

## COMO TRABAJA GOOGLE



“Eric Schmidt y Jonathan Rosenberg”

### INTRODUCCIÓN

Google, empresa hoy en día líder en tecnología con valor superior a los 50 mil millones de dólares y más de 45,000 empleados en las de 40 países. Diversificada desde la búsqueda en internet y la publicidad, hasta el video y diversas formas de mercadeo digital, pasaron del mundo dominado por la PC al dominado por la tecnología con proyectos de todo alcance hasta llegar a autos que se conducen solos.

El libro empieza con una reflexión de Eric Schmith, ejecutivo contratado por Google que venía de Novell considerada una empresa muy tradicional y de la cual había sido director general, además de otras como Sun Mycrosystems y Laboratorios Bell. Aunque no le pareció sorprendente encontrarse con ingenieros, la reflexión viene encontrarse con una empresa muy distinta a las demás. Oficina modesta, pequeña, compartida con ingenieros.

Los inversionistas tradicionales como Moritz solicitaban planes, y estructuras muy tradicionales parecida a lo que cualquier inversionista pidiera, sin embargo, los fundadores enfocados a la tecnología, los usuarios (Cliente) y servicio. Sentían que un plan sofisticado debería ser simplemente contratar ingenieros y dejarlos que hagan su trabajo. Para ellos lo mas importante es el intelecto. Larry y Sergei empoderaron a los ingenieros y se apoyaron en la comunicación para hacer las veces del plan y avanzar en una misma dirección.

La empresa era manejada de forma no convencional, con algunas prácticas sencillas, innovadores e informales que la hacían más productiva y con un enfoque distinto:

- Reuniones informales
- Hojas de cálculos sencillas para administrar proyectos.
- Autonomía en proyectos y promoción a la innovación.

- Énfasis en la ingeniería y no en los negocios
- Sentían que tener un plan de negocios significaba limitar a la empresa en un mundo con el conocimiento con avances demasiado aprisa.
- Estructuras de equipo y no tradicionales
- El éxito lo centraban en hacer productos excelentes no derivados de un plan, sino, en el empoderamiento de sus ingenieros.

Google consideraba que un plan de negocios tradicional era limitar a la empresa, no obstante, finalmente logró hacer un plan, diferente, muy limitado, sencillo, y al revisarlo en retrospectiva, tenía fallas desde el punto de vista tradicional, sin embargo, el plan consideraba:

- Enfoque al usuario
- Excelentes plataformas de servicio y productos
- Productos de alta calidad y accesibles
- Enfrentar a la competencia con grandes productos
- Su plan NO tenía proyecciones financieras, estudios de mercado, estrategia de canal, organigramas, presupuesto.
- Empoderar a los ingenieros.
- Su plan era ser la compañía más poderosa en tecnología y transformar la vida de millones.

ERA DEL INTERNET. - DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL CONSUMIDOR, LAS SIGUIENTES TRES OLEADAS TECNOLÓGICA HAN HECHO POSIBLE LO IMPOSIBLE.

1. Internet ha hecho que la información sea gratuita, abundante, ubicua
2. Aparatos móviles, comunicación global y conectividad están ampliamente disponibles.
3. Computación en la nube que pone a disposición poder de cómputo y herramientas.

Aunque se comenta que la era del internet ha afectado al consumidor, realmente el impacto ha sido muy positivo:

1. Los consumidores nunca han estado mejor informados.
2. El costo de la prueba y error ha bajado significativamente.

Peter Druker anticipó que el centro del poder había cambiado del proveedor al distribuidor y que en los siguientes 30 años pasaría al consumidor. Por la sencilla razón de tener un consumidor mejor informado y con mejor acceso.

“En el viejo mundo, dedicabas 30% de tu tiempo a construir un gran servicio y 70% a hablar de él, ahora las cosas son al revés” Jeff Bezos.

TRANSFORMAR EL ENTORNO LABORAL A LOS TRABAJADORES DEL CONOCIMIENTO. LA CLAVE PARA TENER ÉXITO EN EL SIGLO DEL INTERNET.

## COMO TRABAJA GOOGLE

Eric Schmidt y Jonathan Rosenberg

- No se callan
- Cambian mucho de trabajo
- Multidimensionales
- Combinan profundidad técnica con el mundo de los negocios

### **CULTURA: Cree en tus propios eslóganes.**

En el libro “Como Trabaja Google”, el tema relativo a la cultura ocupa el primer capítulo, ya que, según los autores del libro (Eric Schmidt y Jonathan Rosenberg, directivos de Google), es el factor más importante para la atracción de talento. En Google el talento es definido como los mejores “creativos inteligentes”, que son preponderantemente ingenieros que tienen como común denominador el trabajar duro, utilizar herramientas tecnológicas para hacer mucho más, estar dispuestos a cuestionar el statu quo y abordar las cosas de manera distinta.

Desde el principio, los fundadores de Google tenían muy claro el objetivo de la empresa, que era crear el mejor buscador de internet del mundo. El plan para lograrlo era contratar a la mayor cantidad posible de ingenieros en programación talentosos y darles libertad. Los fundadores Larry y Sergey llevaban la empresa con base en algunos principios muy simples, siendo el primero y más importante, que el foco de la actividad estaría en los usuarios. Los fundadores usaron la comunicación como herramienta para hacer que todos avanzaran en una misma dirección.

La cultura no cambia a la gente que ingresa a trabajar a Google, sino que es la cultura la que permite atraer al talento adecuado. Los creativos inteligentes consideran a la cultura como el punto más importante a considerar dentro de la lista de atributos de la empresa antes de integrarse a ella.

La cultura en la mayor parte de las empresas se da; nadie la planifica. Puede que eso funcione, pero implica dejar un componente crítico del éxito al azar. La cultura es tal vez el aspecto más importante de la empresa en que los experimentos fallidos hacen daño. Una vez establecida, la cultura de una empresa es muy difícil de cambiar, puesto que al inicio de la vida de una empresa entra en juego una especie de tendencia auto selectiva. La gente que cree en las mismas cosas que una empresa, estará tentada a trabajar en ella, en tanto que la gente que piensa distinto no lo hará.

Lo inteligente es ponderar y definir desde el principio el tipo de cultura que quieres en tu empresa. La cultura proviene de los fundadores, pero se refleja mejor en el equipo de confianza que los fundadores conforman para lanzar su proyecto. Así que es necesario preguntar al equipo: ¿qué nos importa?, ¿en qué creemos?, ¿qué queremos ser?, ¿cómo queremos que actúe nuestra empresa y como nos gustaría que se tomaran las decisiones? Lo más probable es que las respuestas coincidan con los valores de los fundadores, pero complementadas con las distintas perspectivas y experiencias del equipo que ensamblan los fundadores.

La mayoría de las empresas pasan desapercibido este ejercicio de creación de su cultura. Llegan a ser exitosas y luego deciden que requieren documentar su cultura. Dicho trabajo suele recaer en el departamento de recursos humanos o relaciones públicas, esperando que sean capaces de redactar una misión que capture la esencia del lugar. El resultado

suele ser un conjunto de dichos corporativos llenos de expresiones que hablan de clientes satisfechos, de maximizar la inversión de los accionistas y de empleados innovadores. Sin embargo, la diferencia entre las compañías exitosas y las que fracasan depende de si los empleados creen o no en estas palabras. Así que cuando pongas por escrito tu misión, más vale que sea auténtica.

Una recomendación práctica del libro es escribir los valores de forma simple y concisa y comunicarlos de manera constante y auténtica.

Cuando Google se convirtió en una empresa pública en el 2004, los dos socios fundadores consideraron que la oferta pública de venta de acciones era una oportunidad perfecta para codificar los valores que determinarían las acciones y decisiones de la empresa.

A continuación, se presentan algunos de los valores y atributos de la cultura de Google que hacen a esta empresa altamente innovadora y exitosa.

**Amenidades y hacinamiento en las oficinas:** Dar cosas extra a los empleados que trabajan duro es una tradición de Silicon Valley. En el caso de Google, Larry y Sergey se propusieron crear un ambiente semejante al de una universidad, en donde los estudiantes tienen acceso a instalaciones culturales, atléticas y académicas de clase mundial... y pasan todo su tiempo trabajando como locos. Las oficinas deben diseñarse para aprovechar al máximo la energía y las interacciones, no para procurar aislamiento y estatus. A los creativos inteligentes se les da muy bien la interacción. La mezcla que obtienes al hacinarlos es inflamable, así que el mantenerlos apretados es una prioridad de alto nivel. El diseño de la oficina tradicional, con cubículos individuales y oficinas, está creado para promover la tranquilidad. La mayoría de las interacciones entre los grupos o son planificadas (reunión en sala de juntas), o son casuales. En Google funciona justo al revés, el espacio debe ser altamente interactivo, con oficinas ruidosas y atestadas que rebozan energía frenética. Mantener a la gente hacinada también brinda el beneficio colateral de acabar con la envidia a causa de las instalaciones. Cuando nadie tiene una oficina privada, nadie se queja por ello. Otro factor por el cual Google invierte en sus oficinas es porque esperan que la gente trabaje allí, no desde su casa. Trabajar desde casa durante el horario laboral es un problema que puede extenderse dentro de una empresa y chupar la vida de la fuerza de trabajo. Llena de gente tus oficinas y llénalas de amenidades esperando que la gente las use y generen grandes ideas a través de la interacción constante del personal.

