

Universidad de Lima

Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas

Carrera de Administración



## **ALPHABET INC.**

Anapaula Barrón Cornejo	20180190
Manuel Bedoya Mendoza	20180207
Gabriela Bernales Pinillos	20180231
Valeria Binda Canales	20180242
Iván Bustamante López	20180281
Valeria Cajan Medina	20182368

### **Asignatura:**

Organización y Direcciones Empresarial

### **Sección:**

507

### **Profesor:**

Marco Antonio Ríos Pita

Lima – Perú

Junio, 2020

## **Índice**

<b>Introducción</b>	<b>3</b>
<b>Resumen Ejecutivo</b>	<b>3</b>
<b>Capítulo 1: Datos de la empresa</b>	<b>4</b>
1.1 Giro del negocio	4
1.2 Ubicación geográfica	4
1.3 Historia de la empresa	5
<b>Capítulo 2: Diseño Organizacional</b>	<b>6</b>
2.1 Presentación y análisis del Organigrama	6
2.2 Análisis desde el enfoque de los principios de organización	8
2.3 Análisis del tipo de departamentalización aplicado por la empresa	9
2.4 Análisis de la empresa a partir de los criterios fundamentales para diseñar una organización: diferenciación e integración.	10
2.5 Modelo de la organización	14
2.6 Factores de contingencia que afectan a la estructura organizacional	15
2.7 Configuración de Mintzberg aplicada por la empresa	20
<b>Capítulo 3: Técnicas de Organización</b>	<b>21</b>
3.1 Manual de Organización y Funciones	21
<b>Capítulo 4: Procesos</b>	<b>26</b>
4.1 Desarrolla y Explica una propuesta de mapa de procesos para la empresa	26
<b>Capítulo 5: Procedimientos</b>	<b>29</b>
5.1 Escoge un Proceso Clave y redacta un procedimiento relacionado a él utilizando el método del Libreto	29
5.2. Realiza un flujograma utilizando el procedimiento anteriormente descrito	31
<b>Capítulo 6: Dirección</b>	<b>31</b>
6.1 Interpreta los estilos de motivación aplicados en la organización	31
6.2 Interpreta los estilos de liderazgo de la organización	33
6.3 Identifica las redes de comunicación utilizadas.	38
<b>Capítulo 7: Conclusiones y Recomendaciones</b>	<b>39</b>
7.1 Conclusiones	39
7.2 Recomendaciones	43
<b>Bibliografía</b>	<b>44</b>
<b>Anexos</b>	<b>51</b>

## **Introducción**

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo conocer y analizar el diseño organizacional, las técnicas de organización, los procesos y procedimientos de Alphabet Inc. Asimismo, nos permite poner en práctica lo aprendido durante el ciclo 2020-1. Puesto que, con nuestros conocimientos podemos relacionar los conceptos teóricos con las prácticas de la compañía.

Por otro lado, podemos aprender más de la historia y evolución de Alphabet Inc. Es importante recalcar esto ya que es una compañía exitosa y referente de innovación, no solo tecnológica, sino en cuanto a sus prácticas organizacionales y de dirección.

Finalmente, nos permite desarrollar nuestro juicio crítico para evaluar las prácticas de Alphabet Inc. y sugerir opciones de mejora en la compañía.

## **Resumen Ejecutivo**

El primer capítulo del presente trabajo de investigación inicia con una breve descripción de los datos de la empresa. En este se relata de manera concisa la historia de Alphabet Inc, así como el giro y ubicación geográfica de la compañía.

Asimismo, el segundo capítulo está destinado al diseño organizacional. En este se presenta el organigrama de Google LLC, una de las subsidiarias de Alphabet Inc. Tras ello, se analiza dicho organigrama en base a los principios de la organización y se define el tipo de departamentalización. Por otro lado, se analiza Google LLC a partir de los criterios fundamentales para diseñar una organización, es decir, la diferenciación e integración. Además, se explica por qué concluimos que Google LLC posee un modelo de organización orgánico y los factores de contingencia que afectan a su estructura. Por último, se especifica la configuración de Mintzberg aplicada por la empresa.

Por otro lado, en el capítulo 3 se analizan las técnicas de organización mediante la presentación del Manual de Operaciones y Funciones de 2 puestos de Google LLC. En el capítulo 4, se presenta el mapa de procesos de Google LLC enfocado en uno de sus productos Google Cloud. Asimismo, el capítulo 5 se enfoca en los procedimientos de la empresa, mediante la presentación de un flujograma de la selección de personal. En cuanto, al capítulo 6 analizamos la motivación y liderazgo de Google LLC, relacionando sus prácticas con teorías aprendidas en clase. Además, se identifica el tipo de redes de comunicación que aplica la empresa.

Finalmente, el capítulo 7 se enfoca en las conclusiones generales y recomendaciones para la empresa.

## Capítulo 1: Datos de la empresa

### 1.1 Giro del negocio

Alphabet hoy en día es de las empresas más importantes a nivel global, principalmente se dedica al desarrollo de tecnologías para el futuro, pero va más allá de lo que una empresa de tecnología regular realiza en sus operaciones.

Este conglomerado tiene como principal subsidiaria a Google LLC, que se especializa en las tecnologías de software e internet, que cuenta con distintos productos y servicios que van desde el conocido buscador de Google, hasta su propia marca de teléfonos Pixel. Sin embargo, no se limita solo a las operaciones que realiza Google, también tiene subsidiarias en distintos sectores económicos, como, por ejemplo: Waymo, ubicada en el sector transporte, busca el desarrollo de vehículos inteligentes con conducción autónoma. Calico, en el sector salud, que busca desarrollar tecnologías que prolonguen y aumenten nuestra calidad de vida. Google Ventures, en el sector financiero, que realiza inversiones a empresas tecnológicas en crecimiento. Sidewalk Labs, que busca mejorar la infraestructura urbana mediante el desarrollo tecnológico. Incluso una compañía que se encarga de desarrollar proyectos innovadores conocida como X.

### 1.2 Ubicación geográfica

Alphabet Inc tiene como sede central de operaciones a Googleplex, ubicado en Mountain View en el estado de California.



Fuente: Google Imágenes

### 1.3 Historia de la empresa

Para explicar correctamente la historia de Alphabet primero tenemos que hablar de lo que ahora es su principal subsidiaria, Google. Todo empieza en 1995, cuando Larry Page y Sergey Brin se conocen en la universidad de Stanford, inician el motor de búsqueda BackRub para Stanford, que años más tarde se expandiría y pasaría a ser renombrado a Google. De allí año tras año Google seguiría creciendo, obteniendo inversores como Andy Bechtolsheim, cofundador de Sun, formando alianzas con Yahoo para ser el buscador por defecto, mejorando el buscador, añadiendo idiomas y más servicios disponibles mediante el buscador como Google Books, Maps, Earth, Gmail, Translate, entre otros. Más adelante, anuncian la nueva versión del buscador: Google Chrome OS, un sistema de fuente abierta que estaría mejor optimizado que sus versiones anteriores.

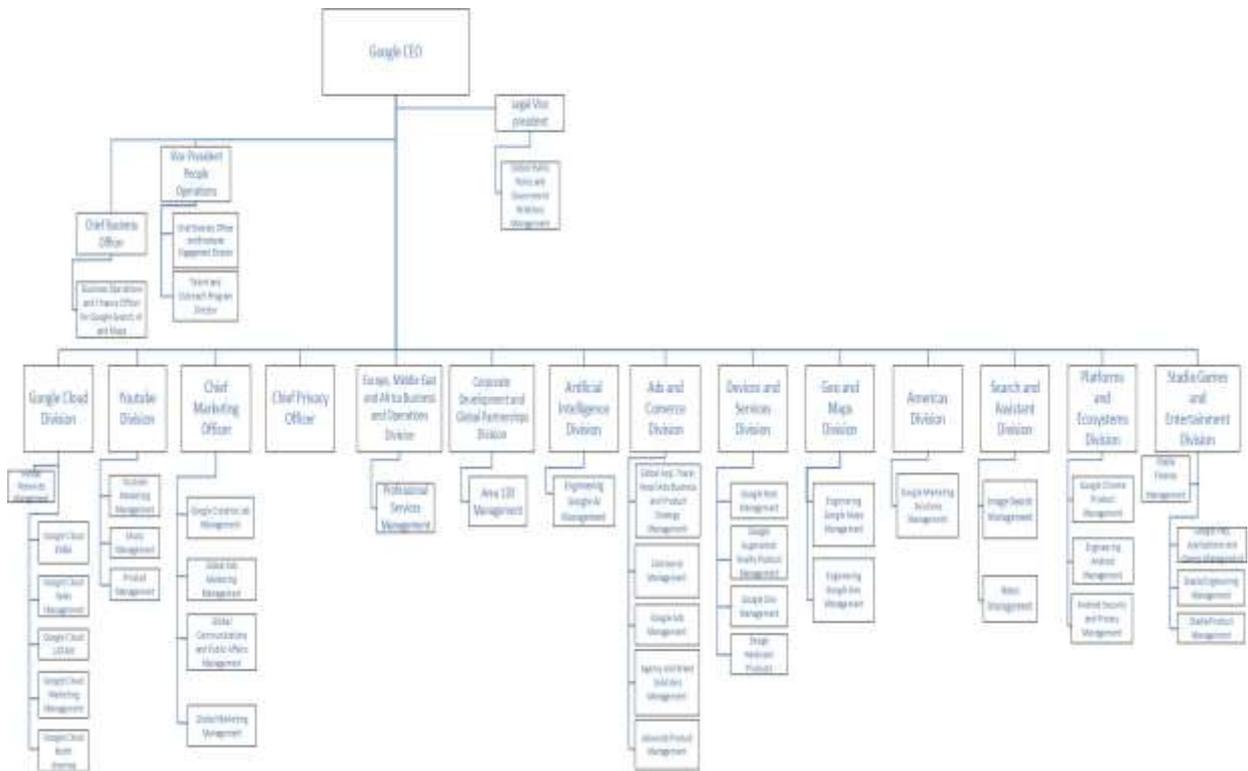
Sin embargo, el crecimiento no solo quedó limitado a las mejoras del buscador. En el 2008, Google genera un cambio radical en la industria de los smartphones con la creación del sistema operativo Android. De la misma manera durante los siguientes años empiezan a desarrollar nueva tecnología: Comienza la venta de las Chromebook, laptops basadas en el sistema operativo de Chrome OS. Su propia línea de dispositivos móviles llamados Nexus. Proyectos innovadores como automóviles de conducción autónoma, lentes inteligentes (Google Glass), y más.

La empresa gozaba de un gran éxito, siendo una de las empresas más importantes y mejor valuadas en el mundo, por lo que el cambio que sucedió el 10 de agosto del 2015 tomó por sorpresa a la sociedad, Google anunció su “transformación” en Alphabet. Esto lo hizo con el principal objetivo de volverse más “atractivo” ante posibles inversores, con una mayor transparencia financiera, necesaria para una compañía que tiene constantemente nuevos proyectos en desarrollo. Sin embargo no fue hasta el 2 de octubre del mismo año, que oficialmente la reestructuración de Google se haría efectiva, creando así a la compañía matriz *Alphabet*. A partir de allí, la estructura de Alphabet estaría dividida principalmente en dos partes. La primera siendo Google, incluyendo servicios como Google Cloud, YouTube, Android, etc. y la segunda parte las otras iniciativas innovadoras que desarrollaría Alphabet, como se mencionaron en el punto 1.1, tales como Calico, Google Ventures, Sidewalk Labs, entre otros.

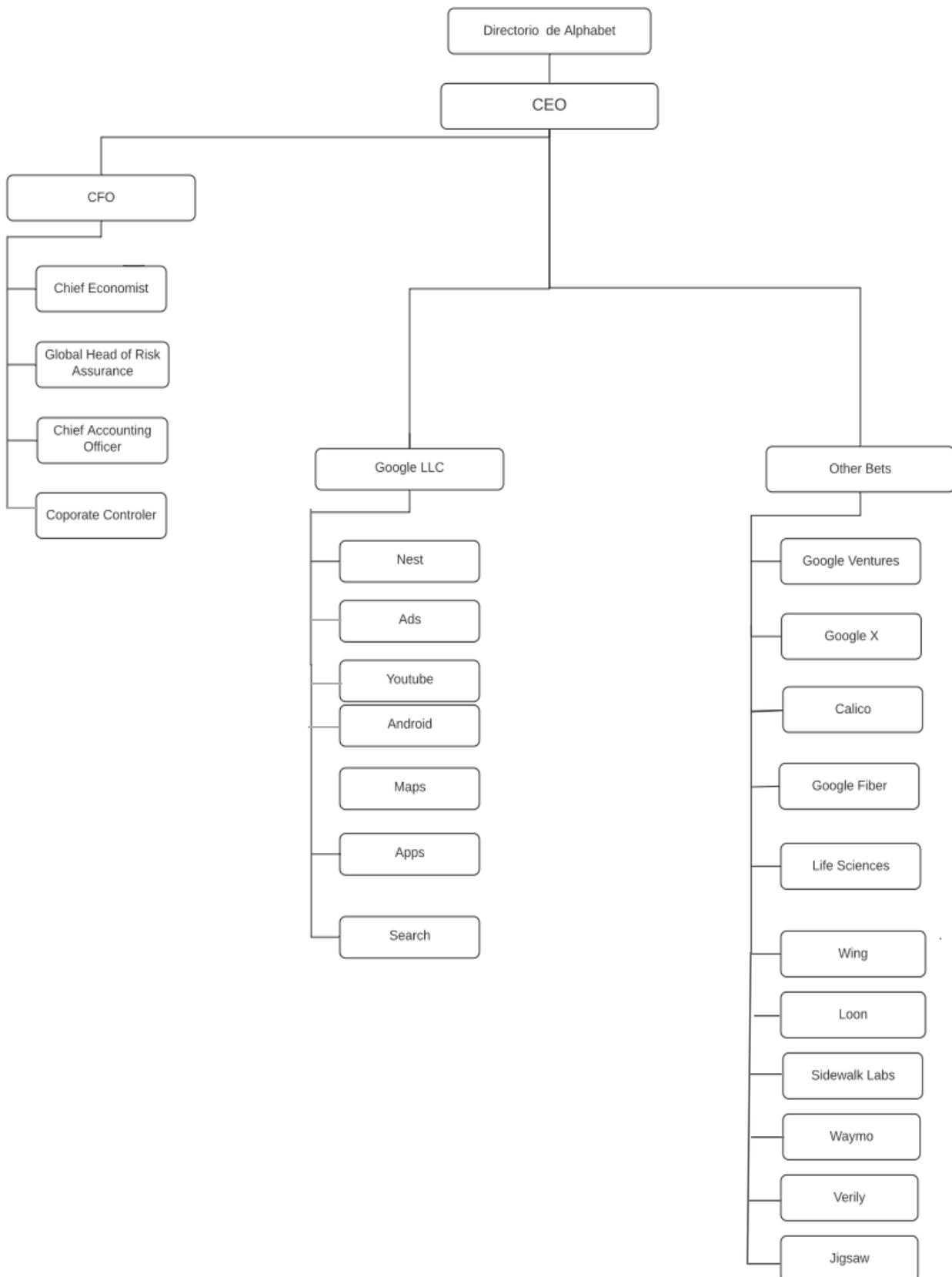
## Capítulo 2: Diseño Organizacional

### 2.1 Presentación y análisis del Organigrama

Organigrama Google LLC:



# Organigrama Alphabet



Ambos organigramas tienen una presentación mixta, entre vertical y horizontal, y se podrían considerar generales, debido a que muestran la organización de la empresa de forma global. Sin embargo, se diferencian al clasificarlos por naturaleza, ya que Alphabet, al ser la compañía matriz, posee un organigrama macro-administrativo, mostrando todas las empresas que están bajo su subordinación y Google, al ser una de estas empresas, tendría un organigrama micro-administrativo.

El primer organigrama mostrado es el de Alphabet Inc. Este es un organigrama general, en el cual se puede visualizar a la cabeza el directorio de Alphabet, seguido del Chief Executive Officer (CEO) Sundar Pichai. Luego, como gerente de apoyo se encuentra a la Chief Financial Officer (CFO) Ruth Porat, seguido a sus subordinados dentro del área de apoyo. Y finalmente se muestra claramente la separación realizada durante la reestructuración de Google a Alphabet, teniendo por un lado a Google como subsidiaria, incluyendo sus productos y servicios, y al otro lado mostrando individualmente a cada subsidiaria dedicada a la innovación mediante tecnología.

El segundo organigrama mostrado es el organigrama de Google. En este, vemos como mayor autoridad al CEO de Google, que sería el mismo que el de Alphabet, Sundar Pichai. Al igual que el organigrama de Alphabet, este también cuenta con áreas de apoyo, sin embargo, también posee una área de asesoría legal, que estaría subordinada por el CEO y ayudaría en las operaciones globales de la subsidiaria. Como organismos de línea podemos ver que se han realizado distintos tipos de departamentalización que se presentarán más adelante, cada organismo con sus propias funciones y delegaciones internas para sus procesos de operaciones.

## **2.2 Análisis desde el enfoque de los principios de organización**

Con respecto a los principios de la organización, se analizará la manera que la empresa Alphabet Inc. y Google LLC implementan cada uno de ellos.

En primer lugar, la **división del trabajo** es muy importante ya que el CEO no podría realizar todo el trabajo sin el respaldo de otras áreas que se encargan de las funciones, productos y procesos de la empresa. Por ello, existen diversas divisiones y gerencias que contienen personal encargado de realizar las labores específicas de su área.

En segundo lugar, la **especialización** en la empresa se manifiesta en cada área, por ejemplo, existen determinados trabajadores que se encargan de la división de YouTube tal y como existen otros que se encargan del área marketing.

Asimismo, la **Jerarquía** se evidencia cuando se establecen líneas de autoridad las cuales parten desde el CEO y recaen en las demás áreas las cuales siempre deben reportar a esta. Sin este principio sería muy difícil tener control de la organización porque es necesario que se reporten todas las tareas y resultados para tomar decisiones. Por otro lado, el principio de **unidad de mando** está presente en todas las áreas de la empresa e incluso el CEO de Google es el mismo de toda la empresa Alphabet.

En cuanto a la **amplitud administrativa**, existen áreas que tienen un tramo de control amplio ya que deben supervisar a cinco áreas por debajo de la principal. Estas son principalmente Ads and commerce división y Google Cloud división. No obstante, en el resto de las áreas de la empresa existe un tramo de control estrecho lo cual permite tener un control y supervisión exigente.

De acuerdo con la **autoridad y responsabilidad** en la empresa, encontramos que hay autoridad de línea cuando observamos las divisiones que están por debajo del CEO ya que reportan directamente a este y son parte del giro principal del negocio; y también, autoridad Staff cuando observamos el área Legal de la empresa ya que cumple con el asesoramiento en este rubro hacia la organización.

La **delegación de autoridad** en la organización se puede demostrar también, por ejemplo, en la división de Devices and Services Division ésta faculta con autoridad a Google Nest Management. Por último, consideramos que la empresa cuenta con un proceso de toma de decisiones **descentralizado** porque es una empresa creativa e innovadora que busca el empowerment en sus trabajadores para desarrollar ideas y procesos tecnológicos que contribuyan con la mejora de sus productos.

### **2.3 Análisis del tipo de departamentalización aplicado por la empresa**

El organigrama de Google presenta varios tipos de departamentalización lo cual podría considerarse un tipo de departamentalización de estructura híbrida ya que se combina la funcional, geográfica, divisional y por productos.

En primer lugar, encontramos que hay departamentalización **funcional** ya que la organización parte de la alta gerencia siendo el CEO de Google el mismo que Alphabet. Luego se observan distintas áreas funcionales de la empresa como Marketing, Business, Legal, entre otras.

En segundo lugar, hay departamentalización **por productos** debido a que Google cuenta con un área por cada producto. Por ejemplo, Youtube, Google maps, Google Nest y muchos más que podemos visualizar en su organigrama.

