

---

# EL ECOSISTEMA DE INNOVACIÓN DE GOOGLE

---

Junio 2012

**Por Jesus A. Sampedro Hidalgo**

En un artículo publicado por la Harvard Business Review, los autores Iyer y Davenport (2008) lograron una interesante descripción del esquema tras bastidores de la empresa Google que le ha permitido posicionarse desde la innovación en esta era. Tomando nociones cruciales de este artículo, a continuación se presentan ideas de gestión asociadas con la estrategia de negocios y con la cultura interna que permiten reflexionar sobre los esquemas de cualquier organización cuya intensidad enmarque a la innovación desde de su modus-vivendi.

La empresa Google con 132 millones de usuarios en 2008, ha sido pionera en enfoques de cultura organizacional y procesos de innovación que siguen atrayendo a empleados de alta calidad. Su misión se define como reducir la desorganización de la información existente en el mundo para hacerla accesible y útil de forma universal. También busca monetizar las intenciones de los consumidores expresadas en sus búsquedas y en otros comportamientos online. Resulta notable algunos conceptos clave de su cultura que denotan un argot propio y peculiar, como por ejemplo: Googleplex (a sus instalaciones), Googleness (la forma de hacer las cosas), Ecosistema Google (sistema de interacción interna y externa), ubicuidad primero - ingresos después (asociado a la difusión universal), y ser útil primero-usabilidad después.

## **Prácticas asociadas a la estrategia de negocio de Google que facilitan la innovación:**

- **Es una empresa abierta.** Existen decenas de blogs oficiales y no oficiales a los que se puede acceder desde el sitio web de la empresa, y la gente de afuera puede encontrar diversas pistas de cómo la empresa enfoca la innovación.
- **Paciencia estratégica (no están apurados):** Más allá de sus capacidades centrales de búsqueda y publicidad, la organización ha emprendido iniciativas que involucran productividad en línea, blogs, publicidad en radio y tv, medios sociales, sistemas para celulares, y otras más en áreas diversas de información.

- **Probar mucho:** Casi todos los días la empresa anuncia un nuevo producto, aunque no espera que todos sean exitosos. Tienen una plataforma que les permite a sus ingenieros hacer prototipos de nuevas aplicaciones a la plataforma; si alguno llama la atención de los usuarios, lanzan versiones beta para ver si la amplia gama de clientes cautivos responde con entusiasmo. Probar y comercializar son prácticamente indistinguibles, los clientes son parte esencial del equipo de desarrollo.
- **Hub o base tecnológica que facilita el control del negocio y los Mashups:** Google es la piedra basal del ecosistema sobre la cual se mantienen todos los demás en su lugar (Control de las estadísticas y decisiones ante tendencias). Su infraestructura flexible opera como un centro de innovaciones al que desarrolladores externos entran y crean nuevas aplicaciones que incorporan elementos de la funcionalidad de Google. Esos desarrolladores hacen los mashups (remezclas) aplicaciones de TI que ligan datos y funcionalidad de programas de más de una fuente para una mejor y más integrada experiencia para el cliente.

#### **Elementos del Diseño Organizacional que facilita la innovación en Google:**

- **Presupuestan la innovación dentro de la descripción del trabajo:** los empleados técnicos emplean 80% del tiempo a los negocios centrales de búsqueda y publicidad y 20% a proyectos técnicos de su elección. Los ejecutivos 70% negocio central, 20% proyectos distintos pero relacionados y 10% a negocios nuevos. (Asociación no necesariamente semanal, ni mensual).
- **Se basan en la improvisación,** y eso atrae a los mejores empleados por el potencial de fama.
- **Cultivan el gusto por el fracaso y el éxito.** Tienen una estrategia de "dejar que mil flores florezcan"; sin embargo, muchos productos están destinados a fracasar. Poseen un nivel de tolerancia poco común en las corporaciones.
- **Crean en la polinización cruzada de ideas:** Laszlo Bock, jefe de personal de Google, dijo a la revista Economist "nos gusta el caos, la creatividad surge de personas que chocan entre sí, sin saber hacia dónde van".
- **Usan 300 mercados de predicciones,** lo cual consiste en paneles de empleados. Se usan para evaluar:
  - La posible demanda de los clientes por productos nuevos (¿Cuántos usuarios de gmail habrá el 1 de enero del próximo año?)
  - El desempeño de la empresa y sus productos (¿Cuándo llegará al mercado el próximo software de impacto?)
  - El desempeño de competidores (¿Cuántos iphones venderá Apple en el año?)
  - Otras cosas para divertirse (¿Quién ganará la serie mundial de beisbol?)