**Comer, trabajar y vivir juntos:** ¿Que empleados deben ocupar estos cubículos atiborrados? Para hacer esto bien, los gerentes de producto necesitan trabajar, comer y vivir junto con sus ingenieros o cualquier otro tipo de creativos inteligentes que la empresa emplee para diseñar y desarrollar sus productos. Esto difiere del acomodo tradicional donde los empleados son clasificados por la actividad que realizan.

**La virtud del desorden:** El desorden no es un objetivo en sí mismo, pero dado que es un subproducto común de la autoexpresión y de la innovación, suele ser una buena señal.

Atacar el desorden, lo que se hace muchas empresas, puede tener un efecto negativo sorprendentemente poderoso. Pero en tanto que las oficinas pueden estar abarrotadas y desordenadas, se necesita dar a los empleados todo lo que requieren para realizar el trabajo. Se generoso con los recursos que requieren los empleados para hacer su trabajo y ponte quisquilloso cuando se trate de cosas que no son importantes.

**No escuches a los hipopótamos:** Los hipopótamos se cuentan entre los animales más mortíferos. Son más rápido de lo que piensas y pueden aplastar a cualquier enemigo que se cruce en su camino. Los hipopótamos también son peligrosos para las empresas, bajo la forma de la opinión de la persona que mayor sueldo tiene. Cuando se trata de la calidad de la toma de decisiones, el nivel de sueldo es intrínsecamente irrelevante y la experiencia solo es valiosa si se usa para apoyar un argumento ganador. Desafortunadamente, en la mayoría de las empresas la experiencia es el argumento ganador. Llamamos a estos sitios “expertocracias”, porque el poder deriva de la antigüedad y del sistema, no del mérito. Cuando dejas de escuchar a los hipopótamos, empiezas a crear una “meritocracia”, ya que lo que importa es la calidad de la idea, no de quien la sugiere. Para crear una meritocracia se requiere una participación igualitaria tanto del hipopótamo que puede mandar con base en su autoridad, como del valiente creativo inteligente, que se arriesga a disentir y defender su punto. La meritocracia produce mejores decisiones y crea un ambiente en que los empleados se sienten valorados y empoderados.

**La regla del siete:** El diseño organizacional debe ser lo más plano posible. Los creativos inteligentes prefieren una organización plana porque facilita la rapidez con la que se hacen las cosas, además que da acceso a quienes toman las decisiones. En Google existe la regla del 7, que consiste en que a los gerentes se les permite que un máximo de 7 personas les reporte directamente. Aun y cuando en Google siguen existiendo organigramas formales, la regla obliga a tener un esquema más plano, con menos supervisión gerencial y mayor libertad para los empleados.

**La regla Bezos de las dos pizzas:** Reforzando la regla del siete, según el fundador de Amazon, los equipos deben ser tan pequeños como para poder ser alimentados con dos pizzas. Los equipos pequeños hacen más que los grandes, gastan menos tiempo en politiquería y se preocupan menos por el hecho de quien recibe el crédito.

**Organiza la compañía alrededor de la gente que más impacto tiene:** Decide quien dirige la empresa no con base en la función o en la experiencia, sino tomando en cuenta el desempeño y la pasión.

**Exilio a los villanos, pero lucha por las divas:** El carácter de una empresa es la suma del carácter de su gente, así que, si deseas tener una compañía con un carácter irreprochable, tal es justamente el estándar que debes exigir a tus empleados. No hay lugar para los villanos. Como gerente, si detectas a un villano en tu territorio, lo mejor es reducir su responsabilidad y designar a un caballero que cumpla con esta. Y, en el caso de ofensas

mayores, debes deshacerte del villano inmediatamente. A diferencia de los villanos, las divas piensan que son mejores que el equipo, pero desean igualmente el éxito para ambos. Las divas deben ser toleradas e incluso protegidas, siempre que sus contribuciones sean tan grandes como sus egos. Recuerda, Steve Jobs fue una de las más grandes divas corporativas que el mundo ha conocido.

**Trabajar en exceso de modo positivo:** Maneja el aspecto de equilibrio entre el trabajo y la vida dando a la gente responsabilidad y libertad. No les ordenes quedarse a trabajar hasta tarde ni tampoco irse a casa temprano para estar con sus familias. En lugar de ello, pídeles que sean dueños de las cosas de las que son responsables y harán lo necesario para que el trabajo se realice. Otorga el control a tus creativos inteligentes, y por lo general, tomarán las mejores decisiones para equilibrar sus vidas.

**Establece una cultura del Sí:** Las empresas suelen inventar formas elaboradas para decir que no: procesos a seguir, aprobaciones que obtener, reuniones a las que asistir. Estas negativas ahuyentan a los creativos inteligentes. Para evitar que esto suceda, establece una cultura del Sí. Las empresas en crecimiento engendran caos, mismo que la mayoría de los gerentes tratan de controlar creando más procedimientos. En tanto que algunos de estos procedimientos pueden ser necesarios para ayudar al desarrollo de la empresa, deben retrasarse tanto como sea posible. Pon la vara alta para la aprobación de procesos nuevos; asegúrate que existen razones corporativas de mucho peso que justifiquen su creación. Es recomendable decir que Sí tan frecuente como sea posible, ya que hace que las cosas comiencen.

**Diversión:** Un elemento definitorio de una cultura divertida es idéntico al de la cultura innovadora: la diversión viene de todas partes. La clave consiste en establecer los límites de modo que sean tan permisivos como sea posible. Nada puede ser sagrado.

**Cambio de cultura:** Cuando estés en un momento de cambio, primero que nada, encuentra a las personas inteligentes, y para encontrarlas, solo necesitas encontrar a una de ellas. Cambiar la cultura de una empresa en marcha es extraordinariamente difícil, pero es todavía más importante para lograr el éxito. El primer paso para cambiar una cultura demasiado "corporativa" es reconocer el problema. ¿Cuál es la cultura que define a tu compañía hoy (no la que se describe en la misión o en la declaración de valores, sino la real, la que vive la gente todos los días) ?, ¿Qué problemas ha causado esta cultura al negocio? Es importante no limitarse a criticar la cultura existente, lo que solo insultará a la gente; lo mejor es tratar de establecer conexiones entre los fracasos corporativos y el papel que pudo haber jugado la cultura en dichas situaciones. Luego articula la nueva cultura que visualizas y da pasos específicos, de alto nivel, para moverte en la dirección deseada. Promueve la transparencia y el compartir ideas entre las divisiones de la empresa. Celebra más reuniones en las que participe toda la empresa y alienta el que la gente haga preguntas honestas sin represalias. Y cuando se toquen esas preguntas difíciles, responde honesta y auténticamente.

**No hagas cosas malas:** El beneficio de tener una cultura corporativa bien establecida y entendida es que se convierte en la base de todo lo que tú y la empresa hacen; es la salvaguarda que evita que el tren descarrile, porque se trata de los rieles mismos. Las mejores culturas son aspiracionales. El famoso mantra de Google “no hacer cosas malas”, expresa un valor de la empresa y una aspiración que es hondamente sentida por los empleados, pero también es otra manera de otorgar poder a los empleados, ya que cualquiera de ellos que vea que se está recomendando alguna acción o decisión con repercusiones negativas, puede parar el proceso de decisión y cuestionar lo que cree estar atentando en contra de los valores de la empresa.

### ESTRATEGIA

No tenemos idea de en qué industria te desenvuelves, pero sí podemos afirmar con completa certeza que, si tienes un plan, está mal, siempre tienen fallas importantes así que seguir fielmente esos planes fallidos llevan a lo que el emprendedor Eric Ries llama “lograr el fracaso”.

Los grandes cambios de la tecnología en este Siglo de Internet han provocado que algunos fundamentos estratégicos comúnmente aceptados, de los que aprendimos en la escuela o trabajo, se consideren hoy incorrectos.

Las personas creativas e inteligentes no confiarán en un plan que pretenda tener todas las respuestas, y brincarán de alegría con un plan que no las tenga, pero construido sobre una base correcta.

En octubre de 2002, al consejo de Google se les planteó en una presentación la “Estrategia de Google: pasado, presente y futuro”. Esos principios son ahora el prototipo fundacional de cómo crear una historia de éxito en el Siglo de Internet:

- Apuesta por las grandes intuiciones técnicas
- Optimiza en función de la escala, no de las utilidades
- Permite que los grandes productos hagan que el mercado crezca para todos

#### **Apuesta por las grandes intuiciones técnicas, no por la investigación del mercado**

El buscador Google fue desde el inicio más poderoso que las competencias ya existentes, porque rompió con la lógica que seguían los demás, y era precisamente siguiendo la intuición técnica sobre cómo utilizar la estructura de vínculos de la red como mapa de ruta para llegar a la mejor respuesta, en lugar de en base al contenido del sitio web.

AdWords, el motor de anuncios de Google, se basó en la intuición de que los anuncios podían ordenarse y desplegarse en la página tomando como base su valor informativo para los usuarios, y no sólo en función de quién estuviera dispuesto a pagar más.