En tercer lugar, existe departamentalización **geográfica** porque se creó toda una división llamada Europe, Middle East and Africa Business and Operations Division al igual que otra llamada Americas Division. Por ello, se evidencia que estas divisiones se encargan específicamente de aquellas áreas geográficas.

Por último, la departamentalización **divisional** está presente en todas las UEN de la empresa las cuales están bajo una autoridad de línea del CEO. Estas son por ejemplo, Platforms & Ecosystems Division, Stadia games & Entertainment Division, entre otras que forman parte del giro del negocio directamente.

## **2.4 Análisis de la empresa a partir de los criterios fundamentales para diseñar una organización: diferenciación e integración.**

### **1. Diferenciación**

**Horizontal:** Actualmente en el organigrama de Google debajo del CEO se encuentran las Gerencias Divisionales de Google Cloud, YouTube, Negocios y operaciones de Europa, Oriente medio y Africa (Europe, Middle East and Africa Business and Operations Division), Desarrollo y Acciones (Corporate Development and Global Partnerships Division), Inteligencia Artificial (Artificial Intelligence Division), Anuncios y Comercio (Ads and Commerce Division), Dispositivos y Servicios (Devices and Services Division), Geo y Maps (Geo and Maps Division), Américas (Americas Division), Plataformas y Ecosistemas (Platforms and Ecosystems Division), Búsqueda y Asistente (Search and Assistant Division), Stadia Games & Entertainment. A parte también se encuentran como órganos de línea distintos a las divisiones los directores de Marketing (Chief Marketing Officer) y Privacidad (Chief Privacy Officer); y como órganos de apoyo se tiene al Vicepresidente de Operaciones de Recursos Humanos (Vice President People Operations) y Director de Negocios (Chief Business Officer). Por lo que se puede apreciar que claramente hay más de 5 gerencias generales en un mismo nivel jerárquico a cargo del CEO, por lo tanto, tiene un nivel de complejidad horizontal alto.

**Vertical:** Google cuenta con un nivel de complejidad vertical bajo ya que se puede ver que existen 4 niveles jerárquicos:

1. CEO
2. Vicepresidente de Operaciones de Recursos Humanos (Vice President People Operations)
3. Se tienen gerencias divisionales de Google Cloud, YouTube, etc. Como órganos de apoyo Director de Negocios (Chief Business Officer). Como órganos de línea distintos a las divisiones los directores de Marketing (Chief Marketing Officer) y Privacidad (Chief Privacy Officer).
4. Gerencias especializadas como el Laboratorio de Creatividad, Marketing Publicitario, Google Nest, etc.

**Espacial:** Google cuenta con más de 70 oficinas en 50 países; sin embargo, no solo se encuentra disponible en esos países, sino que la plataforma del buscador está disponible en todos los países del mundo menos en China, Rusia, Ucrania, Bielorrusia, Kazajistán, República Checa, Corea del Sur y Japón, los cuales tienen sus propios motores de búsqueda. Por lo tanto, cuenta con un nivel de complejidad espacial alto.

## 2. Integración

### Medios estructurados

**Formalización:** Los trabajadores de Google (Googlers) y miembros de la junta cuentan con un código de conducta el cual es una de las formas para poner en práctica los valores de Google, de esta manera google desea que sus empleados incorporen y alienten a otros googlers a incorporar principios del código y valores en el trabajo. Uno de los puntos les pide a los mismos que eviten las discusiones políticas en el lugar de trabajo y evitar declaraciones que hagan que los empleados no se sientan bienvenidos, esto con el fin de evitar acaloradas discusiones en plena jornada laboral, evitar que otros empleados sientan que no pertenezcan a la empresa, promover un ambiente laboral respetuoso y buscar la confianza de los usuarios, la empresa afirma que para dar un servicio óptimo se tienen que establecer pautas que apliquen a las comunicaciones laborales. Asimismo, no pueden acceder a información confidencial y exclusiva y mucho menos divulgar, se les pide a los trabajadores cuidar los datos de la misma empresa, esto forma parte de la política de seguridad de datos.

**Centralización/Descentralización:** Según Laszlo Bock, exencargado de la gestión de personas de Google, asegura que los empleados son el activo más

valioso de cualquier empresa y perder alguno de ellos puede costar muy caro, por lo que se tiene que quitar poder a los directivos y dárselo a los empleados, visión propia de la cultura de la empresa. De esta manera la empresa busca motivar a los empleados haciéndolos más eficientes y que desarrollen un sentido de pertenencia.

### **Ámbito de control:**

#### ***Tramo de control Amplio:***

Algunos tramos de control amplio se pueden ver en el CEO, el cual tiene a su cargo 12 gerencias divisionales (YouTube, Marketing, Privacidad, EMEA, etc.), 2 órganos de línea distintos a las divisiones (Marketing y Privacidad) y 2 órganos de apoyo (Vicepresidente de Operaciones de Recursos Humanos y Director de Negocios).

La gerencia divisional de Anuncios y Comercio tiene a su cargo 5 gerencias especializadas, Anuncios de Aplicaciones, Viajes y Venta Minorista, Comercio, Anuncios de Google, Soluciones de Agencia y Marca y la de Productos y Adwords.

#### ***Tramo de control estrecho:***

Algunos tramos de control estrecho se pueden ver en el Director de Marketing, el cual tiene a su cargo 4 gerencias especializadas, Marketing Publicitario, Laboratorio de Creatividad, Comunicaciones Globales y Asuntos Públicos y la de Marketing Global.

**Estandarización:** Google no cuenta con medios totalmente rectos y estandarizados en la mayoría de sus proyectos y productos, ya que es una compañía tecnológica moderna con una cultura muy abierta y siempre se encuentra innovando con nuevos proyectos y productos. Sin embargo, uno de los procesos estandarizados que tiene es el proceso de selección, el cual está basado en un 20% en el pasado y la experiencia y el 80% en la capacidad de adaptarse a nuevos entornos; además su política de reclutamiento está basada en la preferencia de contratación de talentos con grado de máster o doctorado.

### **Medios no Estructurados**

#### **Roles de enlace (puestos horizontalmente vinculados):**

Los anuncios son el principal negocio de Google, las empresas (grandes, pequeñas, internacionales o locales) se comunican con el gigante electrónico para obtener publicidad en la búsqueda, YouTube y Maps. También pueden ofrecer esta publicidad en apps que se asocian con el mismo Google, como noticias y blogs, por ejemplo. (Google, s.f.)

Por tanto, la gerencia divisional de Anuncios y Comercio (Ads and Commerce) tiene que estar en constante comunicación con la gerencia divisional de Youtube (Youtube Division) para coordinar cuales, cuándo y a que usuarios se les publicarán los anuncios en la plataforma. Del mismo modo se repetiría este proceso con la gerencia de Anuncios de Google (Google Ads Management) y la gerencia de Producto de Google Chrome (Google Chrome Product Management)

### **Equipos:**

Los equipos interfuncionales de Google los forman los mismos empleados, ya que uno de sus beneficios no económicos es que el 20% de su tiempo laboral lo tienen que dedicar a participar en algún proyecto que la empresa esté llevando a cabo, el cual va a ser de su propia elección, por lo que de esa manera se juntan trabajadores o colaboradores de distintos ámbitos ya sean de ingeniería, diseño, marketing y comunicaciones, etc. (Barceló, 2017)

### **Cultura organizacional:**

En Google aceptan lo que es “diferente” o poco común, es más lo celebran y siempre actúan en beneficio de sus empleados, productos y su comunidad. Además, existe igualdad de oportunidades para todos independientemente de la raza, color, ascendencia, religión, sexo, orientación sexual, edad, ciudadanía, estado civil, discapacidad, identidad de género, o estado de veterano, de tal manera la forma de pensar de todos los empleados y directivos es muy amplia y abierta a nuevos cambios. (Google, s.f.)

Parte fundamental de su éxito es que hacen que los empleados se sientan seguros de sí mismos y tengan la capacidad de asumir riesgos sin sentir alguna inseguridad, además ayudan a que comprendan sus objetivos, roles y planes de ejecución y también les transmiten los valores y creencias internas y el comportamiento que se espera de ellos. Fomenta a que los empleados hagan preguntas sin miedo y compartan sus conocimientos, con esto se crea un

ambiente de equipo amigable el cual invita a la contribución de todos los miembros. Google creó su red G2G “Google to Googler”, en la cual miles de empleados de Google ofrecen su tiempo para ayudar a sus compañeros a mejorar y aprender, de esta manera los aprendices también se pueden convertir en futuros docentes.

Por otro lado, Shawn Levy, director de la película “The Internship” o “Los Becarios” en español, la cual trata de Google, afirma que todo lo que hacen en las instalaciones (reales) de Google es fomentar la creatividad y la colaboración, que son valores que deberían regir la vida de todos. (Levy, s.f.)

### **Sistemas de información:**

Google obtiene información de sus usuarios mediante los servicios que les brinda, Google Chrome, Google Drive, Gmail, YouTube, Google calendar, Android, y una gran cantidad de servicios, de esta manera Google puede saber gran parte de lo que las personas realizan online, lo que leen, escriben o compran ya sea más o menos frecuentemente y lo que necesitarán más adelante, así conoce sus hábitos para ofrecer anuncios que se adapten a las necesidades de cada usuario.

Google usa su propio análisis de datos para estudiarse a sí mismo, y comparte sus hallazgos. (CepymeNews, 2018)

## **2.5 Modelo de la organización**

Dentro de los modelos genéricos, Google funciona como una organización orgánica. La estructuración de tareas es flexible, pues se utiliza la regla del 80/20, donde los empleados pueden utilizar el 20% de su tiempo para proyectos propios o profesionales que no estén ligados a la empresa. De esta manera, han descubierto que sus empleados pueden ser más productivos y se sienten mejor trabajando. No existe un horario de trabajo determinado, la empresa solo determina una serie de objetivos trimestrales, que los empleados deben alcanzar en ese tiempo determinado, sin embargo, cada uno se organiza a su manera.

Esta flexibilidad también se evidencia en otros procesos de trabajo, pues con el tiempo la empresa va observando qué le funciona y qué debe cambiar. Google se encuentra innovando y lanzando nuevos productos constantemente. Al ser de un rubro tecnológico, deben saber adaptarse al entorno cambiante.

Google se esfuerza en mantener a sus empleados motivados, ofreciéndoles un entorno de trabajo agradable y creativo. No hay una formalización en los procesos de trabajo, pues cada mañana los empleados eligen los proyectos en los que trabajarán, y si no hay uno que los satisfaga, pueden proponer otro. Todo esto cumpliendo con el plazo determinado que les da la empresa.

Se promueve el empowerment de los colaboradores, pues se valora lo que cada uno tiene para aportar, son capital intelectual valioso. Es por esto que, durante el reclutamiento de nuevo personal, uno de los rasgos principales que se buscan es el valor que el candidato puede agregarle a la empresa. Google invierte en sus empleados, dándoles una formación continua y retroalimentándose. Además, existe una alta descentralización en la toma de decisiones, lo que se evidencia en la posibilidad que tienen todos los trabajadores de ingresar e involucrarse en las reuniones, participando y ofreciendo ideas creativas.

La empresa está formada por pequeños equipos de trabajo, cada uno con bastante autonomía y diversidad. Esta diversidad puede ser étnica, cultural de formación o de intereses. Existe una alta participación y responsabilidad entre los miembros de cada equipo. Google considera como punto clave para una organización el trabajo en equipo, por lo que invierte miles de dólares en la investigación de estos, y en los factores que hacen que sean efectivos. Además, alienta a sus empleados a comunicarse y compartir ideas con personas de otros departamentos.

## **2.6 Factores de contingencia que afectan a la estructura organizacional**

### **1. Tamaño**

Antes de la creación de Alphabet en el 2015, Google era más grande aún. Puesto que manejaba diversos proyectos relacionados con la salud y la ciencia, un ejemplo de ello es la empresa Calico, creada para combatir enfermedades como el cáncer. Sin embargo, a partir de la reestructuración de Google todos esos proyectos y empresas pasaron a ser subsidiarias de la matriz Alphabet.

Tal como se observa en el organigrama de Alphabet, dichas empresas pasaron a ser parte de la división de Other Bets. Larry Page, cofundador de Google, señaló que esto ayudaría a crear una estructura más simple, permitiendo que Google LLC se pueda enfocar en los productos y servicios de búsqueda, softwares, dispositivos electrónicos, entre otros. Esto es un ejemplo de cómo

Google buscó reducir su tamaño y con ello su complejidad mediante la reorganización de su estructura al crear Alphabet.

En la actualidad, Google LLC sigue siendo una organización grande, aunque con menos complejidad, que está presente en diversos mercados y ofrece diversos productos. Es por ello que como se observa en su organigrama, existe una alta departamentalización divisional, funcional, geográfica y por producto que permite una mayor especialización de Google en distintos mercados, servicios y áreas.

A pesar de ser una empresa grande y compleja no posee un alto grado de centralización como sugiere la teoría. Por el contrario, Google LLC promueve el trabajo en equipo, el empowerment en sus colaboradores y tiene una alta descentralización ya que valora la contribución de cada uno de sus talentos.

## 2. Estrategia

Respecto a la estrategia de Google, se basa en la innovación constante de sus productos y servicios, y en la diferenciación de estos. Esto se refleja en su estructura en la división de Asociaciones globales y Desarrollo Corporativo (Global partnerships and Corporate development). Dentro de esta se encuentra la denominada “Área 120” que es un taller que permite que pequeños equipos realicen proyectos, y experimenten con nuevas ideas de productos.

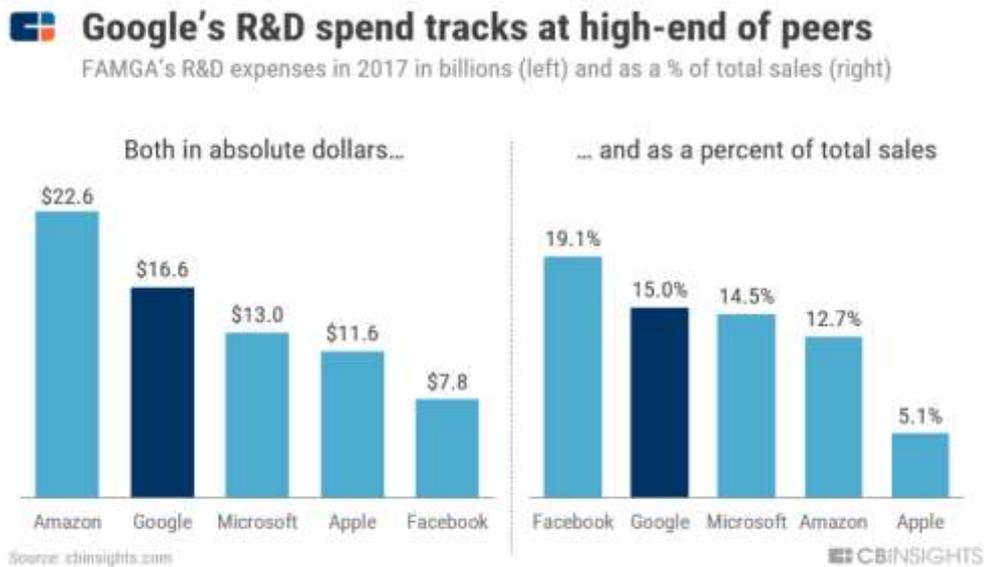
Para lograr esto, Google se encarga de alentar a sus empleados a ser creativos y desarrollar sus ideas en el “Área 120”, y como ellos mencionan, puede que los experimentos fallen, pero los equipos pondrán a prueba sus límites y aprenderán algo nuevo.

Por otro lado, basada en su búsqueda de innovación, la estructura de Google es horizontal y flexible. Los distintos tipos de departamentalización y el trabajo en equipos permiten que pueda adaptarse rápidamente al mercado y a los cambios del entorno.

En especial, la departamentalización divisional le permite enfocarse en hacer únicos a sus productos y mejorarlos constantemente. Un ejemplo de ello, es su división de “Devices and Services”, la cual permite enfocarse en sus productos como Google Nest (tecnología para el hogar) o Google One (Almacenamiento de datos en la nube).

La estrategia de innovación y diferenciación no solo se evidencia en la estructura de Google, sino que también en el gasto de la empresa en Investigación y

Desarrollo, siendo más alto que el de otras compañías de tecnología como Apple o Microsoft.



Fuente: CB Insights

### 3. Tecnología

Los productos y servicios de Google LLC están relacionados con softwares, plataformas de internet y dispositivos electrónicos. Asimismo, la producción de estos es masiva ya que como se mencionó anteriormente, llegan a casi todos los países alrededor del mundo. Es por ello que necesita un nivel de tecnología superior y sofisticada para la producción.

Google posee diferentes centros de datos en todo el mundo que le ayudan a almacenar y gestionar servidores para poder ofrecer a sus usuarios servicios más fiables y rápidos. Su último centro de datos lo construyó en Taiwán invirtiendo 850 millones de dólares (Gestión, 2019). Tal como se observa en el mapa Google posee 21 centros de datos alrededor del mundo, 13 de ellos ubicados solo en EE.UU.



Fuente: Google

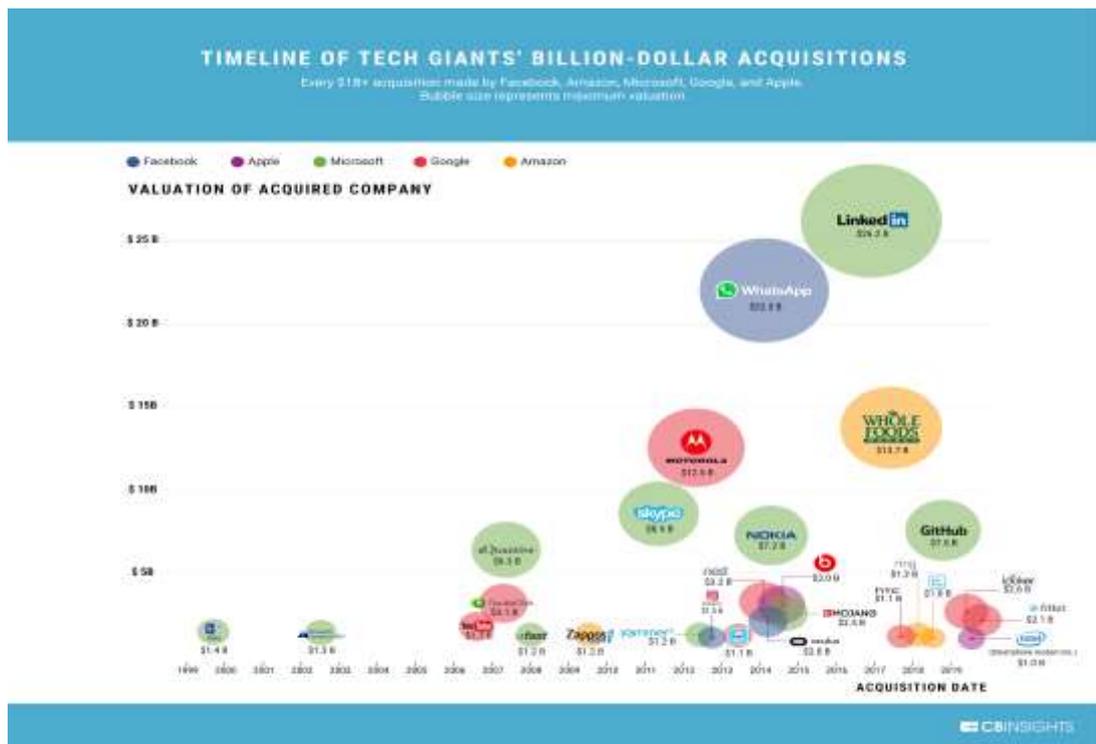
El alto uso de tecnologías por parte de Google se evidencia en su organigrama en cada una de sus divisiones. En primer lugar, cada división se encarga de un producto o servicio de software que ofrece la empresa. Además, dentro de cada una de estas observamos puestos de ingeniería como es el caso de las divisiones de Artificial Intelligence, Stadia Games and Entertainment, Platforms and Ecosystems y, Geo y Maps. Estos puestos se encargan de los componentes de software y red que la división necesita.

