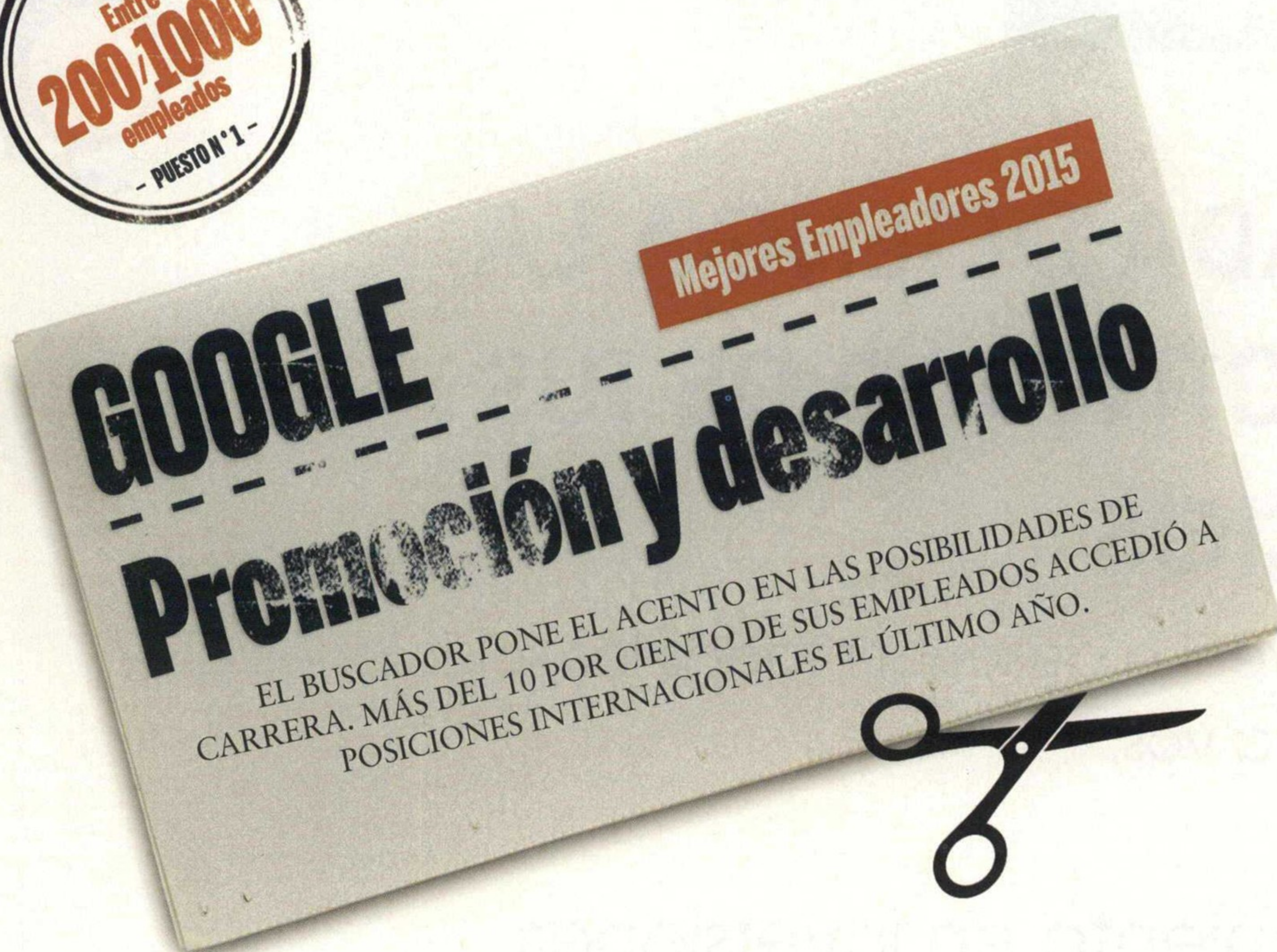




Por Cecilia Valleboni

En su diccionario se encuentra la palabra *googleyness*. Con un significado muy claro: es uno de los atributos para evaluar a un candidato. Incluye cualidades que, en muchos casos, no se exponen en un *curriculum*: la capacidad para trabajar en equipo, la flexibilidad de adecuación al ritmo de los procesos, la creatividad para resolver contratiempos. En palabras de su director General, Federico Procaccini, “la cultura es no transable y requisito fundamental necesario”. “No analizamos personas para un determinado rol porque quizá ahí está sólo 12 meses. Miramos a los candidatos por los valores cercanos a nuestra cultura”, sintetiza.

Así, más allá de la capacidad intelectual y la experiencia previa que, obviamente, se analizan, el factor personalidad es una condición *sine qua non*. “Son atributos que no pueden faltar. El resto, se aprende”, asegura el número uno de la filial local del buscador. Saben que, por el posicionamiento de su marca, muchas personas que tal vez desarrollaron su carrera en otra industria desean ingresar. Y, para la firma, no es una restricción.