- 
- **Usan un buzón de emails para sugerencias sobre nuevos productos, procesos y la compañía en general** (luego los empleados pueden comentarlas y hacer listas de preferencias).
  - **Brindan mucha estimulación intelectual para atraer y retener talento.**
    - "Tech chats", impartidas por expertos en tecnologías de todo el mundo para promover el aprendizaje y la educación continua de sus ingenieros.
    - Un chef interno repartió su nuevo libro y preparó una de sus recetas. Friedman dio una charla sobre el mundo plano, y los empleados disfrutaron en la noche de un concierto de Robin Williams.
  - **Mantienen un entorno de trabajo especial para usuarios del conocimiento:** Tienen una cafetería gratis y diversa para los empleados, diseño y capacidad de las oficinas para estar "atiborrados" a fin de tener una mejor comunicación, la frecuencia de las reuniones abiertas para todos (todos los viernes, con bebidas incluidas), el enfoque para entrevistar y contratar a los nuevos empleados (riguroso, con varias entrevistas), evaluación de desempeño con 25 indicadores y número de "tech chats" que presentaron.

## Referencias

Iyer, B. & Davenport, T. (2008) *Una ingeniería inversa a la máquina de innovación de Google*. Volumen 86, número 4. Pag 69. Harvard Business Review.

---

## Resumen Curricular del Autor (Dr. Jesus A. Sampedro Hidalgo)



Posee un Doctorado en Liderazgo Estratégico (DSL) y una Maestría en Administración de Negocios (MBA) de la Universidad Regent en Virginia, EEUU. Igualmente posee una licenciatura en Administración Comercial y un Diplomado en Comercio Exterior, ambos de la Universidad de Carabobo en Venezuela. Es Coach Trainer de Liderazgo certificado por la organización *Lifeforming Leadership Coaching* (EEUU). Es también facilitador avalado para el Programa de Liderazgo Personal "OPTIMIZARE" en Venezuela. Ha trabajado en el área de mercadeo en instituciones financieras y de desarrollos urbanísticos. Ha sido conferencista, instructor/facilitador, coach y consultor en temas relacionados a la gerencia y el liderazgo para diversas audiencias internacionales incluyendo: EEUU, Inglaterra, Republica Checa, Singapur, Trinidad, Perú, Guatemala, Ecuador y Venezuela. El adiestramiento provisto ha alcanzado niveles supervisorio, gerencial y ejecutivo en una variedad de instituciones educativas, gubernamentales, sin fines de lucro y especialmente corporaciones tales como Bridgestone/Firestone, DANA, Lincoln Electric, entre otras. Investiga y publica en diversos medios especializados en los mismos tópicos. Es autor de los libros "A Leadership Framework for Transformation" y "El Carácter: Factor Clave en la Gestión del Líder". Es editor del blog [www.recursosparalideres.blogspot.com](http://www.recursosparalideres.blogspot.com). Como docente de pregrado y posgrado ha impartido las materias de Liderazgo, Comercio Internacional, Investigación de Mercados Internacionales y Comportamiento Organizacional en la Universidad Regent (Virginia, EEUU), MACU (Oklahoma, EEUU) y Universidad de Carabobo (Carabobo, Venezuela). Es fundador y director de la firma de formación, coaching y consultoría en liderazgo *Global Leadership Consulting, c.a.* ([www.glcconsulting.com.ve](http://www.glcconsulting.com.ve)) Ha desempeñado activamente diversos roles comunitarios tales como líder estudiantil, miembro de la International Leadership Association (ILA), directivo del CBMC International, y directivo de la Asociación de Ejecutivos del Estado Carabobo, entre otros.