Asimismo, al depender tanto de la tecnología Google ha utilizado el outsourcing para el diseño de diversos productos. Tal es el caso de Google Cloud para el cual trabajó con la corporación Cognizant. Esta es una organización norteamericana que ofrece servicios de tecnología de la información y consultoría en dicho tema.

La alta flexibilidad en su estructura y la alta tecnología que posee, le permite a Google poder responder rápidamente ante problemas de red o en alguna de sus plataformas.

#### 4. Incertidumbre ambiental

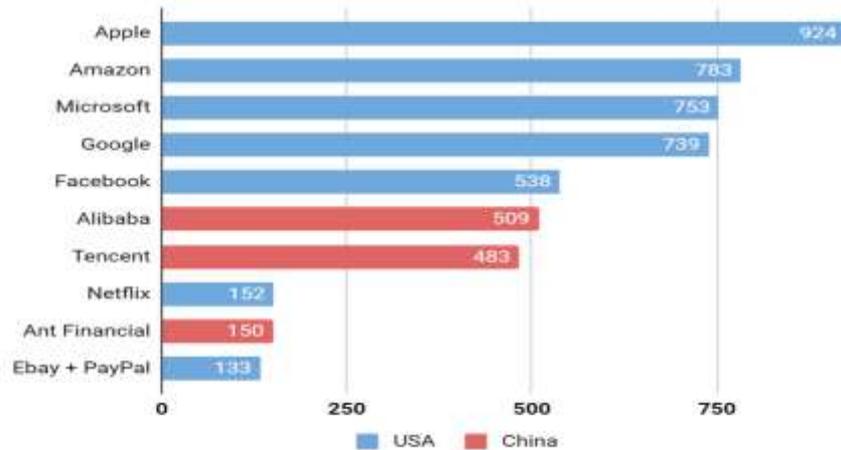
Tanto Google LLC como algunas divisiones de Alphabet se encuentran dentro del sector tecnológico. Este sector posee una alta incertidumbre y dinamismo. Se caracteriza por ser un entorno con alta velocidad de cambio y competitivo en donde sobresale el grupo llamado FAMGA (Facebook, Apple, Microsoft, Google y Amazon). Como se observa en el siguiente diagrama estas empresas han tenido grandes adquisiciones, especialmente desde el 2012 hasta el 2019. Estas incluyen nuevos proyectos, tipos de tecnología, productos y servicios. En total las adquisiciones de FAMGA entre 1999 y 2019 suman 27 mil millones de dólares, siendo Microsoft el que más adquisiciones ha realizado.



Fuente: CB Insights.

Como se observa en el siguiente gráfico FAMGA encabeza la lista de las compañías más valiosas del mercado. Ante esta alta competitividad, podemos afirmar que el entorno tecnológico es sumamente complejo. Es por ello, que Google LLC posee una estructura más adaptativa y flexible que le permite responder rápidamente ante cambios en el entorno. Esta flexibilidad se refleja en la alta descentralización en la toma de decisiones y los tipos de departamentalización que posee, que le permiten adaptarse rápidamente a cambios dentro del sector.

## Top 10 Global Internet Leaders Ranked by Market Value (\$B), May 2018



MAKEDATASHINE.COM

Source: Mary Meeker, 23rd annual "Internet Trends Report"

### 2.7 Configuración de Mintzberg aplicada por la empresa

La compañía Google LLC se ve atraída por la configuración estructural de **organización adhocrática**. Debido a los siguientes motivos:

**Google es una organización descentralizada**, lo más valioso para la empresa son sus empleados, por ello la compañía se enfoca en romper el orden típico de las organizaciones con el fin de crear un ambiente creativo que fomente la participación de los miembros de la compañía. Una característica propia de Google es quitarles el poder a los directivos y dárselo a sus empleados, haciendo que este se motive más, sintiéndose comprometido con la compañía y a la vez sea más productivo. (Barceló, 2017)

**Funciona sin reglas**, cada empleado es responsable de sí mismo, de establecerse objetivos, pero siempre cumpliendo con sus propios tiempos establecidos.

**Diversidad de personas**, Google contrata a personas sin importar sexo, edad, religión, entre otros. El único requisito es que sean profesionales, de preferencia con grado de máster o doctorado que estén dispuestos a trabajar en un ambiente laboral donde el cambio y el progreso es la única constante.

**Máxima capacidad de adaptación**, la compañía tecnológica opera en un mundo competitivo y con alta velocidad de cambio, por lo que se busca que cada empleado y cada equipo de trabajo se adapten de la mejor manera posible al ritmo de la empresa.

Se puede afirmar que Google aplica el mecanismo de coordinación **adaptación mutua**. Debido a que, cada uno o por equipos de trabajo siguen sus propios proyectos, pero siempre coordinando, permitiendo así a los empleados nutrirse unos a otros sin importar las diferencias de campo de acción o profesión, con el fin de obtener resultados de excelente calidad. Cabe señalar, que no hay necesidad de comportamientos formales para colaborar entre ellos.

## Capítulo 3: Técnicas de Organización

### 3.1 Manual de Organización y Funciones

#### 1) Identificación

- a) **Nombre del puesto:** Head of Platforms (Jefe de Plataformas)
- b) **Número de plazas:** 2
- c) **Ubicación (física):** Americas Division  
Buenos Aires, Argentina Santiago,  
región metropolitana de Santiago, Chile

#### 2) Funciones y Responsabilidades

##### a) Funciones

- i) Encontrar las mejores soluciones publicitarias personalizadas a las empresas que se asocian con Google, las cuales vienen en todas formas, tamaños y límites de mercado.
- ii) A través de su conocimiento de los medios en línea combinado con sus habilidades de comunicación y sus habilidades analíticas descubre y pronostica como funciona los mercados existentes.
- iii) Usando sus habilidades de influencia y construcción de relaciones, proporciona un servicio al cliente, investigación y análisis de mercado del calibre de Google.
- iv) Toma decisiones, explora y descubre las necesidades comerciales de los clientes clave de Google y comprende cómo la gama de ofertas de productos de Google puede hacer crecer el negocio de los clientes.
- v) Se encarga de la innovación en marketing digital (datos, análisis, GDPR, nube, etc.) y contribuirá a dar forma a su futuro en toda América Latina.
- vi) Dirigir un equipo altamente calificado que actuará como asesores confiables, combinando el juicio comercial con la experiencia en productos.

- vii) Junto con los clientes más importantes de Google se tiene que asegurar de que tanto Google como las partes interesadas cumplan con sus objetivos, a través de la ejecución de planes de éxito apoyados por la tecnología de Google.
- viii) También tiene el objetivo de hacer crecer las cuentas de los clientes y optimizar sus costos publicitarios colaborando y consultando con los mismos.

**b) Responsable por:**

- i) Administrar un equipo y trabajar con otros equipos de ventas dirigiéndose a los clientes existentes y a algunos nuevos en América Latina.
- ii) Impulsar el crecimiento del negocio en el sur de América Latina desarrollando e implementando estrategias comerciales directas e indirectas, así como coordinando la entrega post venta.
- iii) Administrar proyecciones y la cartera de negocios, analizando las tendencias de datos y el rendimiento del cliente, desarrollar planes de cuenta estratégicos sólidos y preparar y realizar promociones estratégicas y presentaciones comerciales. Colabora y consulta con los principales clientes.
- iv) Desarrollar casos de estudio de campañas exitosas para compartir ideas con los clientes y encargarse de eventos y conferencias específicas.

**3) Relaciones de trabajo**

**a) Jefe inmediato:**

- i) Vice President, Americas Global Marketing Solutions

**b) Subordinados directos:**

- i) Asesores

**c) Coordinación:**

- i) Jefe de Plataformas - Asesores
- ii) Jefe de Plataformas - Equipos de venta

**4) Manejo de información**

**a) De quien recibe información:**

- i) Asesores
- ii) Equipos de venta
- iii) Vice President, Americas Global Marketing Solutions
- iv) Clientes

**b) A quién entrega información:**

- i) Asesores
- ii) Equipos de venta
- iii) Vice President, Americas Global Marketing Solutions
- iv) Clientes

**c) Documentos de trabajo:**

- i) Historial de Clientes
- ii) Cuadros estadísticos (mercado publicitario)
- iii) Informes (equipo de asesores, equipos de venta)

**5) Información para el perfil**

**a) Requerimientos generales:**

- i) **Nivel de estudios:** Nivel universitario
- ii) **Idiomas:** Habilidad de hablar y escribir en español e inglés fluidamente
- iii) **Tipo de carrera:** Marketing

**b) Competencias:**

- i) Mínimas:
  - (1) 10 años de experiencia de ventas en la industria tecnológica
  - (2) 4 años de experiencia laboral relevante en un puesto de gestión de personas
- ii) Preferentes:
  - 1) Experiencia en ventas líderes enfocadas en la tecnología y experiencia profunda en soluciones de software
  - 2) Comprensión de las tecnologías de marketing/publicidad
  - 3) Historial en equipos de venta de media/tecnologías líderes
  - 4) Capacidad de establecer relaciones y presencia dentro de los sectores de tecnología de marketing digital, de redes y empresarial.
  - 5) Habilidad para operar eficazmente en un entorno de equipo en constante evolución y la habilidad de influir y comunicarse entre funciones con todos los niveles de gestión. Éxito demostrado al establecer, administrar y mantener relaciones con los clientes de C-suite.
  - 6) Contar con una mentalidad ágil y adaptativa, debe estar comprometido con la mejora continua, con la actitud motivada de "poder hacer" y con la orientación a resultados.

## 1) Identificación

- a) **Nombre del puesto:** Director, People Partner, Cloud
- b) **Número de plazas:** 1
- c) **Ubicación (física):** Google Cloud Division  
Mountain View, Santa Clara, California, USA

## 2) Funciones y Responsabilidades

### a) Funciones:

- i) Defender los valores de la cultura de Google.
- ii) Ser el modelo de humildad, actuando con integridad y fomentando la inclusión en todas las facetas del trabajo.
- iii) Impulsar su trabajo asociándose con nuestros líderes empresariales (ejecutivos), ayudándolos a construir sus organizaciones asegurándose de que todas las decisiones estén basadas en datos y el conocimiento profundo de las personas.
- iv) Asesorar a sus clientes.
- v) Detectar problemas en las relaciones de los empleados.
- vi) Gestionar programas que los googlers desarrollan.
- vii) Siempre estar enfocado en resolver problemas para Google, las personas de la empresa son prioridad.
- viii) Ser lo más claro posible para ayudar a entender a los googlers cómo se debe tomar decisiones.
- ix) Dirigir a un equipo global de people partners
- x) Trabajar con un grupo interdisciplinario de expertos en la materia para diseñar y ejecutar múltiples estrategias que van desde estrategias de personal, inducción y compensación hasta estrategias de diversidad, inclusión y desarrollo de talento.
- xi) Ser pieza fundamental en el avance de un Google más diverso, accesible, equitativo e inclusivo mediante las prácticas de inclusión, reclutamiento, promoción y retención.
- xii) Como líder de recursos humanos de Google Cloud debe actuar como un asesor confiable para el equipo de liderazgo senior y respaldar el crecimiento y transformación en Google Cloud.

### b) Responsable por:

- i) Consultar con los líderes empresariales para crear un exhaustivo plan de personas para impulsar las estrategias y resultados empresariales y ofrecer una mentalidad de liderazgo respecto a la estrategia de las relaciones de personas.

- ii) Resolver problemas y llegar a la principal causa de cualquier inconveniente, designar e implementar rápidamente soluciones que atraviesen múltiples disciplinas, y asegurarse de que Google acate todas las leyes laborales locales.
- iii) Proporcionar su experiencia en las siguientes áreas: organizational effectiveness, leadership effectiveness, performance management, executive coaching, data analysis, compensation and rewards, employee relations, learning and development, recognition programs, and strategic development.
- iv) Gestionar y liderar un equipo de People Partners, personas que se dedican a dar soporte a todos los trabajadores de la empresa.
- v) Trabajar en colaboración con sus pares en People Operations, incluyendo People Development, Staffing, Diversity and Inclusion, Compensation and Benefits and People Services Operations, para proporcionar apoyo de valor, programas y ofertas de desarrollo hacia los Googlers en su grupo de clientes.

### **3) Relaciones de trabajo**

#### **a) Jefe inmediato:**

- i) CEO (Google Cloud)

#### **b) Subordinados directos:**

- i) People Partners

#### **c) Coordinación:**

- i) Director, People Partner, Cloud - People Partners
- ii) Director, People Partner, Cloud - Equipo de liderazgo senior
- iii) Director, People Partner, Cloud - People Operations
- iv) Director, People Partner, Cloud - Ejecutivos

### **4) Manejo de información**

#### **a) De quien recibe información:**

- i) People Partners
- ii) Equipo de liderazgo senior
- iii) People Operations
- iv) Ejecutivos
- v) CEO (Google Cloud)
- vi) Googlers

#### **b) A quién entrega información:**

- i) People Partners
- ii) Equipo de liderazgo senior

- iii) People Operations
- iv) Ejecutivos
- v) CEO (Google Cloud)

**c) Documentos de trabajo:**

- i) Informes (People Partners, Equipo de liderazgo senior)
- ii) Historial de las relaciones laborales
- iii) Plan de los procesos de los recursos humanos

**5) Información para el perfil**

**a) Requerimientos generales:**

- i) **Nivel de estudios:** Nivel universitario
- ii) **Idiomas:** Inglés
- iii) **Tipo de carrera:** Recursos Humanos

**b) Competencias:**

- i) **Mínimas:** 15 años de experiencia como HR Business Partner/  
Senior Manager
- ii) **Preferentes:**
  - (1) 15 años de experiencia en roles de liderazgo de recursos humanos estableciendo estrategias, diseñando y ejecutando programas de personas con un alcance global, y construyendo equipos efectivos.
  - (2) Experiencia trabajando con poblaciones altamente técnicas dentro de organizaciones empresariales centradas en la nube (Cloud-Focused).
  - (3) Habilidad de gestionar un grupo complejo de stakeholders y abogar por el cambio usando su influencia en vez de la autoridad.
  - (4) Habilidad de analizar datos, entender tendencias y desarrollar recomendaciones para la acción basadas en el análisis.

## **Capítulo 4: Procesos**

### **4.1 Desarrolla y Explica una propuesta de mapa de procesos para la empresa**

Con respecto a la elaboración del mapa de procesos se eligió uno de los productos de la empresa llamado Google Cloud. Esta aplicación es una plataforma basada en el conjunto de aplicaciones que ofrece Google de desarrollo web y es utilizada para crear tipos de soluciones a través de tecnología almacenada en la nube. Incluso, es un

espacio virtual a través del cual se puede realizar una serie de tareas sin la necesidad de software o hardware y en lugar de ellos se utiliza como única fuente de acceso, almacenamiento y gestión de datos la nube de Google. (Google Cloud, 2020) Por ejemplo, dentro de los usos que se pueden encontrar están las bases de datos y la posibilidad de colaborar desde Microsoft Office documentos como Power Point, Word, Excel, entre otros sin la necesidad de software.

En primer lugar, en cuanto a los procesos de dirección, identificamos las áreas de Planeamiento Estratégico y Administración de la Calidad. Por un lado, la primera, es necesaria ya que Google en los últimos años ha planteado como uno de sus principales objetivos el desarrollo de la conectividad en la nube. De esta manera, a través de su estrategia de diversificación busca innovar en dispositivos de conectividad para que el número de usuarios a nivel global incremente. Además, es muy importante contar con esta área de modo que se desarrollen nuevos productos atractivos, que estos se mantengan alineados con la misión y la visión de la empresa y que se puedan visualizar las posibles amenazas y oportunidades del entorno. Por ejemplo, una amenaza de Google es el cambio en las necesidades de los usuarios y de la tecnología.

Por otro lado, la segunda, es significativa ya que Google garantiza en esta aplicación la rapidez y escalabilidad para sus usuarios los cuales son mayormente empresas. De este modo, la calidad de la aplicación se gestiona mediante alianzas estratégicas con proveedores de internet que brinden conectividad fija y móvil. Incluso, el desarrollo de centros de datos permite agilizar el sistema y que este no se caiga.

En segundo lugar, los procesos de apoyo se basan en los departamentos de RRHH, Finanzas, Legal, Suministros y Marketing. El primero se encarga de reclutar, desarrollar y mantener a las personas con mejor talento innovador ya que para la empresa este es un aspecto fundamental en la ventaja competitiva. Incluso, busca ser legítimamente el mejor lugar para trabajar y por tal motivo brinda numerosos beneficios a sus colaboradores con el fin de que estos se sientan motivados y continúen su labor innovando. Luego, el segundo, es importante para poder implementar estrategias de publicidad en el producto y posicionarlo con el fin de llegar a la máxima cantidad de usuarios a nivel mundial.

Asimismo, conocer las necesidades de los usuarios y seguir creando contenido que aporte soluciones. Luego, el área de suministros se basa en mantener el funcionamiento correcto de la conectividad y los centros de datos con respecto a la plataforma. También, el departamento Legal es importante ya que la empresa opera en múltiples países y es importante conocer el reglamento de cada uno para no incumplir las normas de

navegación. Por último, el departamento de finanzas se encarga de invertir en tecnología renovable y evaluar los proyectos de inversión.

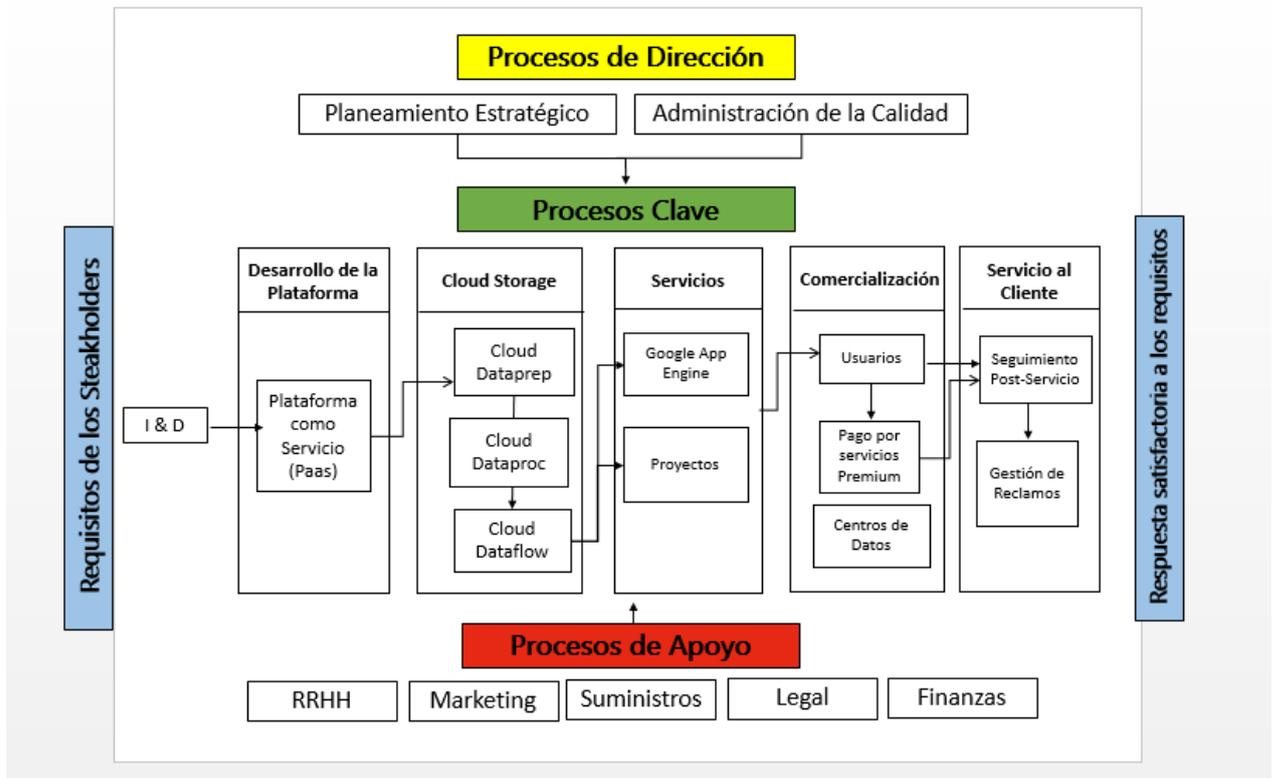
En tercer lugar, los procesos claves de Google Cloud se desarrollan de la siguiente manera. Primero, se desarrolla la aplicación por medio del área de investigación y desarrollo. Esta es una plataforma denominada "Platform as a Service" lo cual representa una categoría más conocida como computación en la nube. En este tipo de plataforma, los datos de varios usuarios se juntan en el servidor principal de la nube y luego toda la data y la información se procesan a través de los sistemas de almacenamiento. Una característica de esta etapa del proceso es el uso de los API de Google que significan "interfaz de programación de aplicaciones" cuya función es permitir la comunicación e integración de los Servicios de Google con otros servicios. Por ejemplo, las API permiten la utilización de los programas de Microsoft Office sin la necesidad de un software o también poder imprimir un documento desde la nube en una impresora externa al equipo utilizado.