La empresa fundada por Larry Page y Sergey Brin facturó el último año US\$ 66.000 millones. En la Argentina—donde comenzó sus operaciones en 2006— el negocio mantiene un ritmo de crecimiento del 50 por ciento anual. “Eso hace que necesitemos siempre más talento, y agregamos servicios, traemos nuevos productos y requerimos formar equipos”, comenta Natalia Marcu, gerente de Recursos Humanos para Google Hispanoamérica. Reconocen que la marca es tracción de CVs. Recibe 3 millones por año en todo el mundo. “Nos obliga a estar trabajando en *recruitment* constantemente, aunque no tengamos posicio-

nes abiertas”, añade. Desde mayo de 2014, el equipo local, del que ya forman parte 250 personas, creció 11 por ciento entre nuevas posiciones o proyectos y algunos reemplazos.

“Es más fácil adquirir el talento que retenerlo. El talento va a donde mejor lo tratan”, define Procaccini. En ese sentido, lo más importante de una empresa que busca personas talentosas es cómo hacer para que todos los días reelijan su lugar de trabajo. Es un tipo de perfil exigente, ambicioso y entusiasta por el aprendizaje. En definitiva, siempre quiere más. Marcu asegura que la receta es la combinación de cultura, ambiente de trabajo en un espacio innovador y desarrollo de carrera. “Existe mucha libertad para crecer en el rol y en la compañía”, asegura.

Aunque la rotación no deseada es menor al 5 por ciento, Marcu asegura que no compite directamente con otras empresas del mercado. “Tenemos jóvenes con espíritu emprendedor que salen a crear su propio negocio, hacer un MBA o que deciden trabajar, por ejemplo, en la empresa familiar. Con eso no podemos luchar”, asegura. “Muy egoístamente veo rotación hacia otras filiales de Google en el mundo. Obviamente es talento que queda en la compañía”, agrega Procaccini. En el último año, más del 10 por ciento de sus empleados accedió a posiciones internacionales. Esto es algo que la empresa fomenta, facilita y que los *googlers*, inquietos por naturaleza, aprovechan. La experiencia en el exterior es clave y, para ello, Google brinda la oportunidad de aplicar a programas que duran un mes, un trimestre o hasta un año, más allá de las expatriaciones tradicionales.

El concepto de base es que la carrera no está escrita en piedra: cada uno puede reinventarse y abrir sus propios caminos. En cola-

**250
EMPLEADOS**



boración, la *techie* brinda las herramientas: entrenamientos para proyección de carrera y *coach*. Entonces, se puede crecer en la posición pero, también, hacia otras áreas o, incluso, otros países o regiones. En general, se promueve al 20 por ciento de los empleados cada año. Además de los soportes internos, la compañía paga el 75 por ciento de los estudios -100 por ciento en caso de idiomas- de sus colaboradores, hasta un tope anual. Puede ser un posgrado orientado al negocio pero, también, financia actividades relacionadas con la creatividad, como un curso de fotografía, cocina o *make-up*.

“El crecimiento es rápido pero, al mismo tiempo, hay que compensarlo. Porque si se tiene mucho movimiento, finalmente, nadie ejecuta. Y tenemos métricas muy firmes”, comenta Marcu. Se espera que la persona esté, al menos, un año en la posición para tomar el siguiente rol. Es el tiempo para aprender, experimentar y crear valor. Con una edad promedio de 30 años, Marcu hace especial hincapié en su trabajo con los *managers*. “Tenemos mucha gente joven pero también una buena proporción de experiencia. Los *team leaders* son un engranaje clave”, enfatiza. Para la ejecutiva, el diferencial es que la gente sienta que viene a trabajar con un propósito, que tenga algún sentido más allá del día a día. Y el *manager* es quien ve a cada uno en su desempeño diario y da el *feedback*.

20%
de los empleados es promovido por año.

“Para nosotros, los ciclos de *performance* y evaluación de desempeño son la formalización de lo que se charló en los últimos seis meses. Si en lo formal la persona se sor-

“SPOT BONUS”

por un trabajo excepcional otorgados desde agosto 2014: 241, con valores que van de \$ 3000 a \$ 50.000.

prende, yo hice mal mi trabajo”, explica la idea Procaccini.

