no poder hacerlo.

* «Mente sana en cuerpo sano», de la *Sátira X* del poeta romano Juvenal.

* Hay que tener en cuenta que nuestros experimentos no son perfectos. Proporcionar comida gratis suele provocar un consumo excesivo, al menos hasta que la novedad se desvanece. La disponibilidad fácil y constante también contribuye al exceso de consumo. Y nuestra población no es representativa de los lugares en que vivimos. Pero aplicamos el mismo rigor y pruebas de validez estadística que encontraría en una publicación revisada por expertos.

* La cuestión de los derechos no es un problema interno de la industria tecnológica o de Google. La mayor parte de la gente que he conocido en Silicon Valley es amable y considerada. Pero también hay auténticos imbéciles —el tipo de personas a las que Wayne Rosing les hubiese destrozado encantado los parabrisas— que preferirían distanciarse de nuestras animadas comunidades locales. Concretamente en San Francisco, la presencia de las empresas tecnológicas ha hecho subir los alquileres y hay quienes alegan que la tendencia a ofrecer comida y transporte a los empleados ha hecho perder clientes y viandantes a los negocios locales ya existentes. El fundador de una *start-up* se convirtió en un foco de esa frustración con su censurable blog *Las diez cosas que odio en usted: Edición de San Francisco*, en el que alimentaba todos y cada uno de los tópicos acerca de la industria.

En Google no siempre hacemos las cosas bien, pero tratamos de ser buenos vecinos mediante el voluntariado, el apoyo económico a las escuelas locales y a las organizaciones no lucrativas, y comprando para las cafeterías el máximo posible a los campesinos locales. En los últimos años hemos donado en torno a los 60 millones de dólares a las organizaciones sin ánimo de lucro en la bahía de San Francisco y hemos invertido centenares de miles de horas de tiempo de Google en voluntariados.

También prestamos atención a zonas que no son tan llamativas. Por ejemplo, desde 2013 nos hemos asociado con la Berkeley County School District, en Carolina del Sur, cercana a uno de nuestros centros de datos, para reclutar y proporcionar enseñantes de informática y matemáticas con el fin de ayudar a más de 1.200 estudiantes a entrar en contacto e interesarse en ambos campos.

* La verificación en dos pasos es un tipo de seguridad en la que, además de una contraseña, usted necesita un segundo dato para verificar su identidad. Por ejemplo, cuando compra gasolina entrega su tarjeta de crédito y enseña su carnet de identidad. De la misma forma, si se topa con una verificación en dos pasos en Gmail necesitará una contraseña y un código numérico generado a partir de su número de teléfono o cualquier otro aparato para iniciar la sesión.

* El equívoco del menú se debe a que, en inglés, *free* significa gratis y libre. (N. del T.)

* ¿A que no se esperaba que aparecieran zombies?

* EQ es «coeficiente emocional», otra forma de llamar a la «inteligencia emocional».

Acerca del autor

Laszlo Bock dirige en Google el departamento de Recursos Humanos o Gestión de Personas, porque es responsable de atraer, desarrollar la carrera profesional y, finalmente, retener a sus empleados, que suman más de cincuenta mil, repartidos en unas setenta oficinas en todo el mundo. Desde que entró en la empresa, Google ha sido reconocido cerca de un centenar de veces como una empresa de excepción, y en Estados Unidos, Argentina, Australia, Brasil, Canadá, Francia, la India, Irlanda, Italia, Japón, Corea, México, los Países Bajos, Polonia, Rusia, Suiza y el Reino Unido ha sido nombrada la Mejor Empresa en la que trabajar; el número uno en diversidad; la empresa más deseable para los estudiantes de posgrado, licenciados y titulados de universidad en numerosos países; la mejor empresa tecnológica para mujeres, y la distinción de obtener la máxima puntuación por la Campaña de Derechos Humanos.