Por consiguiente, los servicios que brinda Google Cloud son básicamente Google App Engine y la elaboración de Proyectos. En el primero, podremos encontrar todas las facilidades y herramientas para implementar una aplicación y todo el proceso de ingeniería, incluso se puede encontrar una gran variedad de plantillas que permiten elaborar todo el proceso de creación. En el segundo, se encuentran todas las facilidades para llevar a cabo proyectos empresariales donde se proporcionan una numerosa cantidad de plantillas para realizar procesos, flujogramas, diagramas, entre otros que resultan muy útiles y brindan soluciones a empresas. Incluso, en esta opción podemos encontrar el uso de bases de datos y poder cargar información pesada sobre un proyecto.

Luego, la plataforma está lista para poder ser comercializada y utilizada por los usuarios. Asimismo, existen opciones premium dentro de la aplicación, por lo cual encontramos la opción de ejecutar el pago si se utilizara alguno de los beneficios premium que se ofrecen. También, parte de la comercialización de Google Cloud se relaciona a la infraestructura que se busca ampliar a nivel global. Por ejemplo, según el máximo responsable de Google Cloud en España, Isaac Hernández, "tras desplegar centros de datos en otras plazas europeas quizás más prioritarias como Alemania, Inglaterra, Francia y Holanda, ahora llega el momento de España. La razón es que hay una necesidad y una estrategia de estar cada vez más cerca de los clientes". Actualmente España solo concentra 5% de las cargas de trabajo en la nube entonces han visualizado que es un mercado atractivo de rápido crecimiento.

Como último paso, el servicio post venta se establece a la hora de finalizar el uso de la aplicación como los comentarios que pueden enviarse a través de la misma página al igual que un tipo de sugerencia o inconveniente que se le haya presentado al usuario. De esta forma se gestionan los reclamos brindando atención online o la línea de ayuda.

Figura: Mapa de Procesos Google Cloud



Fuente: Elaboración propia

## Capítulo 5: Procedimientos

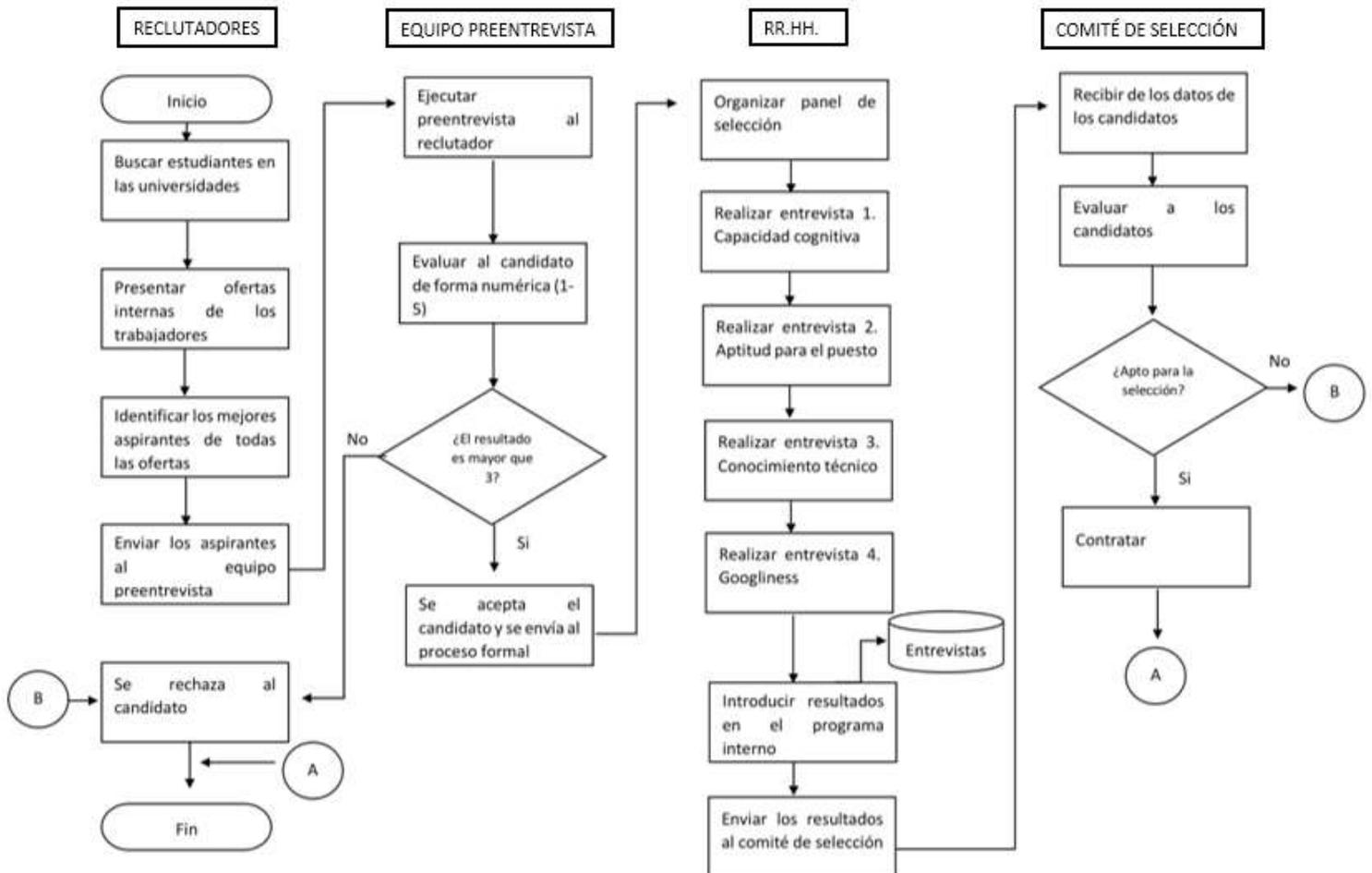
### 5.1 Escoge un Proceso Clave y redacta un procedimiento relacionado a él utilizando el método del Libroto

*Proceso de selección de personal:*

Actividad	Responsable	Descripción
1	Reclutadores	Buscar a los mejores estudiantes de las universidades
2	Reclutadores	Presentar ofertas internas por parte de los trabajadores

3	Reclutadores	Identificar los mejores aspirantes mediante las ofertas internas y externas y enviarlos al equipo preentrevista
4	Equipo Pre - entrevista	Ejecutar una preentrevista con el reclutador para asegurar la calidad del candidato
5	Equipo Pre – entrevista	Evaluar al candidato en base a la información de forma numérica del 1 al 5, 5 siendo la puntuación más alta.
6	Equipo Pre – entrevista	Si el candidato no obtiene una puntuación de 4 o más, descartar al candidato.
7	Encargado RR. HH	Organizar el panel de selección. Determinar un equipo de entrevistas con 4 entrevistadores calificados.
8	Equipo entrevista RR. HH: Entrevistador 1	Realizar la primera entrevista. Evaluar la capacidad cognitiva del candidato. Su forma de pensar y su toma de decisiones. Duración 60 min aproximadamente
9	Equipo entrevista RR. HH: Entrevistador 2	Efectuar la segunda entrevista. Evaluar la aptitud para el puesto al que se postula. Duración 60 min aproximadamente
10	Equipo entrevista RR. HH: Entrevistador 3	Realizar la tercera entrevista. Evaluar el conocimiento técnico del candidato. Duración 60 minutos aproximadamente
11	Equipo entrevista RR. HH: Entrevistador 4	Realizar cuarta entrevista: Evaluar el “Googliness”, que es la capacidad del candidato a adaptarse a la cultura de Google. Duración 60 minutos aproximadamente
12	Equipo entrevista RR. HH	Introducir preguntas y respuestas de las entrevistas en el programa interno. Enviarlos al comité de selección
13	Comité de selección	Recibir información de los candidatos y seleccionar en base a los datos obtenidos de las entrevistas y evaluaciones numéricas
14	Comité de selección	Contratar
15	Comité de selección	De no seleccionar al candidato, regresar al paso 6.

## 5.2. Realiza un flujoograma utilizando el procedimiento anteriormente descrito



Fuente: Elaboración Propia

## Capítulo 6: Dirección

### 6.1 Interpreta los estilos de motivación aplicados en la organización

a) Aplica y analiza dos teorías de motivación

A continuación, analizaremos los estilos de motivación que aplica Google en base a dos teorías, la primera de ellas es la teoría de Jerarquía de Necesidades de Maslow y la segunda que se analizará es la teoría X y teoría Y de McGregor.

#### La teoría de Jerarquía de Necesidades de Maslow

Google es una empresa con mayor índice de retención de empleos en el mundo, en base a varios rankings siempre se encuentra entre los tres primeros puestos de las

empresas más deseadas para trabajar, esto evidencia el grado de satisfacción de los empleados de la compañía.

La teoría de Jerarquía de Necesidades de Maslow afirma que las personas se mueven por necesidades, por ello se enfoca en la motivación partiendo de la necesidad más básica del trabajador hasta la más compleja en función de una Jerarquía.

Dicha jerarquía inicia con las necesidades fisiológicas tales como la alimentación, dormir, el vestido, entre otras. Para ello Google ofrece muy aparte de un buen salario, un lugar de trabajo que incluye servicios gratuitos de cafetería, en la que puedes pedir desde comida básica hasta comida gourmet, incluso comida vegana. También, están los servicios de relajación, en los cuales ofrecen programas de meditación, ambientes de descanso, un gimnasio muy bien implementado, salas de juego, salas de masajes. Google confirma que cada quien puede ser productivo a su manera sin la necesidad de laborar en una oficina clásica e incómoda.

En segundo lugar, se encuentran las necesidades de seguridad, en este punto la compañía toma como prioridad el desarrollo tanto profesional como personal de cada empleado impulsándolo a lanzar nuevas ideas, nuevos proyectos sin importar su éxito o fracaso, si existe un fracaso se toma como un aprendizaje tanto para el trabajador como para la compañía.

Luego, tenemos las necesidades sociales tales como el compañerismo, la aceptación, la pertenencia. Las personas que trabajan en Google tienen las “puertas abiertas a todo el mundo” aquí se deja de lado la jerarquía y se establecen relaciones laborales y personales sin importar su grado de ocupación. Estar a gusto en la vida laboral y personal es muy importante, debido a que a las personas les agrada el sentido de pertenencia, trabajar en colaboración, además es una manera flexible, amigable y rápida.

En el penúltimo escalón están las necesidades de estima, los trabajadores de la compañía afirman que les cuesta imaginar otro entorno que les motive tanto como Google. Gracias a la compañía las personas se sienten más preparadas, con más criterio, con más confianza, lo cual hace que vayan más allá a la hora de cumplir una simple tarea. La compañía sabe prestar atención a cada innovación y hacer el debido reconocimiento de los logros.

Finalmente, está la necesidad de autorrealización, al ingresar a Google el trabajador tiene un sinnúmero de oportunidades de crecimiento profesional, asimismo les ofrecen

cursos que van desde inglés básico hasta liderazgo, les brindan todas las herramientas necesarias para cumplir con sus objetivos; gracias a ello los empleados pueden convertirse en aquello que quieren llegar a ser.

### **La Teoría X y la teoría Y de McGregor**

Son dos maneras opuestas de percibir el comportamiento humano, adoptadas por los gerentes para motivar a los empleados y obtener una alta productividad.

Las compañías que otorgan a los empleados mayor capacidad de decisión y que optan porque las personas laboren en entornos de amplia libertad, obtienen mejores resultados.

Como es el caso de los directivos de la compañía Google, quienes aplican la teoría Y de McGregor, la cual supone que los individuos se sienten comprometidos con su trabajo, consideran su empleo como una fuente de satisfacción y se esfuerzan por lograr los mejores resultados para la compañía.

Google considera que sus trabajadores tienen la capacidad de autodirigirse, de crear sus propios proyectos, por este motivo estableció la filosofía 20/80, una regla muy importante de la compañía que consiste en que los trabajadores pasen el 80% del tiempo en un proyecto primario de la empresa y el 20% restante lo pueden emplear en hacer actividades o proyectos más creativos. Es decir, les da la libertad de explotar su creatividad e imaginación y la flexibilidad de horario, a raíz de esto los trabajadores se sienten más preparados, han aumentado su nivel de criticidad y la confianza en sí mismos.

También considera que sus empleados son capaces de asumir nuevos desafíos y responsabilidades, esto se debe al desempeño de cada empleado, el deseo constante de perfeccionarse, simplemente por el hecho de que les nace hacerlo o sienten el deseo de ir más allá de sus objetivos.

Varios de los empleados de la compañía opinaron sobre el ambiente laboral de Google, los mismos afirman que les cuesta imaginar un entorno tan atractivo que los motive tanto como el de la compañía.

## **6.2 Interpreta los estilos de liderazgo de la organización**

- a) Aplica y analiza una teoría contingente

Google LLC aplica la teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard, así como el Modelo del camino hacia la meta de House.

En primer lugar, tal como postula la TLS, Google se basa en el grado de preparación de sus colaboradores para aplicar un estilo de liderazgo. Asimismo, a medida que estos se vuelven más capaces los líderes ceden más el control.

Esto se evidencia en el hecho de que para los “Nooglers”, término usado para los googlers recién contratados, se aplique el estilo de *Vender*. Es decir, los líderes se encargan de dirigir y brindar apoyo puesto que existe una alta disposición para realizar tareas, pero hay falta de experiencia o habilidades apropiadas. Es por ello, que los nooglers reciben capacitación sobre la estructura de la organización, así como cursos de programación y codificación llamados “Codelabs”. Esta capacitación les enseña lo necesario para convertirse en ingenieros productivos en Google (Buttenham, 2016).

Para entender la necesidad de capacitación, es preciso señalar que Google no contrata siempre a personas que han ido a la universidad. De hecho, el 14% de sus equipos está compuesto por personas que nunca asistieron a una. Esto se debe a que la empresa se enfoca en las “soft skills”, como la comunicación, el liderazgo, la motivación y la resolución de conflictos antes que los resultados académicos del postulante (CEOS, 2016). Es decir, Google confía en que si se tiene motivación para aprender se pueden adquirir las habilidades necesarias en corto plazo.

Asimismo, a cada noogler se le asigna un mentor para que lo ayude y no se le confía proyectos complejos. Los nooglers reciben tareas sencillas que los ayudan a adaptarse a la tecnología y proyectos de bajo riesgo que duran alrededor de 2 semanas. Además, no solo reciben apoyo de sus mentores, sino de ingenieros experimentados de Google mediante charlas y talleres.

Cuando un noogler se convierte en un googler, usualmente luego de 1 año, los líderes aplican el estilo de *Delegar*. Los colaboradores se encuentran en la Fase 4, es decir, son capaces y se encuentran dispuestos a realizar las tareas que se les asignen. Los líderes proporcionan poca dirección y apoyo a sus subordinados.

Al aumentar el grado de preparación de los colaboradores, los líderes ceden más el control. Los googlers poseen la libertad para realizar proyectos personales relacionados con la innovación tecnológica. Además, saben que dentro de ciertos parámetros pueden realizar lo que deseen. Esta libertad incentiva la creatividad y capacidad de innovación de los trabajadores.

Por otro lado, Google también aplica el Modelo del camino a la meta. Puesto que, como postula la teoría, los líderes se aseguran de que las metas personales de los colaboradores sean compatibles con las de la organización. Esto se evidencia en el hecho de que a cada googler se le permita dedicar el 20% de su tiempo a proyectos personales.

Los líderes de Google motivan y alientan a sus colaboradores a tener objetivos desafiantes y alcanzar sus metas personales. Esto se logra mediante el método de "10xThinking" (Gestión, 2018). En este el líder incita al googler a que aumente sus metas 10 veces al desarrollar un proyecto, haciendo el objetivo más ambicioso.

Google LLC provee al colaborador de todo lo necesario para alcanzar el éxito de su proyecto personal. Esto permite que los googlers sean más creativos e innovadores, contribuyendo a la organización en su objetivo de la búsqueda de innovación constante. Podemos afirmar, que las tareas en Google no son muy estructuradas y por ello aplica una conducta de *líder orientado al logro* ya que impulsa al colaborador a establecer metas desafiantes y espera un buen desempeño de este, brindándole los recursos necesarios.

Otra conducta, del Modelo del camino hacia la meta, aplicada por Google es la del *líder participativo*. Como se mencionó previamente, los googlers poseen una alta motivación, disposición y confianza para realizar sus tareas. Esto conlleva a que los colaboradores posean un locus de control interno y gran habilidad percibida, por lo tanto, prefieren participar en la toma de decisiones.

Es por ello, que en Google las opiniones y sugerencias de los colaboradores son consideradas por los líderes en la toma de decisiones. Esto aumenta la satisfacción y desempeño de los googlers porque sienten que son escuchados y que cuentan con la capacidad de influir en la compañía.

b) Aplica y analiza una teoría contemporánea.

Google LLC aplica la Teoría del líder transaccional-transformacional y el Liderazgo en equipo.

En primer lugar, los líderes en Google son transformacionales. Puesto que, buscan inspirar a sus subordinados con una misión moral antes que con un objetivo empresarial. Para la compañía es importante que sus colaboradores encuentren un sentido en su trabajo y se sientan motivados por esto.

Es por ello que la misión de Google es “Organizar la información en el mundo y lograr que sea útil y accesible universalmente”. Tal como se observa, no hay menciones de cifras, ganancias o mercado, diferenciándose de las misiones de muchas compañías.

Se evidencia la teoría del líder transaccional-transformacional en líderes como Sundar Pichai, que tienen el poder de inspirar a sus subordinados para que logren resultados extraordinarios.

Según, sus compañeros de trabajo Sundar Pichai logra inspirar a los demás mediante su ética laboral, integridad, innovación y profesionalismo, convirtiéndolo en un líder transformacional. El vicepresidente de “Virtual and Augmented Reality”, Clay Bavor, lo describe como alguien reflexivo que se interesa por los problemas de sus subordinados (Digital Scribbler, 2016). Esto último refuerza lo que postula la teoría sobre que los líderes transformacionales se preocupan por las necesidades y problemas de sus subordinados.

Una de las maneras en las que Pichai logra transformar el comportamiento de sus subordinados es que siempre hace énfasis en la necesidad de reconocer los errores y tomar riesgos hasta que se tenga éxito. Según Pichai, es importante que uno haga lo que le apasiona y salga de su zona de confort. Es por ello, que a los googlers se les incentiva a ser ambiciosos con sus proyectos y no tenerle aversión al fracaso. Esto ayuda a que el desempeño de los colaboradores de Google sea mayor.

Asimismo, en Google los subordinados tienen voz y sus opiniones son tomadas en cuenta por los líderes para la mejora de la compañía. Esto, va de acuerdo a la teoría del líder transaccional-transformacional que afirma que los líderes transformacionales alientan a sus subordinados a cuestionar incluso las perspectivas del líder o lo establecido por la compañía.

