

PC INTERNATIONAL SEARCH & ASSESMENT NEWSLETTER

Volumen 1/Número 1

SOBRE EL EXPOSITOR

Laszlo Bock – *Vicepresidente Senior de Operaciones del Talento Humano en Google.*

Líder y responsable de atraer, desarrollar y deleitar a los “Googlers” – talento excepcional de Google. Él cree que dar libertad a la gente y complementar la naturaleza humana con conocimientos, son pasos en el camino de hacer feliz a las personas con trabajos significativos. Durante el mandato de Bock, Google ha sido nombrada más de 30 veces como “La Mejor Empresa para Trabajar” en el mundo, y ha recibido más de 100 premios como “Empleador de Elección”. En 2010, Bock fue nombrado “Human Resources Executive of the Year” por la revista HR Executive. Entre su experiencia profesional, Bock se ha desempeñado como ejecutivo en General Electric, McKinsey & Company, y de empresas y organizaciones sin fines de lucro.



<https://www.bcgperspectives.com/content/videos/laszlo-bock-on-googles-approach-to-hr/> Visitada 04

Noviembre 2014

REVELADOS SECRETOS DE CONTRATACIÓN DE GOOGLE

Uno de los aspectos más destacados de la conferencia de “Connect Talent” de este año fue la visita de **Laszlo Bock**, vicepresidente de Operaciones del Talento Humano en **Google**. Bock subió al escenario en casa llena de más de 3.600 headhunters profesionales para dar un “backstage” de las contrataciones en Google.

Bock comenzó explicando que Google recibe más de tres millones de solicitudes al año, pero sólo contrata a 7.000 personas anualmente. Eso significa que 1 de cada 428 personas consigue un trabajo en la compañía. Para poner esto en perspectiva, son 20 veces más selectivos que Harvard o Stanford en sus procesos de admisión.

Entonces, ¿cómo hace Google para contratar este tipo de talento de excelencia? Bock lo resume en tres reglas fundamentales.

“Es mejor crecer lentamente y tener a la mejor gente, que crecer rápido con jugadores mediocres”. – Laszlo Bock

1. Establecer un alto estándar de calidad y *jamás* comprometerla.

Bock explicó que a medida que las empresas crecen, por lo general hay una regresión a la media en cuanto al nivel de talento, por lo que terminan contratando gente promedio en el largo plazo. Las decisiones de contratación, inevitablemente, se alejan de aquellas de sus fundadores, ya que los gerentes del área de talento humano están presionados para contratar más rápido y muchas veces contratar a las personas sólo porque son familiares o compañeros de la universidad de alguien.

Luego, cuando los empleados ven un desempeño pobre por parte de los recién contratados, se genera el mensaje de que con el compromiso hacia la empresa



http://media.bizj.us/view/img/3603421/googlestan*304xx4000-2666-0-78.jpg Visitada 04 Noviembre 2014

Póngase en contacto con nosotros

PC INTERNATIONAL SEARCH & ASSESSMENT

2468028 / 2468029 / 2277839 / 227827

pcamacho@pcsearch-ec.com

pcsearch@pcsearch-ec.com

consultora2@pcsearch-ec.com

consultora3@pcsearch-ec.com

www.pcsearch-ec.com

basta. Por lo tanto, el trabajador promedio deja de esforzarse, y aquellos profesionales con alto nivel de desempeño optan por buscar mejores oportunidades laborales.

Bock pidió a la audiencia repetir con él, "nunca nunca nunca renunciar a la calidad. "Es mejor crecer lentamente y tener a la mejor gente, que crecer rápido con jugadores mediocres."

Una forma en que Google asegura mantener un alto standard, es mediante la toma de las decisiones de contratación sin intervención de sus gerentes. En su lugar, un comité independiente revisa los resultados de las entrevistas y toma la decisión.

2. Evaluar objetivamente a los candidatos con entrevistas estructuradas y criterios establecidos.

Bock citó una investigación el cómo se realizan sesgos inconsciente y cómo incluso los entrevistadores con las mejores intenciones emiten juicios e inferencias que los impulsan a contratar a las personas equivocadas. "Sin darnos cuenta, nuestro cerebro conspira para tomar malas decisiones de contratación."

Señaló un estudio del 2004 en el que los investigadores enviaron a las empresas dos tipos de hojas de vida idénticas, uno con nombres que eran tradicionalmente de gente blanca (por ejemplo, Fred, Sally), y el otro con nombres que eran estereotipo de gente afro-americana (por ejemplo, Tameka, Jamal .) Se dieron cuenta que tenían que enviar 50% más hojas de vida si se utilizan nombres "afroamericanos" que si se utilizan nombres usados más por gente "blanca", a pesar de que los resúmenes eran idénticos. La cosa es, explicó Bock, que la mayoría de la gente no es abiertamente racista - las diferencias de selección eran simplemente el resultado de un sesgo inconsciente.

Para combatir este problema, Google ha establecido criterios claros para evaluar cada candidato objetivamente. Los cuatro criterios son:

a) Capacidad cognitiva general.