Lo mismo para Google News, Google Chrome, Hangouts, y cualquier otro producto que elijas de Google, encontrarás al menos una intuición técnica en el entramado de su diseño. El Traductor de Google recibe ayuda de una base de datos multilingüe que mejora continuamente la calidad de la traducción, por ejemplo.

Una intuición técnica es una nueva forma de aplicar la tecnología es una nueva forma de aplicar la tecnología o el diseño, lo que lleva a una baja directa del costo o aumenta las funciones y la facilidad de uso del producto significativamente. El resultado es algo que supera a los productos de la competencia considerablemente.

Trabajar con intuiciones técnicas no es fácil, por eso la mayoría de las empresas no la convierten en la forma de ver las cosas desde sus cimientos, y terminan siguiendo la forma tradicional tipo maestría universitaria para determinar en qué son mejores (ventaja competitiva de Michael Porter), y luego usan ese apalancamiento para expandirse a mercados adyacentes. Esto, si acaso, puede ser efectivo solo si estás en una empresa líder en tu sector, pero no si tratas de lanzarte en una nueva aventura. Nunca irrumpirás en una industria o transformarás tu negocio, y nunca conseguirás hacerte de los mejores creativos inteligentes si tu estrategia está basada en apalancar tu ventaja competitiva para atacar mercados relacionados.

Las tácticas tradicionales de marketing suelen basarse en investigaciones de mercado hechas por un grupo de consultores, que diseccionan la base de clientes (millenials por aquí, generación x por allá, etc.) llevándolos a desarrollar 31 variedades mediocres de tu producto.

Los investigadores de mercado te pueden decir lo que los usuarios quieren que les digas, pero no te puede decir cómo solucionar los problemas que los clientes consideran irresolubles. Dar al cliente lo que quiere es menos importante que darle lo que todavía no sabe que quiere.

No hay nada de malo en la mejora continua y en las tácticas corporativas inteligentes, pero la cola mueve al perro cuando la investigación de mercado se vuelve más importante que la innovación técnica.

En Google después de un análisis en 2009, quedó muy claro que los mejores productos lograron su éxito con base en factores técnicos, no corporativos, y los menos exitosos no. La marca se había hecho tan poderosa que cualquier producto que lanzábamos tenía su momento de fuerza tan solo por provenir de Google, podíamos engañarnos creyendo que los productos eran exitosos.

Muchos proyectos fracasaron por no contar con intuición técnica o porque tenían sus días contados a causa de la evolución de Internet: Google, Desktop, Notebook, Sidewiki, Knol, Health, Reader, entre otros.

### **Un periodo de innovación combinatoria**

En el Siglo de Internet, todas las empresas tienen la oportunidad de aplicar la tecnología para resolver grandes problemas de formas nuevas. Estamos entrando al periodo de "innovación combinatoria" como lo llama el economista de Google, Hal Varian. Esto ocurre cuando hay una gran disponibilidad de diferentes componentes que pueden combinarse o recombinarse para crear nuevos inventos.

Los futuros inventores tienen toda la información del mundo, el alcance global y un poder de cómputo prácticamente infinito. Disponen de software de código abierto, lenguajes estándar, accesos a plataformas de información, pueden saber quién está conectado con

quién a nivel social. Así que una manera de desarrollar intuiciones técnicas es utilizar algunas de las tecnologías y datos accesibles aplicándolas a una industria para solucionar un problema existente de forma nueva.

Independientemente de cuál sea tu negocio, existe un robusto cuerpo de conocimiento técnico en el que se basa la industria. ¿Quiénes son los especialistas tecnológicos de tu industria? ¿quiénes son los tipos que están trabajando en cosas nuevas e interesantes? Sean lo que sean esas cosas, se trata de tecnología. Encuentra a los nerds, encuentra la tecnología y allí encontrarás las intuiciones que necesitas para llegar al éxito.

Otra fuente potencial de intuiciones técnicas es comenzar con una solución que reduzca un problema y luego buscar la manera de ampliar su aplicación. La máquina de vapor en el siglo XIX se hizo en un inicio para bombear agua de las minas, el radio para comunicar barcos con la tierra, el Internet como una forma en que los científicos y académicos podían compartir investigaciones... Con todo lo inteligentes que fueron sus creadores, nunca pudieron imaginar su funcionalidad futura como un sitio para compartir fotos y videos, estar en contacto con amigos, aprender.

### **No busques caballos más rápidos**

Cuando basas tu estrategia de producto en intuiciones técnicas, evitas una serie de productos semejantes que simplemente ofrecen lo que los clientes piden. Henry Ford dijo: “si hubiera escuchado a los clientes, hubiera salido a buscar caballos más rápidos.”

Basar los productos en intuiciones técnicas no es tan fácil como parece. Debes formularte la pregunta: “¿Cuál es la intuición técnica sobre la cual está apoyado mi producto o proyecto?”, si no logras articular una buena respuesta, tienes que repensar el producto.

### **Optimiza para crecer**

Antes las empresas requerían de mucho tiempo para crecer, y se hacía gradualmente. Pero si tratas de hacer algo en grande, no basta sólo con crecer, sino que necesitas escalar: hacer crecer algo muy rápido y globalmente.

Escalar debe ser parte esencial de tus cimientos. Los que entiendan y desarrollen plataformas con rapidez serán quienes tendrán más éxito. Plataforma entendida como un conjunto de productos y servicios que reúnen a grupos de usuarios y proveedores que conforman mercados multifacéticos.

La red global de telefonía tardó 89 años para llegar a 150 millones de usuarios. Facebook obtuvo mil millones de usuarios poco después de su octavo aniversario, Android lo logró en 5 años.

Google incluso en los primeros años cuando no ganaban suficiente dinero con su motor de búsqueda con respecto a la competencia, su enfoque y prioridad fue primero en el crecimiento antes que, en las ganancias, exactamente lo opuesto a su competencia como

por ejemplo AOL. Google tenía muy claro que, una vez lograda una base fuerte, harían más dinero con la publicidad y conseguirían atraer mayor inversión.

### **Coase y la naturaleza de la firma**

Las empresas siempre han construido redes, pero eran internas y enfocadas a reducción de costos, siguiendo el principio del economista Ronald Coase que hablaba de la conveniencia de hacer el mayor número de actividades y procesos de la empresa internamente sobre todo por el costo mayor de hacerlo en otro lado. Así, el siglo XX fue dominado por grandes corporaciones, que eran redes cerradas. El siglo XXI es conducido por redes globales y abiertas.

Hoy las empresas están recurriendo a servicios externos para más funciones, porque Internet ha causado que los costos de transacción bajen drásticamente. El objetivo de crear redes no sólo es el de bajar costos y hacer las operaciones más eficientes, sino crear productos fundamentalmente mejores.

Empresas plataformas como Netflix, Spotify, Uber, Airbnb, Square, Kickstarter, entre muchas otras, ensamblan componentes de tecnología existente dándoles una nueva forma de reimaginar los negocios existentes.

Abundan oportunidades en el mundo de las plataformas a nuestro alrededor. Los líderes exitosos son aquellos que las descubren.

### **Especialízate**

A veces la mejor manera de crecer una plataforma es encontrar una especialidad que tenga el potencial de expandirse.

Google a fines de los años noventa se concentró en una sola cosa: ser excelente en la búsqueda, medido por cinco ejes:

- Velocidad
- Precisión
- Facilidad de uso
- Exhaustividad (buscar en todo Internet)
- Frescura (información reciente)

La mayoría de la competencia: Yahoo!, AOL, AltaVista etc., no estaban tan interesados en la búsqueda, sino en ser portales para una amplia variedad de intereses y necesidades. Google se enfocó en la búsqueda no por el negocio a largo plazo sino porque era en lo que sentían que eran mejores que cualquier otro.

### **Abierta por default, no cerrada**

Las plataformas escalan más rápido cuando son abiertas, el mejor ejemplo de ella es Internet, la plataforma más grande de todas.

La red de telefonía como la de AT&T no detonó sino hasta que su plataforma se abrió por ley a nuevos aparatos y a otros proveedores. La computadora PC de IBM se volvió el estándar gracias a que su red era abierta y no cobrara licencias por desarrollo de aplicaciones ni de empresas como Microsoft o Intel.

Con el esquema abierto, cambias el control por el escalado y la innovación. Con un esquema abierto es más fácil competirles a empresas cerradas, ver el ejemplo de empresas abiertas como Coursera o Khan Academy y cómo compiten en la educación contra el modelo tradicional de universidades, que es cerrado.

Los esquemas abiertos también generan confianza para la inversión, por la transparencia. Esto ayuda a un mayor crecimiento.

### **Dispuesto a abrir, excepto cuando...**

La apertura no es un argumento de tipo moral, sino de negocios también. Suele ser la mejor manera de manejar la innovación y reducir costos, ayuda a escalar, atraer a creativos inteligentes.

Sin embargo, y no por hipocresía, existen ciertas circunstancias en que permanecer cerrado funciona, también, como el hecho de mantener cerrados los algoritmos de búsqueda de Google o el iOS de Apple. Algunas de las circunstancias son cuando abrirlas afectará la calidad, por ejemplo.