Un ejemplo de cómo los líderes transformacionales de Google se preocupan por las necesidades y escuchan a sus subordinados ocurrió en el área de finanzas en 2009. En ese entonces, Google tenía un tamaño más grande del que posee ahora. El entonces Director de Finanzas, Patrick Pichette lanzó el programa “Bureaucracy Busters” (CEOS, 2016). Tras escuchar las quejas de los googlers debido al aumento de la burocracia por el crecimiento de la compañía, Pichette puso en marcha la iniciativa.

Esta consistía en que los empleados puedan expresar sus problemas respecto a la burocracia en Google y busquen resolverlos en conjunto mediante la discusión con otros colaboradores. La iniciativa permitió que la organización aumente su efectividad por las

sugerencias de los colaboradores y que los líderes puedan ayudar a los googlers a resolver sus problemas.

Por otro lado, el Liderazgo de equipo es otra de las teorías contemporáneas que Google LLC aplica. Los googlers tienen la libertad de agruparse con colaboradores con los que compartan la misma idea para el diseño de nuevos productos.

Los líderes de los equipos de trabajo de Google empoderan a su equipo y brindan un balance entre libertad y asesoramiento. Tal como postula la teoría, esto demuestra que los líderes en Google confían en sus subordinados y poseen una función de facilitadores.

Asimismo, los líderes de equipo comparten la información con este y son transparentes. Desde el primer día, los empleados tienen acceso a información como planes de lanzamiento, objetivos de equipos e incluso pueden saber en qué proyectos están trabajando los demás. Los líderes confían en su equipo para compartir información confidencial de la compañía.

Los líderes de equipo en Google están orientados a los resultados y son estratégicos. Además, comunican y defienden los proyectos de su equipo ante el resto de la compañía, desempeñando el rol de Relación con miembros externos. En el caso de Sundar Pichai, es conocido por enfocarse en resaltar los resultados de su equipo en lugar de buscar sobresalir individualmente.

De acuerdo a Larry Page, Sundar es un gran comunicador y facilitador. La comunicación es un aspecto importante para liderar un equipo y Pichai tiene la habilidad de asegurarse que todos en su equipo comprenden la misión y objetivos.

Según Minnie Ingersoll, ex gerente de producto en Google, Sundar Pichai se enfoca en la cooperación del equipo y resuelve los conflictos que se presentan (Digital Scribbler, 2016). En este caso, el CEO de Alphabet y Google estaría desempeñando el rol de Solucionador de problemas que establece la teoría del Liderazgo de equipo.

Sundar Pichai lideró los equipos encargados de la innovación de Google Chrome, Chrome OS y Google Drive. Asimismo, ha supervisado equipos encargados del desarrollo de apps como Google Maps y Gmail.

### **6.3 Identifica las redes de comunicación utilizadas.**

La red de comunicación organizacional de Google se inclina más hacia una de tipo Todo Canal. Existen niveles jerárquicos y distintos equipos de trabajo, sin embargo la información fluye libremente entre todos los miembros. Todos son tratados con respeto y bajo los 4 pilares más importantes de la organización: transparencia, impulso del diálogo, estimulación de la creatividad y la innovación, y colaboración entre todos.

Al ser una empresa del rubro tecnológico y debido a los cambios constantes en el entorno, es importante que la información llegue rápido y esté disponible para todos los miembros. Es por esto, que cuentan con una intranet denominada MOMA, la cual “incluye información sobre las ventas a tiempo real, el avance de los proyectos e información sobre las competencias y las experiencias de cada persona.” (Sanz, A., Sánchez, R., Pérez, S., & Sánchez, M.).

El flujo de comunicación se da en todas las direcciones, las cuales analizaremos a continuación.

La comunicación hacia arriba es una de las que más se promueve. Los trabajadores no solo pueden hablar con sus superiores, sino que se les impulsa a que lo hagan y a que busquen innovar con ideas propias. Además, los fundadores y ejecutivos de Google organizan una reunión una vez a la semana para poder interactuar con los empleados y escuchar su percepción de lo que está ocurriendo en la empresa. Lo que se busca con esto es crear un clima de confianza y respeto en ambas direcciones y empoderarlos.

La comunicación también se da hacia abajo, cuando los gerentes buscan dirigir y coordinar las actividades de sus trabajadores. Todo esto se hace a través de emails, videos y mensajes de texto, Google casi no funciona con papeles en físico. Cada trimestre, se presenta un informe de los gerentes a sus empleados, pues buscan compartir y discutir información de lo que está sucediendo actualmente en la organización.

En tercer lugar, la comunicación diagonal, la cual permite que la información llegue rápido hacia todas las demás áreas y niveles de la organización. Un medio a través del cual sucede esto es el intranet corporativo de Google, MOMA, que mencionamos previamente. Esa plataforma permite la transparencia de Google con sus empleados, pues se pueden encontrar noticias internas de Google, grupos de discusiones y opiniones personales de los empleados.

Finalmente, el tipo de comunicación horizontal, a través del cual se coordinan y facilitan actividades en diferentes equipos de la empresa. Gracias a esto, son capaces de trabajar en conjunto y ofrecer distintos productos, pero siempre con el mismo concepto. Entre las herramientas que se utilizan para este tipo de comunicación, se encuentran el intranet MOMA y un grafiti en sus oficinas. Este último es denominado como “arte colaborativo” por los trabajadores, y se refiere a unas pizarras largas y blancas que hay en corredores y áreas comunes de las oficinas de Google, las cuales son usadas por los empleados para intercambiar ideas de productos entre los diferentes equipos. Los empleados son libres de dibujar, escribir y leer lo que otros han puesto.

## **Capítulo 7: Conclusiones y Recomendaciones**

### **7.1 Conclusiones**

#### a) Capítulo 1

A raíz de la historia de Alphabet podemos concluir que el éxito que posee actualmente no ocurrió de un día para el otro. Alphabet, o Google en sus inicios, comenzó siendo únicamente un buscador dedicado para la universidad de Stanford, pero año tras año expandieron sus horizontes dejando de limitarse a ser únicamente un buscador y convirtiéndose en una de las empresas más grandes y valiosas del mundo. Sin embargo, tenían claro que la cantidad no necesariamente es mejor que la calidad. Es por ello que, con el objetivo de no confundir a sus inversionistas con todas las propuestas innovadoras bajo *Google*, se creó la empresa matriz Alphabet que englobaría tanto a Google como al resto de sus grandes proyectos y subsidiarias dedicadas a la sociedad. Lo cual podemos decir que fue una decisión acertada, ya que este 2020, se convirtió en una de las pocas empresas en el mundo valorizadas en más de 1 billón de dólares, junto a otras como Apple, Microsoft, entre otras.

#### b) Capítulo 2

Por un lado, en base a los **principios de la organización** que la empresa ha implementado, se trata de una organización descentralizada que de igual manera cumple con los principios de unidad de mando, jerarquía y delegación de autoridad. Sin embargo, uno de los pilares de Google es reforzar el empowerment en sus trabajadores y por tal motivo la toma de decisiones se lleva de tal forma. También, es importante mencionar la especialización y división del trabajo ya que la empresa es más productiva en cuanto a la innovación y el desarrollo del talento en sus colaboradores.

Por otro lado, tratándose de la **departamentalización** implementada por Google, se puede concluir que la estructura híbrida es adecuada para el tipo de organización ya que combina la departamentalización geográfica, por productos, funcional y divisional. De esta manera, se pueden proyectar metas y garantizar el cumplimiento teniendo en cuenta todos los lugares donde opera esta gran empresa y la diversidad de proyectos y productos que ofrece.

Acerca de los criterios fundamentales para diseñar una organización, en cuanto a la **diferenciación: horizontal, vertical y espacial** se tienen niveles de complejidad alto, bajo y alto respectivamente. Es un gigante tecnológico por lo que tiene que al ser una organización de gran tamaño tiene que tener la mayoría de niveles de complejidad altos. Por otro lado, respecto al criterio de **integración**, los **medios estructurados** permiten a los googlers y ejecutivos saber qué es lo que se espera de ellos en cuanto a su conducta, Además, se les da empoderamiento a los googlers, lo cual hace que los líderes de tramos de control tanto amplios como estrechos no tengan que cargar siempre con el peso de la toma de decisiones. La integración de **medios no estructurados** lleva a que los departamentos, áreas, divisiones, etc., no se cierren para sí mismas sino a que todos los trabajadores y ejecutivos puedan ingresar a la base de datos interna. Esto ayuda a formar conexiones transversales entre empleados y ejecutivos de distintas partes del organigrama. Además, permite que se implante la misma cultura organizacional a todos los rincones de Google.

Sobre el **modelo genérico de organización**, Google funciona como una empresa orgánica. La flexibilidad en la estructuración de tareas y en todos sus procesos de trabajo, son un ejemplo visible de esto, y de la falta de formalización con la que funcionan. El empowerment de los colaboradores y su continua formación profesional dentro de la empresa toman importancia, pues ellos son considerados capital intelectual valioso. Los equipos de trabajo son clave para el intercambio de nuevas e innovadoras ideas.

Respecto a los **factores de contingencia**, se evidencia como el gran tamaño de Google LLC influye en que su estructura organizacional tenga alta complejidad. Asimismo, la estrategia de la compañía que se basa en la búsqueda constante de innovación se ve reflejada en su organigrama mediante gerencias, como la del Área 120. Además, al ser una compañía que desarrolla softwares, concluimos que la tecnología es un factor clave en su estructura y se puede observar en las gerencias de ingeniería en cada división. Por último, el sector de la tecnología es altamente competitivo, dinámico e incierto, es por ello, que Google LLC tiene una estructura flexible y adaptativa.

El presente trabajo de investigación nos ha demostrado que la creatividad en la organización y estructura de una empresa decide la eficiencia de esta, **Google aplica la configuración estructural de organización adhocrática**, esta se caracteriza por el rompimiento de reglas y estereotipos empresariales lo cual han demostrado resultados extraordinarios, la compañía Google experimenta esta forma de funcionamiento con muy buenos resultados que la ubican en una de las compañías más grandes y rentables del mundo.

c) Capítulo 3

Relacionado con a los cargos del **manual de organización y funciones** descritos, en primer lugar, el puesto de jefe de plataformas se encarga de encontrar nuevas formas de que el marketing digital vaya creciendo llegando a nuevos clientes y de que el servicio publicitario de Google sea cada vez más innovador y atractivo. El puesto está enfocado en el sur de América Latina.

En segundo lugar, el puesto de Director, People Partner, Cloud se encargará principalmente de encontrar soluciones a los problemas de gestión de talento interno, estableciendo estrategias con su equipo y coordinadores para que la empresa continúe siendo un lugar diversificado, inclusivo y creativo, de esta manera la organización seguirá reclutando y desarrollando cada vez más y mejores talentos.

d) Capítulo 4

Con respecto al mapa **de procesos de Google**, se puede observar que la empresa mantiene un proceso especializado para cada uno de sus productos o aplicaciones. En este caso, se realizó el mapa de procesos en base a la aplicación Google Cloud, la cual resultó muy interesante ya que se pudo conocer todo el trabajo que hay detrás para que los usuarios podamos tener a nuestra disposición la plataforma. Incluso, se descubrió las interesantes funciones y usos que pueden aprovecharse por parte de la aplicación y lo útil que resulta para las empresas.

Asimismo, se identificó la importancia de todas las áreas relacionadas al funcionamiento del producto y su importancia, lo cual nos demuestra que es fundamental mantener todos los procesos alineados de manera que puedan ejercer un trabajo eficaz.

No obstante, es necesario que la empresa siempre se adapte a los cambios tecnológicos los cuales afectarán las necesidades de los usuarios, de modo que puedan crear contenido nuevo y actualizado o funciones que permitan satisfacer las nuevas necesidades.

Finalmente, es muy importante que el área de planeamiento estratégico tenga un rol en el proceso de Google Cloud porque a través de ella se podrá identificar las amenazas y oportunidades del entorno y se logre la forma de mantener a Google posicionada en la mente de sus usuarios.

e) Capítulo 5

De la misma forma, mediante el **flujograma** realizado sobre el proceso de selección, podemos concluir que específicamente en Google no se toman a la ligera al personal que contratan. Ya que posee dos filtros principales en el que se puede descartar al candidato, sin embargo, lo que más resalta de este proceso es que Google no se deja llevar por el “nombre” o la reputación que un candidato pueda tener. La empresa evalúa de forma directa mediante 4 entrevistas extensivas para poder determinar correctamente las capacidades del candidato, y así poder seleccionarlo en base a estas y su potencial a futuro.

f) Capítulo 6

La compañía Google combina muy bien la jerarquía de **necesidades de Maslow** en todos los grados de la pirámide, ha logrado un éxito consintiendo que la motivación es el eje principal que mueve a los recursos humanos en su compañía. Google sabe que un trabajador bien remunerado, seguro de sí mismo, querido por la compañía y reconocido es un trabajador que se identifica plenamente con la compañía y por lo tanto da todo de sí para el éxito de esta.

En cuanto al **liderazgo** aplicado por Google LLC reconocemos 2 teorías contingentes y 2 contemporáneas. Las primeras son la Teoría del Liderazgo Situacional y el Modelo de camino hacia la meta. La TLS se evidencia en la evolución de los colaboradores de la fase 2 a la fase 4. Por ello, se aplica un estilo de vender, al comienzo, para luego pasar a un estilo de delegar. Respecto al Modelo de camino hacia la meta, concluimos que los líderes aplican las conductas de líder aplicado al logro y líder participativo.

Por otro lado, las teorías contemporáneas que aplica Google LLC son la teoría del líder transformacional- transaccional y el Liderazgo de equipo. Respecto a la primera, todos los líderes de Google LLC son transformacionales ya que guían a buenos resultados, inspiran a los googlers y se preocupan por sus problemas. Un ejemplo de este liderazgo es el CEO de Google LLC y Alphabet, Sundar Pichai. Por último, el Liderazgo de equipo se evidencia con la transparencia, comunicación y adecuado balance entre asesoramiento y libertad, que los líderes de Google LLC brindan a sus equipos.

Concluimos además que el tipo de **red de comunicación** utilizada es la de Todo Canal. La presencia del líder es muy baja y la satisfacción de los miembros es alta. Este tipo de red permite que la velocidad y precisión de la información sea mayor y esté disponible para todos, lo cual es beneficioso considerando el rubro en el que se encuentra Google. El flujo de comunicación se da hacia arriba, hacia abajo, de forma horizontal y en diagonal.

## **7.2 Recomendaciones**

En el 2018, se realizaron huelgas en las oficinas de Google de todo el mundo tras revelarse casos de acoso sexual dentro de la organización. Lo que se buscaba era la creación de “un proceso más transparente y efectivo para manejar la conducta sexual inapropiada” (Robertson, 2018). Según los protestantes, se buscaba un cambio estructural de la cultura interna de Google, con la cual no estaban satisfechos. Nuestra recomendación es que el área de recursos humanos de la empresa debería estar más atenta a este tipo de situaciones y responder a lo que los trabajadores quieren, con el fin de evitar situaciones de acoso, y que no se tenga que llegar a este extremo para tomar acción.

Así como esto, también hubo huelgas y demandas hacia Google, pues se le acusaba a la organización de cometer una desigualdad salarial y de oportunidades entre sus trabajadores hombres y mujeres. Un ejemplo de esto es Kelly Ellis, quien, a pesar de haber tenido bastante experiencia, cuando fue contratada por Google la asignaron a una categoría inferior a la que se merecía. Mientras que, por otro lado, un ingeniero con los mismos años de experiencia fue contratado en una categoría con mayor salario, bonos y compensación de acciones. A pesar de que desde entonces la empresa ha buscado resolver este problema, nuestra recomendación es que Google pague a sus trabajadores según su desempeño y el trabajo que realizan. Es importante que los trabajadores se sientan correctamente recompensados por el trabajo que hacen y que su género no sea un factor influyente en esto.

En febrero del presente año, se dio a conocer que el jefe del área de Recursos Humanos renunciará a su puesto, y pasará a desarrollar un rol diferente en la organización. La razón por la que él tomó esta decisión fue porque se mudaría a Nueva York y buscaba empezar nuevos proyectos. Ante esta situación reciente, nosotros sugerimos que Google debería buscar a alguien muy bien capacitado para ejercer este puesto tan

importante, y de preferencia que haya trabajado varios años en la organización, especialmente tras observar los problemas que han surgido en años anteriores.

En cuanto a los flujos de comunicación que usa la empresa, consideramos que puede tener muchas ventajas, como mayor transparencia o dinamismo en las actividades, pero también creemos que puede traer desventajas a largo plazo. Específicamente los diversos foros y grupos de discusión, así como las pizarras de grafiti, pueden considerarse distractores o generar una sobrecarga de información en algunos trabajadores y terminar confundidos. Nosotros recomendamos que se deberían compartir datos de los distintos proyectos en los que Google está trabajando, pero de una forma ordenada y con información que realmente será útil para las otras personas que lo lean. De esta forma también se ganará tiempo valioso en el que se pudo haber estado avanzando en otras cosas.

Nuestra última recomendación es que Google debería motivar a sus trabajadores al otorgarles un mayor mérito por sus innovaciones. Aunque la empresa cuente con trabajadores talentosos, capacitados y se les ofrezca múltiples beneficios dentro sus oficinas, ellos también necesitan reconocimiento personal. Algunos trabajan muy duro en nuevos proyectos, buscando diferenciarse. Un ejemplo de esto es el caso de Sean Knapp y los hermanos Bismarck y Belsasar Lepe, quienes, tras crear un proyecto, el cual a Google le interesó mucho, la empresa solo les ofreció dinero para que la desarrollen y se quedaría con la propiedad del producto. Así como ellos, son varios los trabajadores que se han ido de la empresa a trabajar de forma independiente en sus proyectos.

## **Bibliografía**

Barceló, J. C. (2017). *La política de Recursos Humanos de Google*. Obtenido de blogs.imf-formacion: <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/capital-humano/la-politica-recursos-humanos-google/>

BBC Mundo. (11 de Agosto de 2015 ). *Alphabet: la sorpresiva nueva estructura de Google*. Obtenido de BBC Mundo: [https://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/08/150810\\_tecnologia\\_google\\_alphabet\\_az.shtml](https://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/08/150810_tecnologia_google_alphabet_az.shtml)

Bloomberg. (17 de Enero de 2020). *Alphabet se une a Apple y Microsoft en el club del billón en bolsa*. Obtenido de La Vanguardia:

<https://www.lavanguardia.com/economia/20200117/472929525982/alphabet-google-apple-microsoft-club-billion-dolares.html>

Buttenham, C. (29 de Febrero de 2016). *Eight Things Google Does to Onboard their New Hires*. Obtenido de Obie: <https://obie.ai/blog/eight-things-google-does-to-onboard-their-new-hires/#:~:text=1.,In%2Dperson%20training&text=Once%20hired%2C%20these%20new%20Googlers,on%20Google%20practices%20and%20culture>.

Carpenter-Arévalo, M. (s.f.). *10 Cosas que hace Google en su proceso de selección de personal*. Obtenido de Evaluar: <https://blogs.evaluar.com/10-cosas-que-hace-google-para-la-seleccion-de-personal>

CB Insights. (s.f.). *Alphabet In AI: How Google Went From A Search Engine To An \$800B Global AI Powerhouse*. Obtenido de CBINSIGHTS: <https://www.cbinsights.com/research/report/alphabet-google-artificial-intelligence/>

CB Insights. (2018). *Google Strategy Teardown: Google Is Turning Itself Into An AI Company As It Seeks To Win New Markets Like Cloud And Transportation*. Obtenido de CB Insights: <https://www.cbinsights.com/research/report/google-strategy-teardown/>

Cenit Psicólogos. (14 de Enero de 2018). *CÓMO GOOGLE ESTÁ CAMBIANDO EL LIDERAZGO EN EL MUNDO DE LA EMPRESA*. Obtenido de Cenit Psicólogos: <http://cenitpsicologos.com/como-google-esta-cambiando-el-liderazgo-en-el-mundo-de-la-empresa/>

CEOS. (s.f.). *3 cosas que Google enseña a todos sus líderes*. Obtenido de CEOS: <https://ceos.org.mx/las-claves-para-el-liderazgo-de-google/>

CEPYME News. (4 de Octubre de 2018). *Así es como Google motiva a sus empleados*. Obtenido de CEPYME News: <https://cepymenews.es/asi-google-motiva-empleados/>

Clark, K. (1 de noviembre de 2018). *Google employees across the globe are walking out now to protest sexual harassment*. Obtenido de:

<https://techcrunch.com/2018/11/01/google-employees-walkout-across-the-globe/>

Conosco. (30 de Enero de 2015). *seowebmexico*. Obtenido de <https://www.seowebmexico.com/que-informacion-sabe-google-de-sus-usuarios/>

Dare 2 Compete. (s.f.). *Leadership Lessons with Sundar Pichai*. Obtenido de Dare 2 Compete: <https://dare2compete.com/bites/leadership-lessons-from-sundar-pichai-keep-pushing-your-limits>

Daft, R. (2015). *Teoría y diseño organizacional* (11.<sup>a</sup> ed.). México: Cengage Learning.