Google ya no utiliza resultados de exámenes, GPAs o desafíos mentales para evaluar a los candidatos. En lugar de ello, la empresa busca cómo los candidatos procesan nueva información y cómo resuelven problemas; habilidades que son mejores predictores de un rendimiento futuro.

b) Liderazgo.

Bock hace hincapié en que el liderazgo no significa ser el Vicepresidente del club de ajedrez o de tener un puesto de trabajo de lujo. Google está buscando "liderazgo emergente", o la capacidad de intervenir para ayudar a resolver un problema, y no menos importante, saber dar un paso atrás cuando tiene sentido que alguien más se haga cargo.

c) "Googleyness".

Esto significa estar cómodo con la ambigüedad, traer algo nuevo a la mesa, y tener humildad intelectual. Es la capacidad de decir, cuando se presenta o encuentran nueva información, "Me equivoqué, y aquí está mi nueva propuesta".

d) Conocimiento relacionado al rol a ejercer.

Esto es tener las habilidades y conocimientos para desempeñar el rol asignado. Bock explicó que este es el menos importante de los cuatro criterios: "Pensamos que si tiene las otras tres habilidades, podrá ingeniársela con el resto."

Bock reconoció que todo el mundo actúa distinto en las entrevistas, por lo que con el fin de mantener el proceso estandarizado, Google tiene reglas claras para evaluar la calidad de las respuestas. Utiliza entrevistas estructuradas, con un conjunto consistente de preguntas.

"Usted no tiene que escribir sus propia entrevista ", dijo a la audiencia. "Busquen en línea "entrevistas estructuradas", y luego añadió con ironía, "No es mi deber decirles que motor de búsqueda deben utilizar, pero si lo hacen, encontrarán todo tipo de muestras."

Hay dos tipos de preguntas que Google hace en cada entrevista:

Preguntas hipotéticas o *situacionales*, relacionadas con el trabajo, tales como, "¿Qué haría usted en XYZ situación?" "¿Por qué lo hiciste?" "¿Qué más se podría hacer?" Bock explicó que las preguntas situacionales generalmente alternan entre preguntas "¿Qué?" y "¿Por qué?".

Preguntas *de comportamiento*, tales como "Dame un ejemplo de un momento en que resolviste un problema muy difícil." Estas son buenas preguntas, ya que dan una sensación de lo que el candidato considera difícil, o cualquier otro atributo que se está planteando.

Bock es tajante. Él descarta cualquier retroalimentación en una entrevista que no siga este protocolo.

3. Dar a los candidatos una razón para ser parte de.

Bock explicó cómo las dos primeras reglas son un medio para un fin: se aseguran de que el reclutador está encontrando y hablando con la mejor gente. Pero, ¿cómo entonces hace el reclutador para convencer a los candidatos a ser parte de Google?

"Todo se reduce a un significado. El trabajo para la mayoría de la gente es una experiencia mediocre, pero no tiene que ser así. Todos nosotros queremos que nuestro trabajo signifique algo. "Y es la misión principal de una empresa, explicó Bock, que puede ayudar a agregar valor y significado al empleo de una persona.

A continuación presentó al mejor reclutador de Google, Alan Eustace, Vicepresidente Senior de Ingeniería. Explicó que Eustace encuentra siempre una manera de conectar ese deseo humano de significado con cada uno de los cientos de individuos que ha entrevistado y reclutado con éxito.

Bock reconoce que una crítica común que recibe es "'Bueno, por supuesto que puedes hacer todas estas cosas; eres Google". Pero él luego demuestra que la capacidad de conectarse a una misión no es sólo una cosa de Google. Él utilizó un ejemplo de cómo una fábrica textil de Sri Lanka se conecta a una misión más amplia de sacar a las mujeres de la pobreza, y cómo un trabajador de un delicatessen de Nueva York ve su trabajo como un medio para ayudar a las personas en el mundo.

También se refirió a la investigación de Amy Wrzesniewski de la Universidad de Yale, en la que pregunto a todos, desde enfermeras, ingenieros, maestros y personal de limpieza sobre sus puestos de trabajo, y un tercio de ellos, independientemente de la profesión, considera su trabajo como "vocación", mucho más que sólo un trabajo.

"Nuestro reto como reclutadores es lograr una conexión entre los puestos de trabajo que tenemos y la gente que queremos contratar. Cada trabajo puede ser una vocación. No importa si es en una fábrica textil, una tienda de delicatessen, Google, o en su empresa."

Bock cerró su discurso con esta simple declaración: "Estamos contratando".

Fuente: *LinkedIn Talent Blog*

Nombre del Artículo: *Google's Hiring Secrets Revealed*

Autor: *Kate Reily – Escritora y blogger LinkedIn Talent Solution Business*

Fecha de Publicación: 21/10/2014

Link: <http://talent.linkedin.com/blog/index.php/2014/10/googles-hiring-secrets-revealed>

**Traducción libre de Interpretación*