### **No sigas a la competencia**

Nos sorprende cuánto se obsesionan los líderes empresariales con su competencia. Esa fijación conduce a una espiral infinita que lleva a la mediocridad.

Si te concentras en la competencia nunca ofrecerás algo realmente innovador, y mientras tanto alguien construirá una nueva plataforma que cambiará completamente las reglas del juego.

Pero como dice Larry Page: “¿qué tan emocionante puede ser llegar al trabajo si lo mejor que puedes hacer es imitar a otra empresa que hace algo semejante?” “Obviamente pensamos en la competencia, pero siento que mi empleo se trata de hacer que la gente no piense en la competencia”

### **Las notas de Eric para una reunión sobre estrategia**

Hemos pasado incontables horas trabajando en la estrategia con nuestros equipos. Se trata de una experiencia que llegarás a disfrutar en algún punto cuando hayas reunido un grupo de creativos inteligentes y estés listo para escribir los fundamentos de tu nueva aventura.

## COMO TRABAJA GOOGLE

Eric Schmidt y Jonathan Rosenberg

La estrategia correcta tiene una belleza especial, da una sensación de que muchas personas e ideas trabajan en armonía para llegar al éxito.

Comienza preguntándote qué será cierto dentro de cinco años y trabaja en retrospectiva. Examina las cosas que pueden cambiar: tecnología de producción, plataformas que pueden surgir, elementos que cambien las reglas del juego.

Ahora hay mucha información de mercado y capital disponible, gasta la mayor parte del tiempo en el producto y la plataforma. Articula un plan de contingencias, y el objetivo a alcanzar.

Las diapositivas matan el debate. Pide la opinión a todos los presentes. La iteración es la parte más importante de la estrategia.

### **EL TALENTO: La contratación es la más importante de tus actividades**

Si preguntas a los Gerentes de empresas grandes: “¿Qué es lo más importante que haces en el trabajo?”, la mayoría responderá reflexivamente diciendo, “ir a las juntas”. Si persistes – “No, no me refiero a lo más aburrido que haces en el trabajo, sino a lo más importante” – probablemente responderán lo que aprendieron en la escuela de negociación, algo como “diseñar estrategias inteligentes y crear sinergias de oportunidad para obtener efectos financieros acumulativos ..... Ahora imagina hacer la misma pregunta a entrenadores deportivos o a los mejores directores generales. También van a juntas todo el día, pero probablemente responderían que su labor más importante es reclutar a los mejores jugadores que pueden. La búsqueda de personal es como rasurarse; si no lo haces todos los días, se nota.

Para los gerentes, la respuesta correcta a la pregunta “¿Qué es lo más importante que haces en el trabajo?” es contratar.

Mientras más alto llegas en la mayoría de las organizaciones, más se alejan los ejecutivos del proceso de contratación. Debería ser al revés.

Los líderes suelen decir que contratan gente más inteligente que ellos, pero en la práctica esto sucede rara vez en el proceso de contratación, continuamente la naturaleza humana se interpone en el camino. Por eso pensamos que la contratación se debe hacer en persona, no jerárquicamente, con decisiones colegiadas y concentrándose en que el mejor personal llegue a la compañía, incluso si la experiencia no caza con la que pide el puesto disponible.

Contratar bien requiere de tiempo y trabajo. Pero es la mejor inversión que puedes hacer.

### El efecto rebaño

Una fuerza de trabajo de gente grandiosa no solo hace un gran trabajo, sino que atrae más gente grandiosa. Los mejores trabajadores son como el ganado: tienden a seguirse.

Este efecto rebaño puede funcionar de dos maneras: en tanto el personal A tiende a contratar personal tipo A, el personal B no solo contrata a otros B, sino a C y D también.

Cuando pones a la gente grandiosa junto a otras personas grandiosas, creas un ambiente en que se pueden compartir ideas y trabajar en ellas.

Un efecto rebaño positivo puede orquestarse. “Eres brillante, estamos contratando”. Así que pon la vara alta desde el principio y luego grítalo a los cuatro vientos.

### La gente apasionada no usa esa palabra

Un buen indicador de los creativos inteligentes es la pasión. La gente apasionada no usa su pasión en las mangas; la llevan en su corazón, la viven. Si alguien es verdaderamente apasionado por algo, lo harán por mucho tiempo, incluso si no tienen éxito al principio. El fracaso suele ser parte del trato.

Con cierta regularidad, las pasiones aparentemente extracurriculares pueden dar beneficios directos a la empresa.

En el proceso de una entrevista, jamás aplicamos el principio de procurar que no se extiendan demasiado. Cuando se trata de las cosas que más les importan, queremos que hablen.

Una vez empiezan a hablar, escucha con mucho cuidado. Pon atención a cómo es que son apasionados. Cuando logras que la gente hable de sus pasiones, por lo regular bajan la guardia y puedes tener una mejor idea de su personalidad.

### Contrata agente ávida de aprendizaje

La inteligencia es el mejor indicador de la habilidad de una persona para manejar el cambio.

Henry Ford dijo “cualquier que deje de aprender es viejo, sin importar si tiene veinte u ochenta años. El que no deja de aprender permanece joven. Lo mejor en la vida es mantener joven tu mente”. Nuestros candidatos ideales son los que prefieren las montañas rusas, los que no dejan de aprender. Estas “personas ávidas de aprendizaje” tienen la inteligencia necesaria para enfrentar el cambio masivo y el carácter para armarlo.

Carol Dweck llama a esto la “mentalidad de crecimiento”. Si la tienes, puedes cambiarte a ti mismo, puedes adaptarte, de hecho, te sientes más cómodo y haces las cosas mejor cuando te obligan a hacerlo.

Los experimentos de Dieck demuestran que si crees que tus habilidades son fijas, te propondrás “metas de desempeño”, pero si tienes una mentalidad de crecimiento, establecerás “metas de aprendizaje”, metas que te llevarán a asumir riesgos sin preocuparte mucho.

Favorecer la especialización sobre la inteligencia es precisamente erróneo. El mundo está cambiando tan rápidamente todas las industrias y actividades que prácticamente es un hecho que el puesto para que estás contratado cambiará. Contratar un especialista en un ambiente tan dinámico puede resultar contraproducente. Un generalista inteligente no

tiene inclinaciones, así que es libre de revisar el amplio rango de soluciones y gravitar en torno a la mejor de ellas.

Una vez que has contratado a la gente ávida de aprendizaje, ¡haz que sigan aprendiendo!

### La prueba LAX

Otra cualidad esencial es el temperamento. No nos referimos solamente a alguien que trate bien a los demás y que sea confiable, sino que también esté equilibrado y que se relacione con el mundo.

Las grandes personas tratan bien a los demás sin importar el nivel social o la sobriedad.

### La intuición que no puede engañarse

Debes trabajar con las personas que no te agradan, porque una fuerza de trabajo compuesta por personas que son cuates de oficina resulta homogénea, y la homogeneidad en una organización produce fracaso. La diversidad en la contratación es enfáticamente lo correcto.

El gran talento no suele verse y actuar igual que tú.

### Expande la apertura

Hay cuatro eslabones en esta cadena crítica: localizarlos, entrevistar, contratar y compensar.

Puedes conseguir gran talento si estás dispuesto a asumir el riesgo lanzando a las personas el reto de hacer cosas nuevas. Se unirán a ti precisamente porque estás dispuesto a asumir los riesgos. Y quienes están dispuestos a arriesgarse suelen encarnar la tendencia selectiva que estás buscando. La parte difícil es darles roles vitales en proyectos de impacto real. A los creativos inteligentes les va muy bien en estas posiciones, en tanto que los gerentes con aversión al riesgo se encogen.

Expandir la apertura es mucho más difícil conforme vas subiendo en la cadena alimenticia corporativa. La contratación de personas mayores se hace buscando la experiencia, y la experiencia es importante, pero en la mayoría de las industrias de hoy la tecnología ha hecho que el ambiente sea tan dinámico que tener la experiencia es solo una parte de lo que se requiere para tener éxito.

### Todos conocen a alguien grandioso

Para establecer una cultura exitosa de la contratación que produzca un incesante flujo de personas extraordinarias, se debe comenzar por comprender el papel de los reclutadores en encontrar a los candidatos.

La labor de encontrar al personal pertenece a todos y este hecho debe entretorse en las diferentes áreas de la empresa. Los reclutadores pueden conducir el proceso, pero todos deben ser preparados para reclutar.

El problema con la dependencia de los reclutadores es que se vuelve tentador para ellos dejar de buscar la crema y nata y al final del día ellos no tienen que vivir con sus errores, la empresa sí.

### Entrevistar es la habilidad más importante

Para conducir una buena entrevista se requiere algo distinto: preparación.

Las mejores entrevistas se sienten como discusiones intelectuales entre amigos.

Cuando preguntes, debes preguntar de tal manera que el candidato te permita expresar lo aprendido y no solo que te informe su currículum, de esta manera lo obligas a que muestre su forma de pensar.

Las respuestas genéricas a ciertas preguntas te indica que el candidato no llega muy hondo en los asuntos.