Diaz, J. (10 de noviembre de 2016). *El secreto de Google para trabajar en equipo eficazmente*. Obtenido de Negocios y Emprendimiento: <https://www.negociosyemprendimiento.org/2016/11/secreto-google-trabajar-equipo.html>

Digital Scribbler. (2016). *Google I/O 2016: 12 Leadership Qualities of Google's Sundar Pichai*. Obtenido de Digital Scribbler: <https://digitalscribbler.com/blog/sundarpichai-google-io-2016-12/>

DuBrin, A. (2008) *Essentials of Management* (8.<sup>a</sup> ed.). Cengage Learning.

Drummond, C. (10 de Julio de 2017). *Las claves de la dirección y liderazgo de Google*. Obtenido de TICBeat: <https://www.ticbeat.com/empresa-b2b/las-claves-de-la-direccion-de-google/>

HR Connect. (s.f.). *10 características de los líderes exitosos, según Google*. Obtenido de HR Connect: <https://www.hrconnect.cl/tendencias/10-caracteristicas-de-los-lideres-exitosos-segun-googl/>

El Comercio. (2 de Octubre de 2015). *Gigante Google se convierte hoy oficialmente en Alphabet*. Obtenido de El Comercio: <https://elcomercio.pe/economia/negocios/gigante-google-convierte-hoy-oficialmente-alphabet-224042-noticia/>

El Comercio. (11 de Agosto de 2015). *Google pasa a ser Alphabet, pero... ¿qué implica el cambio?* Obtenido de El Comercio:

<https://www.elcomercio.com/guaifai/google-alphabet-implica-cambio.html>

Emmanuel, P. M. (8 de Junio de 2018). *The business strategy of Google*. Obtenido de Version Daily: <https://www.versiondaily.com/business-strategy-of-google/>

Gestión. (12 de Octubre de 2018). *3 cosas que Google enseña a todos sus líderes*. Obtenido de Diario Gestión: <https://gestion.pe/tendencias/google-lecciones-lideres-empresa-tecnologia-cosas-ensena-nnda-nnlt-246960-noticia/?ref=gesr>

Gestión. (29 de Octubre de 2019). *La operación supone la segunda inversión más grande de una empresa extranjera en la isla este año, sólo superada por los US\$ 2,200 millones de la también estadounidense Micron Technology*. Obtenido de Gestión: <https://gestion.pe/economia/empresas/google-invierte-us-850-millones-en-nuevo-centro-de-datos-en-taiwan-noticia/>

Gestión.org (s.f.) *Cómo motiva Google a sus empleados*. Obtenido de Gestión.org: <https://www.gestion.org/como-motiva-google-a-sus-empleados/>

Google. (2020). Obtenido de Area 120: <https://area120.google.com/>

Google. (s.f.). *about.google*. Obtenido de <https://about.google/intl/es-419/locations/?region=north-america&office=mountain-view>

Google. (s.f.). *about.google*. Obtenido de <https://about.google/intl/es-419/community-guidelines/>

Google. (s.f.). *about.google*. Obtenido de <https://about.google/intl/es-419/how-our-business-works/>

Google. (s.f.). *about.google*. Obtenido de <https://careers.google.com/>

Google. (2020). *Centro de Datos*. Obtenido de Google: <https://www.google.com/intl/es-419/about/datacenters/locations/>

Google. (s.f.). *Nuestra Historia*. Obtenido de Google: <https://about.google/intl/es/our-story/>

- Google. (10 de junio de 2020). *careers.google.com*. Obtenido de <https://careers.google.com/jobs/results/98017789228262086-director-people-partner-cloud/?category=ADMINISTRATIVE&category=PEOPLEOPS&company=Google&company=YouTube>
- Google. (10 de julio de 2020). *careers.google.com*. Obtenido de [https://careers.google.com/jobs/results/78192432891470534-head-of-platforms-english-spanish/?category=PARTNERSHIPS&category=PRODUCT\\_SUPPORT&category=SALES&category=SALES\\_OPERATIONS&company=Google&company=YouTube](https://careers.google.com/jobs/results/78192432891470534-head-of-platforms-english-spanish/?category=PARTNERSHIPS&category=PRODUCT_SUPPORT&category=SALES&category=SALES_OPERATIONS&company=Google&company=YouTube)
- Heaven32 (11 de febrero de 2020). *El jefe de recursos humanos de Google renunciará - TechCrunch*. Obtenido de <https://www.heaven32.com/tecnologia/el-jefe-de-recursos-humanos-de-google-renunciara-techcrunch/>
- Historia de la informática. (11 de Enero de 2011). *Historia de Google*. Obtenido de Historia de la informatica: <https://histinf.blogs.upv.es/2011/01/11/historia-de-google/>
- Hollister, S. (10 de febrero de 2020). *Google's head of HR is leaving while worker unrest continues*. Obtenido de The Verge: <https://www.theverge.com/2020/2/10/21132366/google-eileen-naughton-culture-hr-people-operations-step-down>
- Infobae. (26 de Septiembre de 2013). *Google, la historia: año por año*. Obtenido de Infobae: <https://www.infobae.com/2013/09/26/1511697-google-la-historia-ano-ano/>
- ISDI (22 de septiembre de 2016). *El modelo de gestión de RRHH de Google*. Obtenido de: <https://www.isdi.education/es/isdigital-now/modelo-de-gestion-de-rrhh-de-google-0>
- Lavín, N. (2 de febrero de 2018). *Empleados felices: El método "a lo Google"*. Obtenido de RedBull: <https://www.redbull.com/cl-es/elmetododegoogle>

- Levy, S. (s.f.). *blogs.imf-formacion*. Obtenido de <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/capital-humano/la-politica-recursos-humanos-google/>
- Oldham, T. (24 de Octubre de 2019). *Top 10 Leadership Traits of Google Managers*. Obtenido de Real Leaders: <https://real-leaders.com/top-10-leadership-traits-of-google-managers/>
- Ponce, J. P. (17 de Enero de 2020). *PRINCIPALES ADQUISICIONES DE FAMGA (FACEBOOK AMAZON, MICROSOFT, GOOGLE Y APPLE) 2009 2019*. Obtenido de Mentinno Innovation and Lifetime Value Partners: <https://blog.formaciongerencial.com/adquisiciones-famga/>
- Robertson, A. (1 de Noviembre de 2018). *Google organizers call for new harassment policies amid mass walkout*. Obtenido de The Verge: <https://www.theverge.com/2018/11/1/18051756/google-walkout-sexual-harassment-policy-reform-new-york-protest>
- Sanz, A., Sanchez, R., Perez, S., & Sacher, M. (s. f.). ¿QUÉ ES MOMA? <http://equipogoogleucm.blogspot.com/2011/12/que-es-moma.html>
- The Official Board. (Mayo de 2020). *Alphabet Inc*. Obtenido de The Official Board: <https://www.theofficialboard.es/organigrama/alphabet-inc>
- The Official Board. (Mayo de 2020). *Google* . Obtenido de The Official Board: <https://www.theofficialboard.es/organigrama/google-2>
- The Official Board. (Febrero de 2020). *Google Cloud*. Obtenido de The Official Board: <https://www.theofficialboard.es/organigrama/google-cloud>
- The Official Board. (Abril de 2020). *Youtube*. Obtenido de The Official Board: <https://www.theofficialboard.es/organigrama/youtube>
- Thompson, A. (5 de Diciembre de 2019). *Google's Generic Strategy (Porter's) & Intensive Growth Strategies*. Obtenido de Panmore Institute: <http://panmore.com/google-generic-strategy-intensive-growth-strategies>
- Wakabayashi, D. (7 de Marzo de 2019). *Google finds it's underpaying many men as it addresses wage equity*. Obtenido de The New York Times:

<https://www.nytimes.com/2019/03/04/technology/google-gender-pay-gap.html>

## Anexos

[ARTÍCULOS](#) - [MARKETING](#) - [MANAGEMENT](#) - [EDUCACIÓN SUPERIOR](#) - [HERRAMIENTAS](#) - [CONTACTO](#) - [SERVICIOS](#) - [SUSCRIPCIÓN](#)

**¡EL MEJOR SOFTWARE DEL MUNDO DE INTELIGENCIA COMPETITIVA PARA MARKETING DIGITAL! (MÁS DE 45 000 000 DE DOMINIOS)** **¡ÚNETE YA GRATIS!**

**PRINCIPALES ADQUISICIONES DE FAMGA (FACEBOOK AMAZON, MICROSOFT, GOOGLE Y APPLE) 2009 2019**

Publicado por Juan Pablo Del Alcázar Ponce | Ene 17, 2020 | Artículos, Estadísticas, Infografías

**TIMELINE OF TECH GIANTS' BILLION-DOLLAR ACQUISITIONS**

Every \$1B+ acquisition made by Facebook, Amazon, Microsoft, Google, and Apple. Bubble size represents maximum valuation.

**VALUATION OF ACQUIRED COMPANY**

**ACQUISITION DATE**

© CBRIGHT

[Facebook](#) [Twitter](#) [LinkedIn](#) [Compartir](#) [Imprimir](#)

Imprimir Artículo

FAMGA (Facebook, Amazon, Microsoft, Google y Apple) han generado grandes adquisiciones en su trayectoria, siempre en búsqueda de innovación, complementos tecnológicos y apuestas a nuevos proyectos y tendencias que al integrar diferentes tipos de tecnología, productos y servicios permiten implementar resultados, consumo promedio por consumidor e impacto de marca en la cultura.

**SUSCRÍBETE**

Suscríbete, no pierdas nuestras publicaciones

Al suscribirte recibirás nuestras publicaciones y recursos en tu correo

EMAIL

Suscribirse

RECOMENDADO

**GetResponse**

CREE PÁGINAS DE DESTINO RESPONSIVAS

en GetResponse - en minutos!

COMIENCE AHORA

HOSTING AAA

HOSTING WORDPRESS GESTIONADO

Desde **3.95 €/mes**

## Google invierte US\$ 850 millones en nuevo centro de datos en Taiwán

La operación supone la segunda inversión más grande de una empresa extranjera en la isla este año, sólo superada por los US\$ 2.200 millones de la también estadounidense Micron Technology.



Google establecerá su segundo centro -utilizado para almacenar y gestionar servidores- en el municipio sureño de Tainán, tras haber construido el primero en el 2013 en el condado central de Changhua sobre un terreno de 15 hectáreas.

Actualizado el 29/10/2019 a las 14:19

El gigante tecnológico **Google** obtuvo la aprobación del Ministerio de Asuntos Económicos de **Taiwán** para construir un segundo centro de datos en la isla con una inversión de US\$ 850 millones (766 millones de euros).

La operación supone la segunda inversión más grande de una empresa extranjera en la isla este año, sólo superada por los US\$ 2.200 millones (1.984 millones de euros) de la también estadounidense **Micron Technology**, anunció un portavoz de la Comisión de Inversiones de la cartera económica taiwanesa.

Google establecerá su segundo centro -utilizado para almacenar y gestionar servidores- en el municipio sureño de Tainán, tras haber construido el primero en el 2013 en el condado central de Changhua sobre un terreno de 15 hectáreas.

Aquel primer centro respondía al fuerte crecimiento de la demanda en **Taiwán y Asia** y tenía como objetivo "ofrecer a los usuarios de Google servicios más fiables y rápidos", aseguró entonces la empresa.

Según **Google**, Taiwán es uno de los "grandes centros de alta tecnología del mundo" gracias a que ha sabido aprovechar su

**30 años**  
Más de 30 años de experiencia en el sector inmobiliario.  
locuraimmobiliaria.com

**VUELVE 3 DÍAS DE LOCURA INMOBILIARIA**

La única feria online del Perú.  
Encuentra lo esencial, encuentra la casa propia en locuraimmobiliaria.com

[Más información](#)

### ÚLTIMAS NOTICIAS

**Ecuador retrasa su llegada a Sudamérica hasta el 2022 por...**

**Agroexportaciones peruanas cayeron 29.3% en abril, debido a recesión...**

**Perú y otros 29 países lanzan alianza para compartir...**

**Anuncio**

### Google Ads - Sitio Oficial

Con Google Ads, no hay contratos ni mínimo de inversión.



Area 120 is a workshop  
for Google's experimental products.

[Join Early Access Program](#)

Hi, we're Area 120



We're an experimental program within Google to help small teams rapidly build new products in an entrepreneurial environment. We're where Google spends 10% of their time on 20% projects.

We build, launch, and iterate on ideas at rapid pace that might otherwise not be explored. Most of these experiments will fail. But you learn a lot when you fail. We build and learn something new.





## Negocio. En clases de 15 minutos vas a aprender más que en Harvard.

FORMACIÓN Y ECONOMÍA - ThePowerMBA - 2020

BUSINESS MANAGEMENT

# Google's Generic Strategy (Porter's) & Intensive Growth Strategies

UPDATED ON DECEMBER 5, 2019 BY ANDREW THOMPSON



Google's homepage accessed through a MacBook Pro. Google LLC (formerly Google Inc.) uses the differentiation generic strategy (Porter's model), along with the intensive growth strategies of market penetration, market development and product development. The company's generic strategy aligns well with its intensive growth strategies. (Photo: Public Domain)

Google LLC's (formerly Google, Inc.) strategic choices directly relate with the nature of its business and the characteristics of the industry. The company's generic strategy is an overarching influence on what the business does and its competitive advantages against other firms in the online advertising market, such as [Facebook Inc.](#), Yahoo! (subsidiary of Oath, which is a subsidiary of [Verizon Communications, Inc.](#)), Snap Inc. (Snapchat), Twitter Inc., and [Amazon.com Inc.](#) On the other hand, Google's intensive growth strategies help support the company in keeping its position as one of

the most valuable brands in the world. For example, continuous improvement of products ensures that the business maintains its share of the online market. Through its generic strategy, the company has become a major player influencing the competitive landscape and development of the online advertising industry, as well as other that depend on the Internet. The combination of Google's intensive strategies and its generic competitive strategy is effective in satisfying the firm's needs for continued business growth and leadership in the global industry.




SEE MORE

- Alphabetical List of Companies
- Business Analysis Topics

RECOMMENDED

- Google's Organizational Culture & Its Characteristics (An Analysis)
- Google's Organizational Structure & Its Characteristics (An Analysis)
- Samsung's Generic Competitive Strategy & Intensive Growth Strategies
- Verizon's Generic Strategy and Intensive Growth Strategies
- Samsung SWOT Analysis & Recommendations
- Walmart's Generic Competitive Strategy and Intensive Growth Strategies
- Verizon Five Forces Analysis (Porter's) & Recommendations
- eBay Inc.'s Generic Competitive Strategy & Intensive Growth Strategies
- Disney's Generic Competitive Strategy & Intensive Growth Strategies
- Verizon PESTEL/PESTLE Analysis & Recommendations
- Verizon's Vision Statement & Mission Statement - Analysis & Recommendations

## RESEARCH REPORT

SIGN UP FOR A FREE TRIAL

Industries - Geographies - Investments & Exits - Infographics - Reports - Webinars - Expert Intelligence - Request Demo

Search

# Google Strategy Teardown: Google Is Turning Itself Into An AI Company As It Seeks To Win New Markets Like Cloud And Transportation

Google, Tech, Technology

Google's next big thing will likely come from one of its new priority areas, like cloud, transportation, and healthcare. Each has a massive, global addressable market and plays well to Google's strength in AI.

As the digital world evolves, Google is taking a multi-pronged approach to maintaining its dominance in the search and ad business, which makes up the vast majority of its revenue. Search is migrating across mediums, with users gradually moving from desktop to mobile devices and voice assistants — a shift that directly threatens Google's moat in search and advertising.

As competition rises in the mobile and digital assistant space, and concerns over privacy and data management mount, Google has been forced to adapt.

GET THE ENTIRE 44-PAGE PDF

Email

DOWNLOAD NOW

To maintain its foothold and protect its main source of revenue, Alphabet (Google's parent company) is positioning itself to dominate adjacent sectors — such as digital commerce, branded hardware products, and content — and attempting to integrate its services into every aspect of the digital user experience.

The company is also seeking out new streams of revenue in sectors with large addressable markets, namely on the enterprise side with cloud computing and services. Furthermore, it's looking at industries ripe for disruption, such as transportation, logistics, and healthcare.

Unifying Alphabet's approach across initiatives is its expertise in AI and machine learning, which the company believes will help it become an all-encompassing service for both.

GET THE ENTIRE 44-PAGE PDF

Email

DOWNLOAD NOW

### RELATED RESEARCH

Visualizing Chinese Tech Giants' Billion-Dollar Acquisitions

The State Of Social Commerce Funding

Why Smart Home Devices Could Be The Future Of Home Insurance Underwriting



SEARCH BAR: BUSCAR NOTICIA [input] BUSCAR EMPRESA [input]

EMPLEO | Asumen riesgos sin sentirse inseguros o avergonzados

## Así es como Google motiva a sus empleados



©BIGSTOCK

Redacción CepymeNews | @CepymeNews

ACTUALIZADO 04 | 10 | 2018 07:08



### Google

Parte del éxito del gigante tecnológico proviene de la capacidad de los empleados para asumir riesgos sin sentirse inseguros o avergonzados.

Google se clasifica constantemente como el mejor empleador, y la cultura que crea ayuda a atraer y retener a los mejores talentos. La compañía optimiza su talento diseñando y motivando equipos fuertes, una habilidad que es esencial para tener éxito, según señalan sus responsables.

"Hay puntos en común entre los equipos, pero la cultura de cada uno es única. Google ha creado una cultura que apoya a los equipos. Puedes tratar de aplicar lo que funciona para otros y hay lecciones que aprender, pero hay un conjunto más amplio de factores a considerar".

Por ejemplo, Google es conocido por una revisión rigurosa y exhaustiva. "Todo el mundo contratado está altamente calificado. Ajustar la cultura no es un factor porque los candidatos son seleccionados para ello. Con talento elevado, el ajuste cultural puede darse por hecho".

PUBLICIDAD

## Alphabet: la sorpresiva nueva estructura de Google

Redacción  
BBC Mundo

11 agosto 2015

f Compartir



El gigante de la tecnología Google anunció este lunes una sorpresiva reestructuración por la que pasará a integrarse en una empresa matriz de nueva creación llamada Alphabet.

Bajo la nueva empresa, Google permanecerá como la principal división al mantener los negocios de búsquedas, las aplicaciones, YouTube y Android.

Directamente bajo el paraguas de Alphabet estarán algunas de las ramas más

### Principales noticias

**La singular y exitosa estrategia de Uruguay para contener la pandemia de coronavirus sin cuarentena obligatoria**

Mientras que la expansión del virus sigue acelerándose en la región, Uruguay ya está volviendo a la normalidad, incluyendo las clases.

29 mayo 2020

**Detienen y acusan por homicidio a Derek Chauvin, el expolicia que puso su rodilla sobre el cuello del afroestadounidense George Floyd**

29 mayo 2020

**Quién era George Floyd, el afroestadounidense muerto bajo custodia policial en Minneapolis (y qué se sabe del agente involucrado en el incidente)**

28 mayo 2020

### No te lo pierdas



El mapa que muestra el número de infectados y muertos en el mundo.