Laszlo trabajó asimismo en General Electric Company y en McKinsey & Company, atendiendo clientes de industrias tecnológicas, de medios de comunicación y de capital-riesgo en una amplia gama de cuestiones estratégicas y operativas, incluidas estrategias de crecimiento y de cambio de orientación. Anteriormente trabajó en otra asesoría, en una empresa de reciente creación, como actor y cofundó una organización sin ánimo de lucro dedicada a jóvenes en situación de riesgo. Es miembro de la junta directiva

del Pomona College y ha ejercido de asesor o miembro del consejo de administración de varias empresas de fondos de capital riesgo.

Obtuvo la licenciatura en relaciones internacionales por el Pomona College y un máster en administración de empresas en la Yale School of Management.

En el Congreso, Laszlo dio su opinión de experto acerca de cuestiones de reformas de inmigración y laborales. Ha aparecido en el *Wall Street Journal*, *el New York Times*, *el Washington Post*, y en *PBS NewsHour* y el programa *Today*.

En 2010 fue nombrado ejecutivo de Recursos Humanos del Año por la revista *Human Resource Executive*. En 2014 le nombraron «una de las diez personas más influyentes en RR.HH.» de la década, el único ejecutivo de Recursos Humanos citado en la lista. Obtuvo (por breve tiempo) el récord mundial de sirtaki griego compartido con 1.671 googlers más. El 3 de noviembre de 2012 fue clasificado el primero del mundo en número total diario de muertes en el *Creed III de Assassin*, de Xbox. Posee un montón de libros de cómic. Un montón.

Los libros de Conecta están disponibles para promociones y compras por parte de empresas, en condiciones especiales para grandes cantidades. Existe también la posibilidad de crear ediciones especiales, incluidas ediciones con cubierta personalizada y logotipos corporativos para determinadas ocasiones. Para más información, póngase en contacto con: edicionesespeciales@penguinrandomhouse.com

Edición en formato digital: mayo de 2015

© 2015, Laszlo Bock

Esta obra está bajo una licencia Creative Commons (BY-ND-NC)

© 2015, Penguin Random House Grupo Editorial, S. A. U.

Travessera de Gràcia, 47-49. 08021 Barcelona

© 2015, Javier Fernández de Castro, por la traducción

Diseño de portada: Penguin Random House Grupo Editorial / Meritxell Mateu

Penguin Random House Grupo Editorial apoya la protección del *copyright*. El *copyright* estimula la creatividad, defiende la diversidad en el ámbito de las ideas y el conocimiento, promueve la libre expresión y favorece una cultura viva. Gracias por comprar una edición autorizada de este libro y por respetar las leyes del *copyright* al no reproducir ni distribuir ninguna parte de esta obra por ningún medio sin permiso. Al hacerlo está respaldando a los autores y permitiendo que PRHGE continúe publicando libros para todos los lectores. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, <http://www.cedro.org>) si necesita reproducir algún fragmento de esta obra.

ISBN: 978-84-160-2955-6

Composición digital: M.I. maqueta, S.C.P.

www.megustaleer.com

Penguin
Random House
Grupo Editorial

Índice

La nueva fórmula del trabajo

Prefacio. La pesadilla de un orientador profesional

Por qué las normas de Google le funcionarán a usted

1. Convertirse en un fundador

2. «La cultura toma estrategia para desayunar»

3. Lago Wobegon, donde todos los recién contratados están por encima de la media

4. En busca de los mejores

5. No confíe en su instinto

6. Permita que los internos gestionen el asilo

7. Por qué todo el mundo detesta la gestión del desempeño y lo que decidimos hacer al respecto

8. Las dos colas

9. Crear una institución de aprendizaje

10. Pagar injustamente

11. Las mejores cosas de la vida son gratis (o casi)

12. Dé todos los empujoncitos necesarios

13. No todo son arcoíris y unicornios

14. Qué puede hacer usted a partir de mañana

Epílogo. Solo para fanáticos de RR.HH.: Crear el primer equipo de

Gestión de Personas del mundo

Normas de funcionamiento

Agradecimientos

Notas

Acerca del autor

Créditos