Queremos contratar los mejores cerebros disponibles, porque creemos que existe una gran diferencia entre las personas que son grandiosas y las que son buenas, y hacemos todo lo posible para distinguir a unas de las otras.

En Google existe un grupo élite quienes echaron a andar un programa llamado entrevistados confiable conformado por personas buenas entrevistando y que además les gusta hacerlo.

### Programa tus entrevistas para durar treinta minutos

Los tiempos más cortos para entrevistar obligan a sostener una conversación más sustanciosa y con menos desperdicio. Así se obliga a la gente, incluyéndote, a llevar una discusión provechosa.

Además de que muchas compañías se llevan mucho tiempo en entrevistas, entrevistan al candidato muchas personas y eso lo vuelve más complicado para tomar una decisión.

### Debes tener una opinión

Desde el punto de vista del entrevistador, la meta de la entrevista es formar una opinión. Una fuerte opinión.

En Google, independientemente de la posición a la que vayas, dividen las evaluaciones de ellos candidatos en cuatro categorías distintas:

Liderazgo

Conocimiento en relación con el puesto

Capacidad cognitiva general

Googleabilidad (qué hace único al candidato)

Los amigos no permiten que los amigos contraten a los amigos

Las decisiones de contratación son demasiado importantes como para ser confiadas a un gerente que puede o no intervenir en el éxito de un empleado un año después. En Google se diseñó el proceso para que la decisión de contratación sea tomada por un comité.

El criterio principal para pertenecer al comité de reclutamiento es que solo tomes en cuenta lo que es mejor para la compañía. Este comité garantiza que las personas no contraten a sus amigos, a menos que esos amigos sean superestrellas.

Nada es más importante que la calidad en la contratación.

Algunos gerentes quieren tener el control absoluto sobre la integración de su equipo. Cuando se instituyó el sistema de comités, algunas personas lo odiaron y hasta amenazaron con irse.

Mismo proceso se lleva para realizar una promoción.

La urgencia para la ocupación del puesto no es suficientemente importante como para comprometer la calidad del reclutamiento

En el inevitable enfrentamiento de la calidad vs la velocidad, debe prevalecer la calidad.

### Recompensas desproporcionadas

Una vez que has reclutado a tus creativos inteligentes, necesitas pagarles; la gente excepcional merece un pago excepcional.

Los atletas de gran desempeño son muy bien remunerados y lo mismo debe suceder en los negocios.

Si los amas, déjalos ir (pero solo después de haber tomado estas medidas)

Cuando tus empleados consideren la posibilidad de ir a buscar otro trabajo, concentra tus esfuerzos de retención de las estrellas, los líderes y los innovadores (no necesariamente son la misma gente), y haz todo lo posible por mantenerlos contigo.

### Despedir a pesta

Ten en mente desde el principio que la mejor manera de evitar tener que despedir a quienes no se desempeñan a la altura, es no contratarlos.

### **DECISIONES: El verdadero significado del consenso**

En 2009 Google se vio ante los Ataques de hackers, la sorpresa fue cuando se dieron cuenta que los ataques provenían de china....

Tiempo atrás, a mediados del 2004 se tomó la decisión de entrar al mercado chino por el crecimiento de la economía creciente en ese país. Se dieron cuenta en ese entonces, que Las búsquedas de los chinos los dirigían a servidores de Estados Unidos, los datos arrojaban que debían abrir oficinas en ese país,

Sin embargo, Sergey opinaba que no deberían de meterse a ese mercado por los regímenes comunistas, pero finalmente se votó por abrir la oficina en Beijín y en pocos meses se contaba con esa filial operando en China

En 2006, Una vez operando se dieron cuenta de varias anomalías, donde se solicitaban censuras que no violaban ninguna ley tratando de encubrir diferencias gubernamentales, sin embargo, durante los próximos 3 años, las utilidades crecieron sostenidamente.

En 2009 y ante los ataques, Erick opinaba que debían seguir en el mercado de china, sin embargo, los dos fundadores no estaban de acuerdo, Sergey ante la confirmación del que los ataques provenían de china, sugirió enfrentar y hacer públicos los ataques y dejar de cumplir los acuerdos de filtrar las búsquedas en ese país. Durante una reunión Sergey dejo bien claro su postura, pero Erick pidió que regresaran al día siguiente con datos y mas información para tomar la decisión. Finalmente y después de varias reuniones, se decidió hacer públicos los ataques y dejar de filtrar las búsquedas y ante las disputas con el gobierno chino se decidió apagar Google.cn.

En una reunión posterior se analizaron a detalle el proceso por el cual habían pasado para tomar la decisión, dando como resultado la reafirmación de los principios que gobiernan como se deben tomar las decisiones difíciles en Google:

#### **Decide con Base en Datos:**

si no tenemos datos, simplemente no se puede decidir, por esa razón Google en sus salas de juntas, tienen dos proyectores, una para la exposición y otra para analizar datos. Como líder es importante analizar los datos, pero no perderse en ellos, hay que dejar que la gente inteligente que trabaja para ti, los interprete y confíes en él. Cuando se toman decisiones financieras, no te preocupes por el EBITDA, CPA, ADR... concéntrate en lo importante que normalmente es el dinero y los ingresos.

#### **Cuídate del “Si automático”:**

Hacer que todos digan si en una reunión, no significa que has alcanzado el acuerdo, no se confunda la palabra consenso, para llegar a eso se necesita conflicto y que la gente exprese su desacuerdo y debatir las ideas. De modo que para llegar a un consenso necesitas la

disensión. Si estas a cargo, no comuniqués tu postura inmediatamente, el trabajo consiste en que la voz de todos sea escuchada, una vez que todos opinaron, comenzara el debate.

### **Debes saber cuándo hacer sonar la campana:**

Cuando hay debate, la gente puede debatir durante horas que puede terminar en un acuerdo mediocre, llega un momento en que más análisis no llevara a una mejor decisión. Esta es una labor muy importante la de poner límites y obligar al cumplimiento de un tiempo determinado, asegurándose en llegar a una decisión.

### **Toma menos decisiones:**

Como directivo, es mejor dejar que otros líderes tomen decisiones e intervenir solo cuando se sabe que están tomando una mala decisión. Así que, como líder de altura, debes saber que decisiones tomar y cuales dejar que sigan su curso sin tu intervención.

### **Reúnete todos los días:**

Cuando las decisiones a tomar son suficientemente importantes, es necesario reunirse todos los días. Con esta frecuencia todos sabrán la importancia de la decisión que esta por tomarse y habrá involucramiento de parte de todo el equipo.

### **Ambos tienen Razón:**

Es raro que en un debate alguien este 100% equivocado, de ahí que al tomar una decisión y para terminar el debate, recuerda las tres palabras “Ambos Tienen Razón”, la gente tiene que saber que no solo se escucho su opinión, sino que se valoró. En un grupo de Creativos Inteligentes, suele haber elementos de verdad en la posición de todos

### **Toda junta Necesita un Dueño:**

Una Junta bien llevada, es algo muy positivo, es la forma más eficiente de presentar datos, y opiniones, para debatir temas y, para en verdad tomar decisiones.

Google desarrollo una serie de reglas para las juntas que se consideran muy efectivas:

- Las juntas deben ser presididas por un solo dueño
- El que decide debe poner manos a la obra
- Una junta debe tener como objetivo tomar decisiones
- Las juntas deben de tener un número de personas manejables (de 8 a 10 máximo)
- Asistir a las reuniones no es prueba de importancia
- Comienza en tiempo y termina a tiempo
- Si asistes a una junta.... ¡Asiste! Deja laptop, celulares y otras actividades fuera a las que requiere la reunión.

### **Debes tener un plan sucesorio**

muchas empresas buscan dentro de los planes sucesorios a los hermanos que los sucederán, a quien esté listo dentro de pocos años... pero no buscan al hijo, es decir a quien podría tomar las riendas en la próxima década, o bien, lo buscan dentro de las 100 personas de mayor antigüedad, no entre las cien con mayor potencial. Lo correcto es buscarlo en los creativos inteligentes que están progresando rápidamente. Formúlate la pregunta si entre tus filas hay quienes podrían dirigir la compañía en 1 años y compénsalos sobradamente y asegúrate que su carrera no se estanque. Perder estos empleados es muy costoso para la empresa.

### **COMUNICACIONES: Conviértase en un excelente enrutador.**

A Jonathan uno de los ingenieros los catalogaba como simple enrutador de información, el ingeniero lo veía como un error de priorización el hecho que recibía correo e inmediatamente los distribuía entre muchos googleros, sin embargo, Jonathan tomaba esto como un cumplido.

Imagina cómo funcionan las comunicaciones en una oficina corporativa, hay un edificio de muchos pisos y conforme vas subiendo de piso cada vez hay menos gente. El piso superior está ocupado por una sola persona, y supón que tu estas en el piso 10, ahora imagina que estas parado en el balcón y el que está arriba de ti (tu jefe) te grita y te lanza unos cuantos documentos. Los revisas y vez que cosas debes mandar al piso 9 y tiras un párrafo por aquí y otro por allá dependiendo de que se necesita compartir, y en el piso 9 luego empieza el mismo ritual. Mientras tanto en el piso 11 tu jefe comienza el proceso de nuevo. Y en el piso veinte... nadie sabe qué hace ese tipo.