## The business strategy of Google

Posted on June 8, 2018 by Matthew Emmanuel Pineda



Google is undeniably one of the most influential companies in the world. This American multinational technology company has also been one of the prime shapers of the digital information age. It has introduced several innovations through its varied Internet-related and technology-related services and products that changed the way people use the web by promoting the easy dissemination of information and the creation of content.

The Internet giant is without a doubt an American business success story. Of course, understanding how Google has become one of the biggest companies in the world requires an appreciation of its overall business strategy.

### PRODUCT STRATEGY OF GOOGLE THROUGH PRODUCT AND SERVICE DIVERSIFICATION

Online search has always been the main service and product of Google. The company initially capitalised on its search technology that it began developing since 1996. But it later diversified to different Internet-related products and services.

These include productivity tools such as Gmail and Google Drive, enterprise products such as Google Search Appliance, online advertising and publishing services such as AdWords and AdSense, and other online services such as Google News, Google Translate, and Google Maps, among others.

The varied Internet-related products and services have enabled Google to corner diverse Internet users and make them dependent to a certain extent. Take note that these products and services are complementary, thus benefitting users due to ease of use from familiarity and hassle-free transition using a single all-access account.

#### BUSINESS & MARKETS



The marketing strategy of Apple: A concise analysis



Partnership: Advantages and disadvantages



Limited liability company: Advantages and disadvantages



The business strategy of Google



The marketing strategy for Samsung Galaxy

#### SCIENCE & TECHNOLOGY



Precision medicine vs. personalized medicine



Electrophoretic display: Advantages and disadvantages



Advantages and disadvantages of AMOLED

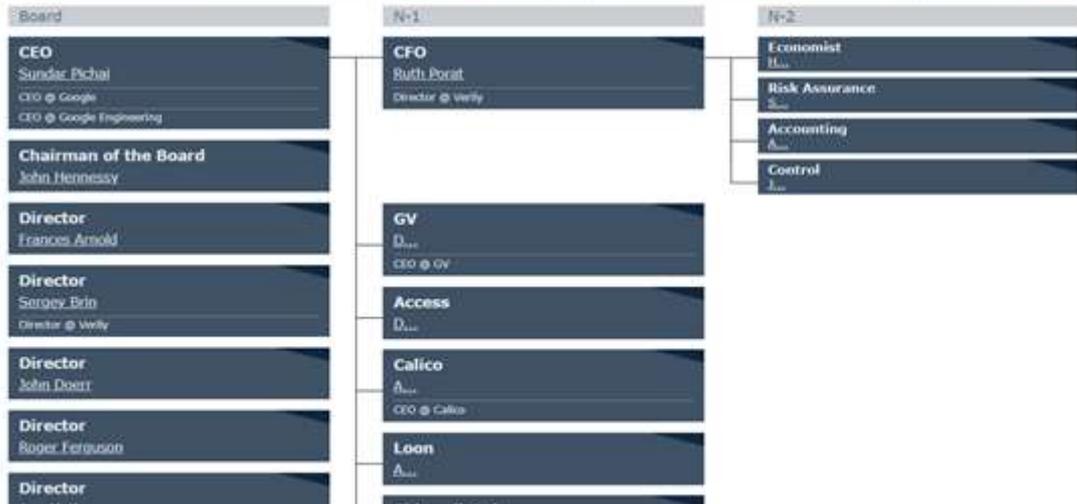
**The Official Board** Company, executive, role  Búsqueda Conectarse • Español ▾

Sectores : Conglomerado industrial (438 empresas incluidas Alphabet Inc)

**Alphabet Inc** abc.xyz  
 posee 53 filiales y 541 ejecutivos  
 9 ejecutivos para contactar ahora  
 Añadir a un ejecutivo >

Alphabet Inc Novedades [Lláme a Alphabet Inc](#) al +1 864 223 0785

Actualización hace 24 días ★Evaluar el organograma 🖨️Imprimir o descargar



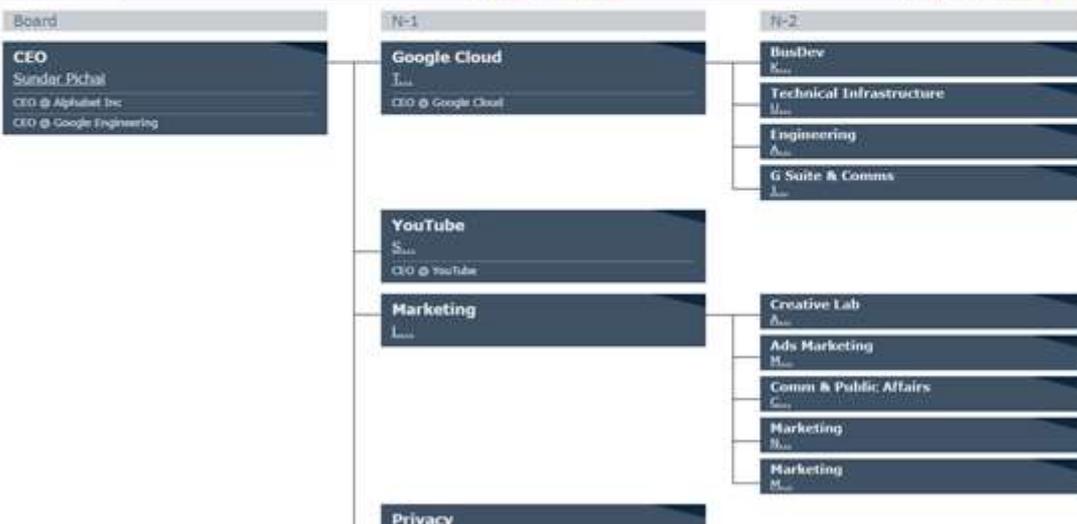
**The Official Board** Company, executive, role  Búsqueda Conectarse • Español ▾

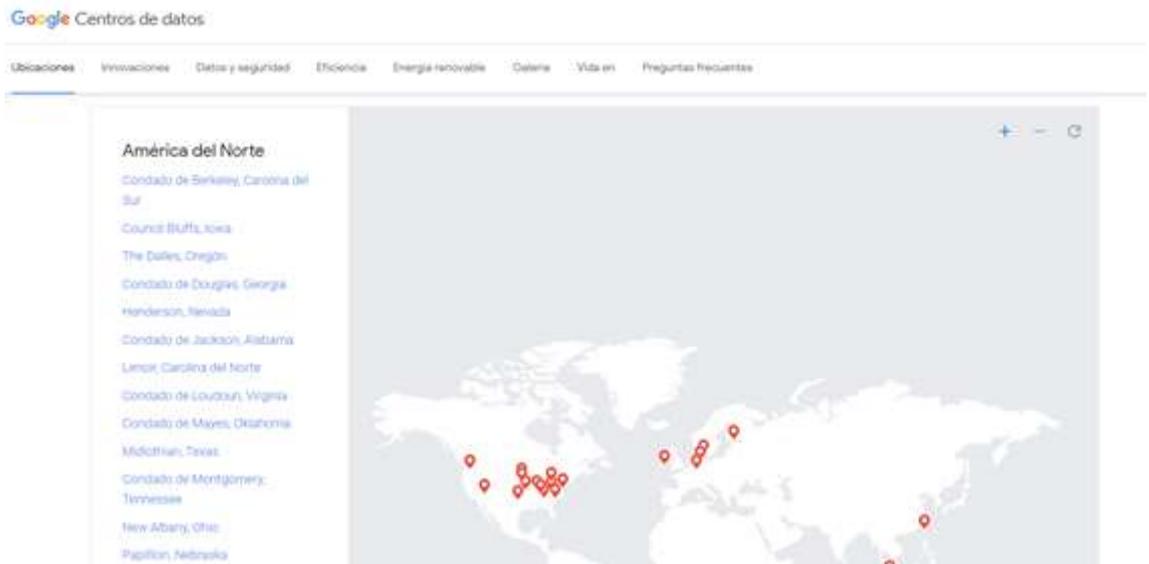
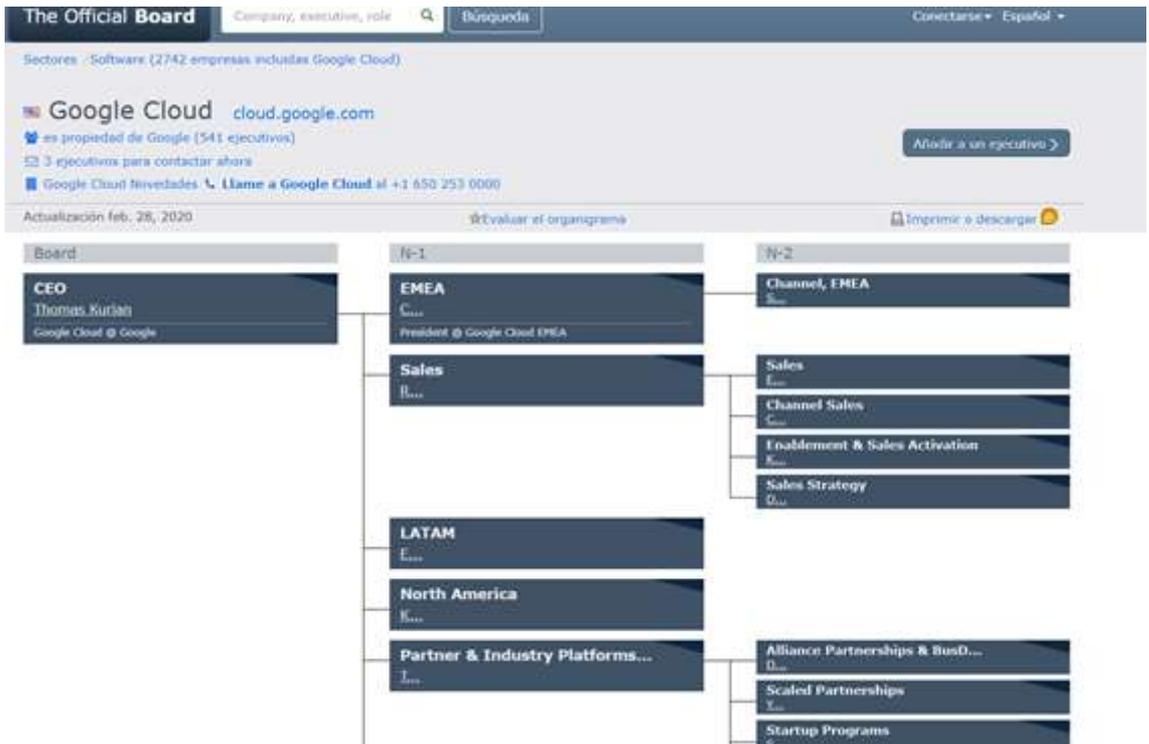
Sectores : Comunicación & Ventas (2864 empresas incluidas Google)

**Google** google.com  
 es propiedad de Alphabet Inc (541 ejecutivos)  
 18 ejecutivos para contactar ahora  
 Añadir a un ejecutivo >

Google Novedades [Lláme a Google](#) al +1 650 253 0000

Actualización Hoy ★Evaluar el organograma 🖨️Imprimir o descargar





336

SHARES

49

130

157

J

+

+

## Cultura de Google

El caso de Google, constituye un modelo de gestión de Recursos Humanos muy comentado y difundido por las innovaciones que plantea.

Laszlo Bock es vicepresidente sénior de gestión de personas de Google y autor del libro 'La nueva fórmula del trabajo'.

Algunas ideas de la fórmula de trabajo de la compañía:

Los empleados son el activo más valioso de cualquier empresa, y perder aquellos con **talento** puede ser algo verdaderamente caro.

Es por este motivo por lo que asegura que hay que quitar poder a los directivos y dárselo a los empleados, una visión propia de la cultura de Google.

Cuando los empleados sienten que están participando en un cambio significativo, llegan a ser mucho más productivos. También se produce mucho más cuando la gente se siente bien tratada.

Según Bock, las únicas formas de retener a los mejores empleados son, según la política de Recursos Humanos de Google, que ellos llaman 'People Operation' (Gestión de Personas):

- La calidad de las personas con las que trabajan
- La sensación de que el trabajo que realizan es significativo.
- Mezclar innovación, eficiencia y sentido de pertenencia.

Los nuevos procesos de selección se basan un 20% en el pasado y experiencia, y un 80% en la capacidad de

6



Google sabe información de usuarios probablemente más de lo que ellos se esperaban.

En este artículo, estaremos viendo con la ayuda de una Infografía de la empresa Conosco, algo de la información que tiene Google almacenada de sus usuarios, y de donde la obtiene.

La información que Google tiene acerca de sus usuarios, la obtiene por medio de sus servicios que proporciona, ya que cada vez que alguien quiere empezar a usar un servicio de esta empresa de California, tiene que proporcionar ciertos datos, y estos son almacenados.

### 5 datos que veremos que Google conoce acerca de sus usuarios son las siguientes:

- 1.- Que piensan.
- 2.- Que hacen cuando están navegando.
- 3.- A donde van.
- 4.- Con quien hablan.
- 5.- Como gastan su dinero.

1.- Que piensan:

Google puede saber los intereses y deseos de los usuarios, sus necesidades y sus creencias (política, religión, espiritualidad) a través de los siguientes servicios:

- El buscador de Google.
- Google Chrome.
- Gmail.
- Anuncios de Google.

## Nuestras oficinas



## Lineamientos de la Comunidad

Los Lineamientos de la Comunidad sirven para respaldar el debate sano y abierto que siempre fue parte de nuestra cultura. Ayudan a crear un entorno en el que podamos unirnos como comunidad con miras a alcanzar nuestra misión colectiva y brindar servicios a los usuarios. Trabajar en Google conlleva una enorme responsabilidad. Todos los días, millones de personas dependen de nosotros para recibir información confiable y de alta calidad. Es crucial que honremos esa confianza y mantengamos la integridad de nuestros productos y servicios. Los siguientes lineamientos son políticas oficiales que se deben aplicar a la hora de establecer comunicaciones en el lugar de trabajo.

A continuación, se incluyen algunos aspectos clave que debes tener en cuenta en tus comunicaciones:

### Equal opportunity

At Google, we don't just accept difference—we celebrate it, we support it, and we thrive on it for the benefit of our employees, our products and our community. Google is proud to be an equal opportunity workplace and is an affirmative action employer. We are committed to equal employment opportunity regardless of race, color, ancestry, religion, sex, national origin, sexual orientation, age, citizenship, marital status, disability, gender identity or Veteran status. We also consider qualified applicants regardless of criminal histories, consistent with legal requirements. See also [Google's EEO Policy](#) and [EEO is the Law](#). If you have a disability or special need that requires accommodation, please let us know by completing [this form](#).

“Google es un lugar de trabajo absolutamente único”, comentaba Levy el director de la película.



“No hay despachos. Hay espacios para la siesta y salas de masaje, y también hay reuniones con participantes que se trasladan en bicicleta por toda la ciudad”.

“En Google, todo lo que allí hacen se basa en la pretensión de fomentar la creatividad y la colaboración, que son valores que deberían regir la vida de todos nosotros”.



NEGOCIOS



## Gigante Google se convierte hoy oficialmente en Alphabet

La firma tecnológica Google empezará a cotizar en el mercado bursátil como Alphabet a partir del lunes



Gigante Google se convierte hoy oficialmente en Alphabet

Actualizado el 02/10/2019 a las 13:07

(EFE).- La empresa tecnológica **Google** se convierte hoy oficialmente en **Alphabet** al cierre de la Bolsa de Nueva York y empezará a cotizar con ese nombre el lunes en los mercados de valores.

Follow @PortafolioECpe

Google anunció a principios de agosto la creación de Alphabet, el paraguas empresarial bajo el que la firma con sede en Mountain View (California) agrupa ahora todas sus divisiones.

Sigue a Portafolio también en [Facebook](#)

El conglomerado incluye a Google y otras seis empresas, entre ellas



Últimas Noticias



Coronavirus EN VIVO |  
Últimas noticias EN  
DIRECTO: casos y muertes  
por Covid-19 en el mund...

# EL COMERCIO

ACTUALIDAD TENDENCIAS DEPORTES DATA OPINIÓN MULTIMEDIA BLOGS

Alphabet



is for Google

As Sergey and I walk in the original founders' club 9 years ago, "Google is not a company until complete. We do not intend to become one." - Larry

*Sergey Brin*  
Sergey Brin



buscar... 

Más info sobre

- Tecnología
- Gadgets
- Móviles
- Videojuegos
- Consejos
- Software
- Redes Sociales



© Martes 11 de agosto 2015



GOOGLE · INTERNET · WEB · GUAIFAI · ALPHABET

## Google pasa a ser Alphabet, pero... ¿qué implica el cambio?



¿Te gusta?

SI (10)



NO (1)

El grupo empresarial conocido como Google se llamará a partir de ahora Alphabet. Si, como el alfabeto, mientras que el nombre de Google quedará reservado solamente a la filial de Internet.

Sin embargo, la G de **Google** seguirá siendo el núcleo del negocio que gana dinero, con el buscador, la plataforma de videos de YouTube y el sistema operativo móvil Android; un dinero que las otras letras del alfabeto se gastan.

**La nueva estructura** busca crear más transparencia en las finanzas, en una empresa

# El modelo de gestión de RR.HH de Google

Google siempre ha destacado por su política de empresa y la fórmula de trabajo de sus oficinas. Pero, ¿qué acciones llevan a cabo para que sus empleados no quieran irse y para tener una plantilla de profesionales llena de talentos?

JUEVES, 22 SEPTIEMBRE, 2016

Google siempre ha destacado por su política de empresa y la fórmula de trabajo de sus oficinas. Pero, ¿qué acciones llevan a cabo para que sus empleados no quieran irse y para tener una plantilla de profesionales llena de talentos?



Todo empieza desde el proceso de contratación. Tras numerosas entrevistas, un pequeño porcentaje de los entrevistados acaba siendo contratado. Hacen un filtro muy pormenorizado, en el que comienzan por llamar a gente que cuente al menos con un master o doctorado.

Sin embargo, aunque para ellos la experiencia es necesaria, una de las características principales que buscan es la capacidad de adaptación. En el mundo digital en el que nos encontramos, los cambios no dejan de llegar y traernos novedades y nuevas tecnologías con las que trabajar. Google busca talentos que puedan gestionar este tipo de cambios.

Una vez traspasa el umbral, las diferencias en el trato del capital humano contrasta con la de otras empresas.

En primer lugar, la empresa busca **incentivar la motivación personal**. Está muy mal entendido, creer que a través de un sueldo elevado un empleado va a mantenerse contento siempre, y va a crecer en él un profundo sentimiento de pertenencia a la empresa. ¿Y si otra empresa le ofrece más dinero o incluso un sueldo similar por un trabajo más estimulante? La respuesta nunca podrá ser del 100%, pero está demostrado que un alto porcentaje de personas elegirán el otro trabajo sin mirar atrás. Están buscando "sentirse realizados profesionalmente" o "cambiar de aires" o incluso "un trabajo más flexible que valore su tiempo de ocio".

La respuesta a estos reclamos la encontró Google en su **modelo de gestión de Capital Humano**.

Comenzando por la motivación personal, la empresa insta a sus trabajadores a utilizar un **20% de su tiempo laboral en un proyecto propia elección**. También se incentiva y da libertad para que aporten mejoras en los proyectos que se estén realizando. Valorar y aprovechar las habilidades y conocimientos de la plantilla no solo ayudará a mejorar la productividad de estos sino, que también alimentará su sentimiento de pertenencia.

En cuanto al clima laboral, **los horarios de trabajo son flexibles** y permite a sus empleados trabajar desde casa. La empresa también cuenta con una empresa de transportes que se encarga de organizar las rutas necesarias para que sus empleados puedan ser recogidos de su casa al trabajo, y por supuesto cuentan con acceso inalámbrico a Internet. También disponen de bicicletas y patinetes eléctricos para moverse entre

Productivity

# Empleados felices: el método "a lo Google"

## Una importante fuga de trabajadores hizo al departamento de Recursos Humanos del gigante de Silicon Valley replantearse algunas cosas

Por Nicolás Lavín · Published on 02.02.2018 - 3:00

Una de las mejores empresas para trabajar en el mundo es Google, aunque el trabajo es duro, muchos ven como un sueño el llegar a esta compañía. ¿Por qué? Pues porque su atractiva forma de trabajar con sus empleados es algo que no cualquier empresa podría costear. Sin embargo, hace algunos años el departamento de recursos humanos notó un problema: una gran fuga de mujeres abandonaban la empresa.