En Google, las políticas no se definen de arriba hacia abajo. “No tenemos equipo de HR. Acá las carreras se hablan con el jefe y RR.HH. es un facilitador, para ayudar a los *managers*”, dice Procaccini. Marcu asegura que este año, a pesar de la inestabilidad del mercado, no se frenó ninguna política de recursos humanos. La compañía realiza dos revisiones al año y anticipa parte del aumento que, siempre, va acompañado de reconocimientos por *performance*. También, ajustó los beneficios sujetos a un monto en pesos. Ofrece bono anual para el 100 por ciento de su *team*. En el caso del plantel profesional, puede representar de dos a cuatro sueldos mensuales por año. A esto se suman las Google Stock Units que recibe cada empleado cuando ingresa a la compañía.

Para Procaccini, el negocio sigue siendo un gran motor de crecimiento con tres *drivers* principales: Search, YouTube y Mobile. Este último, si bien llegó un poco más tarde a la Argentina, experimentó una aceleración. “Hoy hay casi la misma cantidad de búsquedas desde *mobile* que desde *desktops* y eso lleva a cambios en la relación entre marcas y consumidores”, define el número uno. A su juicio, los desafíos pasan por la importancia de la eficiencia y la toma de decisiones más inteligentes basadas en la información. “Proyectamos un 2016 igual a este año. El aumento de costos nos preocupa si es un factor para perder talento”, asegura. Para el ejecutivo, trabajar en Google es motivante en sí mismo. “Somos parte de un engranaje global que quiere hacer un mundo mejor. Es algo trascendental que nos inspira a todos”, sentencia. ■

CVs

3 millones recibe por año en todo el mundo.

Federico Procaccini (segundo desde la derecha, sentado) y Natalia Marcu (izquierda), junto a parte del equipo de la filial local.



Foto: Nico Pérez.



Referencia: (*) Sin datos.

R	EMPRESA	PUNTAJE	EMPLEADOS	PRESIDENTE/CEO	FACTURACIÓN EN MILLONES DE \$	R
1	Google	1577	250	Federico Procaccini	*	1
2	Coca-Cola	1305	299	Michel Davidovich	*	2
3	Microsoft	944	240	Diego Bekerman	*	3
4	Philips	874	288	Gustavo Verna	1621	4
5	Roche	797	425	Osvaldo de la Fuente	3268	5
6	GlaxoSmithKline	774	761	Rodolfo Civalé	2094	6
7	Natura	764	562	Pedro Gonzales	*	7
8	Dupont	763	572	Juan Manuel Vaquer	US\$ 435	8
9	Nobleza Piccardó	748	Aprox. 900	Jorge Davyt	4994	9
10	Syngenta	728	740	Antonio Aracre	5101	10
11	Paradigma Sociedad de Soluciones	727	205	Luis Bendersky	108,5	11
12	BASF	713	778	Claus Wünschmann	*	12
13	Havas Village	708	355	Ramiro Castillo Marín	*	13
14	SAP	689	+ de 600	Leonel Graff	*	14
15	Aon Argentina	686	500	Juan Velarde	*	15
16	Praxair	684	330	Paulo Baraúna	*	16
17	Softek	669	800	Mauro Mattioda	200	17
18	Boehringer Ingelheim	665	378	Augusto Muench	860	18
19	ABB	656	890	Christian Newton	US\$ 245	19
20	Turner International	653	750	Felipe de Stefani	*	20
21	Dietrich	647	566	Hernán Dietrich	1200	21
22	Savant	639	322	Mauro Bono	385	22
23	Pragma Consultores	636	550	Miguel Felder	153	23
24	Level 3 Communications	632	515	Héctor Alonso	*	24
25	Crowe Horwath	630	450	Osvaldo Casalánguida	*	25
26	Gador	615	820	Luis Alberto Rodríguez	2425	26
27	Logicalis	613	215	Carlos Pingarilho	US\$ 60,2	27
28	Baufest	612	291	Ángel Pérez Puletti	121,6	28
29	ManpowerGroup	605	498	Alfredo Fagalde	1662	29
30	Western Union	604	940	Maximiliano Babino	*	30
31	Industrias John Deere Argentina	595	605	Gastón Trajtenberg	*	31
32	gA-Grupo Assa	592	645	Roberto Wagmaister	225	32
33	Pfizer	572	623	Edgardo Vázquez	*	33
34	Qbe Seguros La Buenos Aires	569	677	Carola Fratini Lagos	3622	34
35	Tetra Pak	566	467	Javier Quel	*	35
36	Hilton	553	337	Tilo Joos	*	36
37	Royal Canin	551	320	Christian Preuss	*	37
38	Atos	542	866	Carlos Fernando Abril	*	38
39	Gas Natural Fenosa	523	490	Horacio Cristiani	*	39
40	Tasa Logística	519	798	Marcelo Lancelotti	750	40
41	Grant Thornton	511	300	Arnaldo Hasenclever	*	41
42	Clorox	510	652	Gonzalo Canatelli	*	42
43	(SIE) Seguridad Integral Empresaria	504	700	Juan Pablo Toro	150	43
44	Scienza	477	373	Eduardo Roqueta	*	44