Este es el modelo tradicional de flujo de información en la mayoría de las empresas, los gerentes deciden qué fragmentos distribuyen a los que están debajo de ellos. En este mundo, la información es retenida como instrumento de poder y control.

Los más efectivos líderes de hoy no se guardan la información, al comparten. (Bill Gates en 1999: "El poder no proviene del conocimiento que se guarda, sino del conocimiento compartido. Los valores y el sistema de recompensas de una empresa deben reflejar esta idea").

### **Estar abierto por *default***

Tu modo de operación por *default* debe ser tratar de compartir todo. Desde los principios de Google se echó a andar un proceso que continua hasta hoy en día y es que cada trimestre que se genera el reporte detallado del estado del negocio que se presenta al consejo, tomamos este material y lo compartimos con todos los empleados.

De *acuerdo*, no toda la *información*. Dado que hay datos que no deben ser compartidos con todos por razones legales, necesitamos enviar a los abogados y área de comunicación para que repasen el texto y eliminen las minas terrestres legales. Lo que queremos es lograr "compartir todo excepto las muy pocas cosas que la ley o los reglamentos prohíben". Hemos compartido la carta al consejo cada trimestre desde que la compañía salió a bolsa en 2004.

Estar abierto no se limita a las comunicaciones del consejo, tratamos de compartir virtualmente todo. Se comparten los productos venideros, lo que está en desarrollo, etc. Confiamos a nuestros empleados toda suerte de información vital y ellos han estado a la altura de esta confianza.

Los objetivos y resultados clave son otro ejemplo de transparencia, cada empleado actualiza y hace públicos sus objetivos y resultados.

Por supuesto, esto empieza desde arriba. Cada trimestre en Google, Larry – al igual que Eric antes de él – hace públicos sus objetivos y resultados clave.

### Conocer los detalles

El exdirector del Centro de Investigación de Xerox de Palo Alto. Dijo una vez: “La esencia del ser humano tiene que ver con formular preguntas, no con responderlas”. A Eric le gusta poner a prueba este concepto y cada que encuentra a algún ejecutivo lo cuestiona sobre qué está pasando en su trabajo, que problemas tiene, etc. Esto ayuda a Eric a estar encima de los detalles del negocio y si el ejecutivo en 10 segundos no puede mencionar los aspectos claves de negocio, significa que no está a la altura de su trabajo.

Inclusive cuando se hacen las preguntas correctas, los verdaderos detalles pueden ser difíciles de obtener. Como ejemplo tenemos una vez que había algunos problemas de ingeniería, Eric intervino escuchando a los gerentes y dando su opinión de que pasaba, Larry escucho algunas frases y luego interrumpió. “Eso no es lo que están haciendo”. Larry tenía razón, Eric tenía los detalles, pero Larry tenía la verdad.

¿Como sucedió esto? Erica había escuchado a los gerentes, quienes al estilo de la vieja escuela controlaban el flujo de información que iba hacia arriba. Pero en cambio Larry escuchaba a los ingenieros, de este modo siempre puede acceder a la verdad.

Hablando de los cual...

### Decir la verdad debe ser seguro

La gente tiene miedo de hacer a sus líderes las preguntas difíciles, así que mejor “lanzan bolas lentas”. Esto no solo aplica a las preguntas, nadie quiere ser portador de malas noticias. Y como líder, son precisamente las malas noticias las que más necesitas oír. Las buenas noticias serán igualmente buenas mañanas, pero las malas serán peores. Por eso debemos hacer que sea seguro formulas preguntas difíciles y decir la verdad en todo momento incluso cuando duela.

Una de las cosas que te podemos recomendar para hacer más fácil este proceso, es realizar sesiones *post mortem* después del lanzamiento de un producto, en las que todos se reúnen para decir qué estuvo bien y que estuvo mal. El resultado más importante es el proceso mismo y el no dejar pasar la oportunidad de promover comunicaciones abiertas, transparentes y honestas.

### Inicia la conversación

Cuando se lanzó la película del concierto de Michael Jackson en 2009, Jonathan tuvo la idea de comprar un monto de boletos e invitar a los miembros del equipo de producto. Jonathan fue criticado por algunos de sus amigos y colegas; que, si valía la pena el gasto y pérdida de tiempo, etc. La respuesta fue un sonoro si, aparte que la película mostraba un creativo inteligente de clase mundial presionando a su equipo y a sí mismo para ser grandiosos y poner atención a cada detalle. Pero el objetivo más sutil de la salida a ver a Michael Jackson era que se convertía en una excelente manera de empezar conversaciones.

Durante varios meses los miembros del equipo lo detenían cerca de la máquina del café para agradecerle la invitación, y la conversación siempre despegaba a partir de ese momento.

La conversación sigue siendo la forma más valiosa e importante de comunicación, pero la tecnología y el ritmo de trabajo ha venido a conspirar contra ella. Cuantas veces has enviado un e-mail, chateado o testeado con alguien que está sentado a unos cuantos metros de ti.

Existe otro factor importante en las grandes empresas, por más que los altos ejecutivos y otros mandamases promuevan las políticas de puertas abiertas, estas solo funcionan cuando las personas las cruzan. Para una persona que es nueva en la organización debe ser difícil comenzar una conversación, y como líder debes ayudarlos.

### La repetición no echa a perder el rezo

En la mayor parte de los aspectos de la vida, necesitas decir algo 20 veces antes de que en verdad empiece a quedarse grabado. Así que como líder querrás comunicar de más.

Pero hay una forma correcta de sobre comunicar y una equivocada. En el siglo del Internet, el típico caso es compartir cosas con más gente. ¿Ves un artículo interesante? Copia y pega en un e-mail y mándalo a quien pueda estar remotamente interesado. Esta es la forma equivocada de hacer las cosas, desperdicias el tiempo de la gente, mandas información inútil y se genera una avalancha de tonterías apiladas en las ya desbordantes bandejas de entrada.

Alguno de los consejos básicos para sobre comunicar bien son:

1. ¿La comunicación refuerza temas esenciales que quieres que todos conozcan?

Primero necesitas saber cuáles son los temas esenciales, deben ser sagrados, pocos y todos relacionados con tu misión, valores, estrategia e industria.

2. ¿Es efectiva la comunicación?

Para dejar las cosas en claro, necesitas tener algo fresco que decir y a veces se debe variar la presentación de una idea para captar (o volver a captar) la atención.

### 3. ¿La comunicación es interesante, divertida e inspiradora?

Los creativos inteligentes tienen una amplia variedad de intereses, a la gente le gusta cuando te quitas las anteojeras y hablas de una amplia variedad de cosas. Quieren ser curiosos.

### 4. ¿Es auténtica la comunicación?

Si tiene tu nombre, debe contener tus pensamientos, puedes hacer que la gente te ayude a que las palabras sean bonitas, pero los pensamientos, las ideas y las experiencias deben ser tuyas. Mientras más auténtico seas, mejor.

### 5. ¿Llegan los comunicados a las personas indicadas?

Un buen comunicador se dirige solamente a la gente que encontrará útiles las cosas.

### 6. ¿Estas usando los medios correctos?

Di sí a todos los medios de comunicación, la gente asimila las cosas de varias formas, así que lo que funciona para unos puede no funcionar con otros. Aprende qué métodos son los que funcionan con tus colegas y úsalos.

### 7. Di la verdad, se humilde y acumula buena voluntad para los días lluviosos.

Los creativos inteligentes no tienen que trabajar para ti; tiene muchas opciones. Cuando te equivoques, comunica la historia con verdad y humildad. Puede disminuir tu saldo de buena voluntad, pero no se termina por completo.

## ¿Cómo te fue en Londres?

Todos tenemos que asistir a juntas de personal, y casi siempre la agenda es recibir actualizaciones de estado, temas de administración, checar el correo electrónico, ver debajo de la mesa a ver si encuentro la razón de soportar esa tortura de reunión.

Una táctica sencilla para romper la monotonía de esas reuniones es el humilde reporte de viaje. Que cuando la gente viaje, redacten un reporte tipo "Lo que hice en mis vacaciones de verano" sobre sus actividades y lo que aprendieron. Luego comienza todas las juntas de personal con reportes de viaje, esto hace que la reunión sea más amena, inspira la conversación, y saca a todos de su rutina funcional. No importa cuál sea el trabajo de una persona, debe alentarse el que tengan opiniones sobre el negocio, la industria, los clientes, los socios y las diferentes culturas.

### Examínate tú mismo

Una de las reglas más básicas de Eric es una regla de oro de la gerencia: asegúrate de que te gustaría trabajar para ti. Si odiases trabajar para ti mismo, pues tienes mucho que hacer. La mejor herramienta que hemos encontrado para esto es el autoexamen: al menos una vez al año realiza un repaso escrito de tu desempeño, y repártelo entre la gente que trabaja para ti. Cuando uno comienza criticándose uno mismo, das a otros la oportunidad de ser más honestos.

### Sabiduría del correo electrónico

1. *Responde rápidamente.* Hazlo con todos, no solo con destinatarios selectos. Estas respuestas pueden ser muy cortas “enterado”.
2. *Cuando escribes un e-mail, cada palabra cuenta, pero no así la prosa inútil.*
3. *Limpia tu bandeja de entrada constantemente.* Trata de manejar solo tres opciones: leer lo suficiente para saber que no necesitas leerlo, leerlo y actuar de inmediato, leerlo y actuar más tarde.
4. *Atiende el correo de atrás hacia adelante.* Es decir, leyendo lo último en llegar.
5. *Recuerda: eres un enrutador.*
6. *Cuando uses la característica de copia oculta, pregúntate por qué lo haces.*
7. *No grites.* Si lo haces, que sea en persona.
8. *Facilita el seguimiento de las peticiones.*
9. *Facilita tus futuras búsquedas.* Si es algo que quieres recuperar más tarde, reenvíatelo con alguna palabra clave.

### Ten un manual de juego

Es útil tener un manual de juegos con notas sobre como comunicarte más eficientemente con cada uno de los diferentes escenarios (empleados, jefes, consejeros, clientes, socios, etc.).

*Reuniones 1:1.* Bill Campbell sugirió la comparación de listas en las reuniones 1:1, cada uno apunta los 5 temas a tratar y el objetivo de toda reunión es resolver problemas. Si ninguno de los puntos coincide, entonces hay problemas aún más graves que resolver.

También se sugirió el siguiente formato:

1. Desempeño en los requisitos del trabajo.
2. Relaciones con grupos de la misma jerarquía (de importancia crítica para la integración y la cohesión de la empresa)
3. Gerencia / Liderazgo.
4. Innovación (las mejores prácticas).

### *Juntas de consejo: narices adentro, dedos afuera*

Las metas de una junta de consejo son armonía, transparencia y consejo. Quieres salir de esa reunión con el apoyo del consejo a tus estrategias y prácticas.

La dinámica era tratar con mayor detalle, cuidado y transparencia todos los puntos débiles, para luego continuar con un detallado repaso de cada producto de la empresa y de sus áreas funcionales.

Los miembros del consejo quieren hablar de estrategia y productos, hay que recordar esto cuando se establezcan las reglas y la agenda de consejo.

### *Socios: actúan como diplomáticos*

Hay situaciones interesantes en que dos compañías están compitiendo en algunas vertientes, pero colaborando en otras y deberán trabajar como socios. La clave del éxito en estas situaciones radica en saber manejar la diplomacia. Uno de los pasos más importantes en lograr manejar una sociedad exitosa es reconocer las diferencias y asumir que todos están para quedarse.

Para las sociedades más importantes, las empresas deben crear un rol con el objetivo de servir a mantener al socio externo contento, mientras que también se vela por los intereses de la propia compañía.

### *Entrevistas de prensa: sostén una conversación, no mandes un mensaje*

Una entrevista exitosa no debe ser un ejercicio de regurgitación de huecos mensajes de mercadeo, debe ser una conversación con intuición. Tener una conversación intuitiva con un periodista es todo un reto, y suele resultar en tensión, por lo que hay que tener la piel gruesa cuando el tema resultante tenga elementos negativos.

## **Relaciones, no jerarquía**

Una de las ventajas de las organizaciones jerárquicas y llenas de procesos es que es fácil determinar con quién necesitas hablar, pero el estado constante de una empresa exitosa en el Siglo del Internet es el caos. Cuando Eric era director de Novell, todo funcionaba como maquina bien aceiteada, el único problema es que la repisa de nuevos grandes productos estaba vacía. (como decía el piloto Mario Andretti: "Si todo parece estar bajo control, entonces no estás yendo lo suficientemente rápido.").

El negocio siempre debe ser mayor a los procesos, de modo que el caos esté done quieres que esté. Y cuando llegas a ahí, la única manera de lograr que se hagan las cosas es por medio de las relaciones. Tomate el tiempo de conocer a la gente, nota las pequeñas cosas, los nombres de las parejas y de los niños, los asuntos familiares importantes.

## **COMO TRABAJA GOOGLE**

Eric Schmidt y Jonathan Rosenberg

Y no olvides hacer que la gente sonría. Los elogios se usan muy poco y se menosprecian como herramienta gerencial, cuando sean merecidos, no te contengas.

### INNOVACIÓN: Crea el caldo primordial

¿Qué es innovación?

Para nosotros, la innovación abarca tanto la producción como la implementación de ideas novedosas y útiles. Para que algo sea innovador necesita ofrecer una nueva funcionalidad, pero también debe ser sorprendente. Si tus clientes lo están pidiendo, no estás siendo innovador cuando les das lo que quieren, solo estás respondiendo. Eso es bueno, pero no es innovador. Finalmente, útil, es un adjetivo bastante decepcionante que describe esa novedad, así que agregaremos un adverbio y hagámoslo radicalmente útil. Para que algo sea innovador, necesita ser nuevo, sorprendente y radicalmente útil.

La innovación no sólo trata de lo realmente nuevo, de las cosas verdaderamente grandes, importa porque da a todos la oportunidad de innovar.

Entiende tu contexto

Google tiene un simple diagrama de Venn que se usa para determinar si seguirá una idea. Primero, la idea tiene que ser algo que resuelva un gran reto o que represente una gran oportunidad, algo que afecte a cientos de millones o a miles de millones de personas. Segundo, deben tener una idea para una solución radicalmente distinta a todo lo que existe actualmente en el mercado. Y tercero, las tecnologías revolucionarias que pudieran dar vida a esa solución tienen que ser al menos factibles y deben poder lograrse en un futuro no muy lejano.

El director general necesita ser también el director de información

Como gerentes corporativos, nos gusta manejar las cosas, ¿Quieres que algo suceda?, pon a alguien a cargo. Pero la innovación se resiste tercamente a las tácticas tradicionales al estilo de las maestrías. A diferencia de casi todas las cosas en los negocios, no puede ser poseída, mandada o programada. “La gente innovadora no necesita que le digas que lo sea, necesita que le permitas serlo”. En otras palabras, la innovación tiene que evolucionar orgánicamente. Se trata de un destino final de un sendero que comienza cuando las ideas surgen como mutaciones de un caldo primordial y atraviesan una ruta

larga y arriesgada desde el inicio a la consecución. En el camino, las ideas más poderosas acumulan creyentes y momento, y las más débiles van quedando atrás.

Todas las empresas quieren ser innovadoras, lo que equivale a decir que todas las empresas necesitan comenzar por crear un ambiente en que los distintos componentes de la creación tengan la libertad de colisionar de modos nuevos e interesantes, para luego dar a estas nuevas creaciones el tiempo y la libertad para evolucionar y vivir, o con mucha más frecuencia, hambreadse y morir. El puesto de director de innovación está destinado al fracaso porque nunca tendrá suficiente poder como para crear un caldo primordial. Para decirlo de otra manera, el director general necesita ser el director de información. Dios creó el caldo primordial en la Tierra, no delegó la tarea.

### Concéntrate en el usuario

Google sabe que en el siglo de Internet la confianza del usuario es tan importante como los dólares, los euros, las libras, el yen o cualquier otra moneda. La excelencia del producto es la única vía para que una empresa sea consistentemente exitosa, así que nuestra directiva principal, cuando se trata de la estrategia de un producto, es concentrarnos en el usuario. Como escribieron Larry y Sergey en su carta de la oferta pública de venta: “Servir a nuestros usuarios finales es el corazón de lo que hacemos y sigue siendo nuestra prioridad número uno”.

Pero concentrarse en el usuario es únicamente la mitad de la historia. La oración completa debería decir “concentrarse en el usuario y todo lo demás vendrá solo”. Concentrarse en el usuario...y el dinero vendrá. Esto puede ser particularmente difícil en ambientes en que el usuario y el cliente son distintos, y cuando tu cliente no comparte la ética concéntrate-en-el-usuario.

En Google, nuestros usuarios son las personas que usan nuestros productos, en tanto que los clientes son las compañías que compran nuestra publicidad y adquieren licencias de nuestra tecnología. Rara vez hay conflictos entre los dos, pero cuando los hay tendemos a beneficiar al usuario.

### Piensa en Grande

El beneficio obvio de pensar en grande es que da a los creativos inteligentes mucha más libertad. Retira las ataduras y alienta la creatividad.

Existen otros beneficios más sutiles de pensar en grande. Las grandes apuestas suelen tener mayores oportunidades de éxito en virtud de su tamaño: la empresa no puede permitirse fallar. Por otra parte, cuando haces muchas apuestas pequeñas, ninguna de las cuales amenaza la vida, puedes terminar en la mediocridad.

### Establece metas (casi) inalcanzables

El gerente corporativo experimentado ha llegado a la maestría en muchas técnicas, y muy alto en esta lista está el establecimiento de metas anuales y trimestrales. Esto requiere de cierta finura. Si pones los objetivos muy bajos, es obvio que trates de verte bien por exceder “milagrosamente” todas las metas al final de trimestre. Pero si los pones muy altos, corres el riesgo de fracasar. El truco es encontrar el punto ideal al crear objetivos que perezcan difíciles pero que sean fácilmente asequibles.

A finales de 1999, John Doerr hizo una presentación en Google que cambió la empresa, porque creó una sencilla herramienta que permitió a los fundadores institucionalizar su ética de pensar en grande. John era miembro del consejo y su firma, Kleiner Perkins, recientemente había invertido en la empresa. El tema era una forma de gerencia por Objetivos y Resultados Clave (ORC). Hay muchas características que diferencian a un sistema ORC del típico esquema consistente en prometer poco y cumplir de más en los objetivos corporativos.

Primero, un buen ORC casa el objetivo más amplio con un resultado clave mensurable.

Segundo, un buen ORC debe ser difícil de lograr, y llegar al 100 por ciento de cumplimiento en todos los objetivos debe ser prácticamente irrealizable. Si tus ORC están todos en verde, no los estás estableciendo suficientemente altos.

Tercero, casi todo el mundo los establece. Recuerda que necesitas que todos piensen en tu empresa, sin importar la posición.

Cuarto, son calificados pero esta calificación no se usa para nada y ni siquiera se lleva cuenta de ella. Esto permite a la gente juzgar el desempeño honestamente.

Quinto, los ORC no son exhaustivos, están reservados para áreas que requieren un foco especial y objetivos que no se lograrán sin una presión extra.

Conforme crezca tu empresa, los más importantes ORC pasan de ser individuales a ser por equipo.

70/20/10

En 2002, todavía manejábamos la asignación de recursos y nuestro portafolio de proyectos por medio de una lista de los 100 más importantes, pero la empresa creció y a todos nos preocupaba que este sencillo sistema no pudiera ser escalado en toda forma.

Nos preocupaba que una siniestra “cultura del no” empezara a echar raíces. Así que una tarde Sergey examinó la lista de los 100 principales y clasificó los proyectos en tres apartados. Cerca del 70 por ciento de los proyectos estaban relacionados con el negocio principal de la búsqueda y búsqueda de anuncios, alrededor de 20 por ciento estaba relacionado con productos emergentes que había tenido algún éxito temprano, y 10 por ciento trataba de cosas completamente nuevas que tenían un alto grado de riesgo, pero una alta rentabilidad en caso de ser exitosos. Eso inició una larga discusión, y el resultado final de la misma fue que ese 70/20/10 se convirtió en nuestra regla para la asignación de recursos: 70 por ciento de los recursos dedicados al negocio principal, 20 por ciento para los proyectos emergentes y 10 por ciento para los nuevos.

En tanto que la regla 70/20/10 aseguraba que nuestro negocio principal recibiría la mayoría de los recursos y que las áreas más promisorias también percibirían inversión, también garantizaba que las ideas locas recibieran lo suyo y estuvieran protegidas de los inevitables recortes de presupuesto. Y 10 por ciento no son muchos recursos, lo que es bueno, porque invertir de más en un nuevo concepto es tan problemático como invertir poco.

### 20 por ciento del tiempo

El resultado más valioso del “20 por ciento del tiempo” no son los productos o características que se crean, son las cosas que la gente aprende cuando trata de hacer algo nuevo. La mayoría de los proyectos 20 por ciento requiere que la gente practique o desarrolle habilidades distintas a las que usa cotidianamente y además colaboran con colegas con los que no trabajan regularmente. Incluso si estos proyectos rara vez derivan en algo nuevo (wow, la innovación) siempre dan como resultados creativos inteligentes.

Como le gusta señalar a Urs Holzle, “20 por ciento del tiempo” puede ser el mejor programa educativo que una empresa puede tener.

Envía e itera

Así que ya tenemos apartada la cantidad justa de recursos para las nuevas ideas, ya hemos acallado a los gerentes imperiales, ya liberamos a nuestros genios para que hagan lo que saben hacer y hemos abierto nuestras mentes para obtener ideas de las masas. La innovación fluye; las nuevas ideas abundan. Las nuevas ideas nunca son perfectas recién salidas de la caja y no tienes tiempo para esperar que lo sean. Crea un producto, envíalo y ve qué tal le va, diseña e implementa mejoras y vuélvelo a enviar. *Envía e itera*. Ganarán las empresas que son más rápidas en este proceso.

Para decidir qué esfuerzos son ganadores y cuáles perdedores, usa los datos. Este siempre ha sido el caso, pero la diferencia en el Siglo de Internet es qué tan rápido están disponibles los datos y cuántos hay.

### Falla Bien

Para innovar, debes aprender a fallar bien. Aprende de tus errores: todo proyecto fallido debe brindar intuiciones valiosas de tipo técnico, en relación con el usuario o con el *marketing*, intuiciones que puedan ser útiles para informar al siguiente esfuerzo.

Modifica las ideas, no las mates: la mayoría de las grandes innovaciones del mundo empezaron siendo aplicaciones muy distintas, así que cuando des por terminado un proyecto, analiza cuidadosamente sus componentes para ver si pueden reutilizarse en otras cosas.

El trabajo de la gerencia no es mitigar los riesgos o prevenir los fracasos, sino crear un ambiente lo suficientemente flexible como para asumir esos riesgos y tolerar los errores inevitables.

### No se trata de dinero

Creemos en pagar a la gente extraordinaria extraordinariamente bien por un éxito extraordinario, pero no pagamos a la gente por los proyectos 20 por ciento exitosos. No proporcionamos incentivos para los proyectos 20 por ciento por la sencilla razón de que no necesitamos hacerlo: puede sonar cursi, pero la recompensa viene del trabajo mismo. Varios estudios han demostrado que las recompensas extrínsecas no alientan la creatividad, y de hecho la afectan al convertir una tarea inherentemente satisfactoria en una tarea para ganar dinero.

## COMO TRABAJA GOOGLE

Eric Schmidt y Jonathan Rosenberg

La lectura trata de como atraer a los mejores creativos, cultura y el éxito, como los creativos son atraídos ideas basadas en la estrategia, que los planes de negocio no son tan importantes como los pilares en los que se apoya, la contratación como la parte más importante de un líder, las comunicaciones, innovación, excelencia en el producto, ambiente de trabajo para promover la innovación.

El cambio amenaza a las empresas tradicionales, la innovación significa cambio y para las empresas preponderantes statu quo es un lugar mucho más cómodo.

### CONCLUSIONES

El trabajo de un director general no solo consiste en pensar en el negocio esencial, sino también en el futuro". Larry Page

#### **Olvidarse de la sabiduría convencional y preguntarse por los próximos 5 años del negocio.**

- ¿Qué podría cambiar y que no cambiará?
- ¿Cómo afectaría un competidor listo y con capital?
- ¿Cómo tomar ventaja de las plataformas digitales para explotar debilidades?
- ¿La canibalización es una razón frecuente para eliminar la innovación potencial?
- ¿Los líderes de las empresas utilizan sus productos?
- ¿Los clientes están ligados a tus productos por razones que pudieran evaporarse en el futuro?
- ¿Cuántas personas de productos pertenecen a la estructura directiva?
- ¿La empresa recompensa agresivamente y promueve a la gente que tiene mayor impacto?
- ¿El reclutamiento es primordial a nivel ejecutivo?
- ¿Los ejecutivos de alto nivel dedican tiempo a la contratación?
- ¿Cuántos de tus empleados se ven contigo en los próximos 3 años?
- ¿Cuántos empleados se irían a otra empresa por 10%?
- ¿Los procesos en la toma de decisiones llevan a las mejores decisiones o las más aceptables?
- ¿Cuánta libertad tienen tus empleados?
- ¿Los cotos de poder evitan la circulación de la información?
- ¿Estás en el lugar correcto para atraer a los mejores creativos?

*LA MAGIA DE SILLICON VALLEY ES DONDE SE ENCUENTRAN LOS CREATIVOS MAS VALIOSOS Y EN DONDE SE SIENTEN COMODOS ENTRE ELLOS CONVIVIENDO.*

#### **LOS GOBIERNOS JUEGAN UN PAPEL IMPORTANTE OFRECIENDO LAS CONDICIONES PARA ALENTAR LOS AMBIENTES CREATIVOS INTELIGENTES**

***LA VELOCIDAD. - EL TIEMPO ENTRE LA ACCIÓN Y LA REACCIÓN ES CADA VEZ MAS CORTA***

#### **Otras industrias que se enfrentaran a la disrupción. –**

- Industria de la salud. - Por falta de información.
- LA INDUSTRIA DEL TRANSPORTE SERÁ OTRA INDUSTRIA LLENA DE DISRUPCIÓN Y OPORTUNIDAD. Carros que se conducen solos, el transporte bajará de precio, los autos se tendrán por placer.
- Servicios Financieros. - Disponibilidad de información más detallada para la contratación de servicios más personalizados.
- Combate al crimen analizando patrones criminales
- Agricultura con el análisis de suelo a la mano de los campesinos

## **COMO TRABAJA GOOGLE**

Eric Schmidt y Jonathan Rosenberg

- Farmacéutico. - Compartiendo información para acelerar el desarrollo
- Defensa, Energía, Aeroespacial, educación. - Con productos espectaculares y tipos de negocios novedosos.

***LOS CAMBIOS Y LA ENTRADA DE LA ERA DEL CONOCIMIENTO PUEDE SIGNIFICAR ATERRADORA PARA MUCHAS INDUSTRIAS, PARA GOOGLE HA SIDO INSPIRADORA.***