En Silicon Valley (California), la mayoría de las compañías están habitadas por ingenieros y ejecutivos masculinos y uno de los objetivos de Google es potenciar la fuerza femenina en sus oficinas. Además de un problema de equidad de género, complica el reclutamiento de nuevos integrantes. A diferencia de la mayoría de los sectores de la economía, el mercado de los empleados de tecnología de primer nivel es extremadamente estrecho. Google lucha por los trabajadores potenciales con Apple, Facebook, Amazon y crecientes startups del lugar, por lo que la salida de cada empresa

☆ You can now save interesting articles by clicking the star icon on the right side of the page.

# Cómo motiva Google a sus empleados



## BÚSQUEDAS PATROCINADAS

[motivacion laboral](#)
[como motivar a los empleados](#)
[beneficios para empleados](#)
[motivacion empresarial](#)

Muchas empresas deberiamos seguir el ejemplo de Google en algunos aspectos en cuanto a la relación con sus empleados, aunque bien es cierto que en determinados casos no se posible. Google, hoy en día, es una de las compañías más atractivas para sus empleados (y para los que ansian serlo). Aunque todo trabajo es trabajo, lo cierto es que muchos ven en trabajar en Google un sueño. ¿Por qué? ¿Cómo motivar a los empleados como lo hace Google, cuál es su secreto? Mejorar el [clima organizacional](#) de esta manera:

¿Qué Necesitas? [\[Mostrar\]](#)

### Decoración, juegos, comidas, bebidas, beneficios sociales

La decoración de los espacios es muy original, favoreciendo la motivación, con mucho color. Hay una cafetería, salas para reflexionar y elementos recreativos para los trabajadores. Todos ellos tienen allí lo que necesitan, se sienten cómodos en la "oficina", incluso hay comida y bebida gratis para todo el que lo desee. Hay comidas para todos los gustos, incluso para vegetarianos. Ofrecer comida y bebida gratis en la empresa es bueno porque así los trabajadores no tienen por qué ir a restaurantes de comida rápida de la zona, de hecho se quedan en la empresa disfrutando del momento mientras ganan fuerzas para seguir trabajando. Lavandería gratis, sillas de masaje y una cantidad de beneficios sociales, todo ello lo ofrece Google para cubrir las necesidades de todos sus empleados. Si todo esto no fuera rentable, Google no lo ofrecería, si realmente mantener contentos a los empleados no fuera beneficioso y provechoso quizá el gigante de los buscadores no lo haría.

## BÚSQUEDAS PATROCINADAS

[motivacion laboral](#)
[como motivar a los empleados](#)
[beneficios para empleados](#)
[motivacion empresarial](#)
[motivacion personal](#)

## Formación Online



## Recibe los últimos contenidos que publicamos



He leído y acepto el [AVISO LEGAL](#) y la [POLÍTICA DE COOKIES](#).

[Recibir nuevos contenidos](#)



## De un garaje al Googleplex

La historia de Google comienza en 1995, en la Universidad de Stanford. Larry Page se estaba planteando estudiar en Stanford y Sergey Brin, que ya estudiaba allí, fue el encargado de mostrarle el campus.

Fundación  
1998

Fundadores  
Larry Page y Sergey Brin

Constitución de la sociedad  
4 de septiembre de 1998

Oferta pública inicial (NASDAQ)

Se cuenta que en su primer encuentro no estaban de acuerdo en casi nada, sin embargo, se aliaron al año siguiente. Trabajando desde sus dormitorios, construyeron un motor de búsqueda que utilizaba enlaces para determinar la importancia de cada página en la Web. Este motor de búsqueda se llamó



## ARGENTINA

# Google, la historia: año por año

Hoy el megabusador celebra sus 15 años. En esta nota, un repaso por los momentos más importantes de la empresa de Mountain View

28 de septiembre de 2013

[Compartir en Facebook](#)

[Compartir en Twitter](#)



182

Hoy Google celebra sus 15 años, pero la historia del megabusador se extiende más allá de 1998 y arranca cuando sus fundadores, Larry Page y Sergey Brin, con apenas 22 y 21 años, respectivamente, se conocen en la universidad, en 1995.



### MÁS LEÍDAS

- 1 [Banco Anses: cómo será el cronograma de pago del segundo refuerzo de \\$10.000](#)
- 2 [Paso a paso: así fueron los últimos minutos con vida de George Floyd](#)
- 3 [Coronavirus en la Argentina: confirmaron 17 muertes y 584 casos en las últimas 24 horas](#)
- 4 [La reacción de Marcelo Tinelli mientras Jorge Lanata lo criticaba en 'PPT'](#)
- 5 [Donald Trump dijo que movilizará](#)

---

## Historia de la Informática

Blog sobre Historia de la Informática

---

[INICIO](#)   [MUSEO DE INFORMÁTICA](#)   [ACERCA DE](#)

[Inicio](#) › [Historia](#) › [Empresas](#) › [Historia de Google](#)

# Historia de Google

👤 - Publicado el 📅 11 enero, 2011 - 📁 Publicado en [Empresas](#), [Historia](#)

La historia de Google empieza en 1995 cuando Larry Page y Sergey Brin se reúnen en Stanford.

Un año despues Larry y Sergey, ahora los estudiantes de Stanford ciencias de la computación graduado, han comenzado a colaborar en un motor de búsqueda llamado BackRub. BackRub ha operado en los servidores de Stanford por más de un año-finalmente ha ocupado demasiado ancho de banda para adaptarse a la universidad.

*Larry Page y Sergey Brin*

En 1997 Larry y Sergey han decidido que el buscador BackRub necesita un nuevo nombre. Después de algunas ideas, que iban con Google, un juego de la palabra «googol», un

RESEARCH REPORT

SIGN UP FOR A FREE TRIAL

Industries • Geographies • Investments & Exits • Infographics • Reports • Webinars • Expert Intelligence • Request Demo

Search



# Alphabet In AI: How Google Went From A Search Engine To An \$800B Global AI Powerhouse

Artificial Intelligence Automotive Client Intelligence Core Intelligence Energy Google Healthcare Robotics Smart Cities

Alphabet is disrupting healthcare, auto, government contracts, and more with AI. We look at how it got here, where it's headed, and what this means for incumbents.

Google was relentless in its pursuit of artificial intelligence even before the current wave of AI commercialization took off.

**Google's AI research dates back to its founding year**  
AI-related publications, 1998 - 2019 (as of Aug. 5)



TOP TECH TRENDS  
See the trends poised to reshape industries in the coming year.

DOWNLOAD NOW

View this for:

Classic Flipcard Magazine Mosaic **Sidebar** Snapshot Timeline

EQUIPO GOOGLE

HISTORIA DE GOOGLE

EVOLUCIÓN DE GOOGLE

INSTALACIONES

¿QUÉ ES MOMA?

FILOSOFÍA DE NUESTRA

ORGANIZACIÓN DE GO...

ESTRUCTURA GOOGLE...

POWER POINT EXPOS...

## ¿QUÉ ES MOMA?

La mayoría de las empresas que trabajan ofrecen servicios de Internet suelen tener lo que se dice **Intranet**, que básicamente es una página interna sólo accesible desde la red de la empresa donde podremos realizar nuestro trabajo. En este caso hablaremos de **Moma**, la intranet que utiliza Google para sus 16,000 trabajadores.

El significado del Moma es un misterio, parece ser que ni las propias personas que desarrollan la Intranet saben lo que significa. La empresa puede parecer muy seria, y lo es en el exterior pero en el interior son personas como nosotros y tienen muy buen sentido del humor, utilizan apodos entre si para identificarse como los siguientes:

- **Googler:** Empleado estándar
- **Noogler:** Nuevo empleado
- **Gaygler:** Empleado que apunta hacia el lado equivocado
- **Xoogler:** Ex-Empleado
- Y muchos más.

Las estructuras hipertexto conlleva que toda la información esté disponible para todos los trabajadores de la empresa. En el caso de google se utiliza una intranet llamada MOMA. Esta incluye información sobre las ventas a tiempo real, el avance de los proyectos e información sobre las competencias y las experiencias de cada persona.

Encontramos esta manera de compartir la información una ventaja para la empresa ya que se encuentra actualizada en todo momento y es una manera rápida de acceder a ella por lo que ni se deteriora, ni se pierde. Aunque se pide a los empleados que escriban sus opiniones personales y estarán al alcance de todos, pierden parte de su intimidad con el fin de ayudar a la empresa. El fin de esta iniciativa es que se constituya una gran familia para poder crear un mejor ambiente de trabajo y así una empresa más productiva y competitiva en el mercado y no existe otra manera de hacerlo que conociéndose los unos a los otros. Este es el mismo fin que buscan los juegos (futbolines, mesas de billar, canchas de voleibol, pianos, mesas de ping pong, gimnasios...) que hay en las oficinas, se busca que los trabajadores se relacionen.

Tenéis una [entrada completísima](#) en Blogoscoped hablando de **Moma**, con lujo de detalles y todas las posibles capturas

Tema Notas dinámicas. Con la tecnología de Blogger.

## Head of Platforms (English, Spanish)

Share Save

Google Buenos Aires, Argentina Santiago, Santiago Metropolitan Region, Chile

Apply

**Please submit your resume in English - we can only consider applications submitted in this language.**

Note: By applying to this position your application is automatically submitted to the following locations: **Buenos Aires, Argentina; Santiago, Santiago Metropolitan Region, Chile**

### Minimum qualifications:

- 10 years of field sales experience in the technology industry.
- 4 years of relevant work experience in a people management role.
- Experience in ad tech, including media buying and analytics.
- Ability to speak and write in English and Spanish fluently and idiomatically.

## CÓMO GOOGLE ESTÁ CAMBIANDO EL LIDERAZGO EN EL MUNDO DE LA EMPRESA

Publicado el enero 14, 2018 por admin



Extraída de  
<https://unsplash.com/search/photos/leadership>  
P

Las empresas que conceden a los empleados mayor capacidad de decisión y que optan porque las personas trabajen en entornos de amplia libertad, obtienen mejores resultados.

Un estudio llevado a cabo por Richard Locke, del Massachusetts Institute of Technology (MIT), lo demuestra. Comparó dos fábricas de camisetas Nike en México. La fábrica A concedía más libertad a sus trabajadores, les pedía que ayudasen a establecer objetivos de producción, que se organizaran ellos mismos en equipos y que decidieran cómo debían repartirse el trabajo, y les otorgaba autoridad para detener la producción cuando detectaran problemas. La

fábrica B controlaba estrechamente la planta de producción, imponía normas estrictas a los empleados sobre cuándo y cómo discurría el trabajo. Locke comprobó que los trabajadores de la fábrica A eran casi el doble de productivos (150 camisetas diarias frente a 80), y unos obtenían unos costos por camiseta 40 por ciento inferiores (0,11 frente a 0,18 dólares).

Pero mucho más importante quizá es que este es el modelo de gestión de personas en el que se basa Google, la empresa posicionada por sexta vez consecutiva como la mejor empresa para trabajar en Estados Unidos en 2017 en el ranking realizado por la revista Fortune y a su vez, una empresa que no deja de crecer en resultados, con un beneficio neto de 5.426 millones de dólares en 2017.

Según palabras de Laszlo Bock, vicepresidente de Recursos Humanos en Google, autor del libro "La nueva fórmula del trabajo" este estilo se basa en que el directivo no se centra en administrar premios u

**MAESTRÍAS ONLINE** COMPLETA EL FORMULARIO Y SOLICITA TU BECA



**FUNIBER**  
FUNCIÓN UNIVERSITARIA INVESTIGADORA

## Becas - Maestría en Línea

Descubre Nuestras Maestrías 100% Online y Aplica por una Beca

Funiber

Abrir

Empresa

## Las claves de la dirección y liderazgo de Google

10 July, 2017



Google ha sido valorada con la mejor empresa para trabajar 8 veces en los últimos 11 años gracias a sus admirables técnicas de dirección. Descubre cuáles son las claves de liderazgo en Google.

**SAMSUNG** Crystal UHD

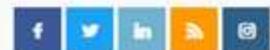


Altoparlante andróide Curved, Flat

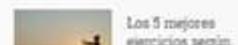
### Colores increíblemente puros

**COMPRAR AQUÍ**

Síguenos



Lo más leído



## 3 cosas que Google enseña a todos sus líderes

Google es la empresa más importante del mundo e imparte lecciones de liderazgo a cada uno de sus trabajadores para ayudarlos a alcanzar sus metas



Google es el gigante de la tecnología, es el buscador más famoso del planeta y sin duda es una hacedero de grandes líderes. (Foto: Google)

Redacción Gestión

Actualizado el 12/10/2018 a las 09:55

**Google** es el gigante de la tecnología, es el buscador más famoso del planeta y sin duda es una hacedero de grandes líderes que hoy dirigen algunas de las empresas de Internet más importantes del mundo como: Marissa Mayer en Yahoo, Tim Armstrong en AOL / Oath. Sin duda el mayor éxito de la compañía es haber convertido a las personas con gran talento en gerentes de élite.



**LA MEJOR COMBINACIÓN PARA TU INVERSIÓN**

Tu mejor combinación para tu inversión

Sector 62 lotes Industriales

Patrocinado

Más información

### ÚLTIMAS NOTICIAS



Nuevos estudios clarifican





Google identificó los comportamientos y las características más valorados de sus principales gerentes. Entre las principales, destaca que dedican tiempo a miembros individuales del equipo y crean una inclusión, al mismo tiempo que empoderan al equipo en general. También es importante que los gerentes estén orientados a resultados, sean estratégicos y puedan tomar decisiones de manera efectiva.

Google se ha convertido en una de las marcas más grandes del mundo. Y, a continuación, te damos un vistazo a su sólida investigación sobre [lo que caracteriza a un gran gerente](#).

No es ningún secreto que ser un buen gerente puede marcar la diferencia en lo feliz que es su equipo y lo bien que funciona. Google no solo demostró esto a los escépticos hace años,

## Eight Things Google Does to Onboard their New Hires



Possibly one of the most sought-after companies to work for in the 21st century, it's no surprise that Google has an awesome onboarding program.

Google hires only the best. Their interview process is notoriously rigorous and that's if you get past the thousands of other applicants. All of this makes sense — they are a huge player in every niche in tech and have a solid monopoly on the search industry. And they want to stay there. Google can't afford the unproductive employees, high turnover, or wasted potential that comes with a crappy onboarding program.

### 1. In-person training

# Google I/O 2016: 12 Leadership Qualities of Google's Sundar Pichai

LEADERSHIP



Sundar Pichai Delivering Google I/O 2016 Keynote

[Google I/O 2016](#) held at the legendary Shoreline Amphitheater, proved Larry Page and Sergey Brin have found a superior CEO for Google in Sundar Pichai. Mr. Pichai came on my radar while running the Android division of Google. Since then, I have watched him carefully, and his every step has impressed me.

There are 12 things I noticed about his understated, visionary, and team building leadership of the company. These 12 leadership qualities of Sundar Pichai could easily be considered the standard for 21st century leaders in any organization, [including](#) or otherwise.

STOP RANSOMWARE with real-time  
& prevention from the cloud. CROWD

## Leadership Lessons with Sundar Pichai



*"You might fail a few times, but that's OK, you end up doing something worthwhile which you learn a great deal from."*

The Indian who redefined success, reaching the very pinnacle to rescript the story of his career trajectory, Sundar Pichai, is one leader the entire world looks up to. The CEO of Google and its parent company Alphabet Inc, he is not just an inspiration for young adults but also for numerous students who wish to write their success story on similar lines.

Hailing from a humble background in Chennai, Pichai completed his bachelor's in Metallurgical Engineering from IIT Kharagpur, post which he pursued his MSc in Material Science and Engineering from Stanford University. He also holds an MBA from the Wharton School of the University of Pennsylvania.

***My dad and mom did what a lot of parents did at the time. They sacrificed a lot of their***

## Las claves para el liderazgo de Google

Tags | Categorías



Ser un líder no es sencillo, en ti recae toda la responsabilidad de tu equipo, es por eso que listamos algunas claves para el liderazgo de Google, y como una de las empresas más grandes de tecnología es de esperarse que las enseñanzas puedan ser atípicas, pero siempre refrescantes y llenas de valor.

**Laszlo Bock**, el ex jefe de recursos humanos de Google, ha compartido su experiencia ampliamente en **libros** y varios medios de comunicación sobre el liderazgo de Google y las prácticas de las personas.

Estas prácticas son aterradoras para las empresas con **estilos de liderazgo tradicionales**, la vieja escuela de command and control, pero los innovadores trabajan para Google. Estas son mis políticas favoritas:

## Director, People Partner, Cloud

 Share  Save

 Google  Mountain View, CA, USA

 Apply

### Minimum qualifications:

- Bachelor's degree or equivalent practical experience.
- 15 years of HR Business Partner/Senior Manager experience.

### Preferred qualifications:

- 15 years of experience in senior HR leadership roles setting strategy, designing and executing people programs of global scope, and building effective teams.
- Experience working with highly technical populations within Enterprise and Cloud-focused organizations.
- Ability to manage a complex set of stakeholders and advocate change through influence rather than authority.
- Ability to analyze data, understand trends, and develop recommendations for action based on the analysis and first principles thinker.

LA ÉLITE DE WALL STREET

## Alphabet se une a Apple y Microsoft en el club del billón en bolsa



\* Se convierte así en la tercera tecnológica en alcanzar esta capitalización bursátil



Alphabet, la matriz de Google, ha logrado el billón en capitalización bursátil (Thomas Peter / Reuters)

SUCUMBIRIO, BARCELONA 17/01/2020 10:19 | Actualizado a 17/01/2020 16:00

**Alphabet** alcanzó este jueves un hito, ya que un repunte en las acciones la llevó por encima de una valoración del **billón de dólares** por primera vez, lo que consolida el dominio de la tecnología y las acciones de Internet como los mayores titanes de **Wall Street**. Las acciones se recuperaron en la última media hora de negociación para cerrar en 1.450,16 dólares, un aumento de 0,8% en el día.

Con la ganancia, **Alphabet** se convirtió en el miembro más nuevo de un club de élite con una capitalización de mercado histórica de 13 dígitos. Solo otros dos nombres estadounidenses han pasado el umbral: **Apple**, valorada en alrededor de 1,38 billones, y Microsoft, 1,7 billones.

TECNOLOGÍA

# Google busca la paridad salarial y descubre que les paga menos a muchos hombres

Por Daisuke Wakabayashi

7 de marzo de 2019



[Read in English](#)



**Heaven32** MAXIMIZA LA PRODUCTIVIDAD

En la escuela de negocios que más crece en PERÚ estudias como si vieras una serie en Netflix con clases de 15 minutos desde tu celular o laptop.

Revista FINANCIERAS 32

INICIO / INTERNACIONAL / POLÍTICA / BOLSA E INVERSIÓN / TECNOLOGÍA / ESTILO VIDA / EN

## El jefe de recursos humanos de Google renunciará – TechCrunch

11 febrero, 2020 No hay comentarios

Top del Día

**Departamentos en Costanera**

Venta de Departamentos en Costanera con el respaldo de Los Portales. ¡Cotiza Aquí!



**Cheesecake Factory se niega a pagar el alquiler y cita un "tremendo golpe..."**

[ad\_1]

**Google** El jefe de recursos humanos renuncia, anunció hoy la compañía. Google dijo que Eileen Naughton, quien se unió a Google en 2006 y se convirtió en su vicepresidenta de operaciones de personas hace cuatro años, pasará a



Join Extra Crunch

Login

Search Q

Startups

Videos

Audio

Newsletters

Extra Crunch

The TC List **NEW**

Advertise

Events

—

More



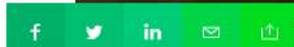
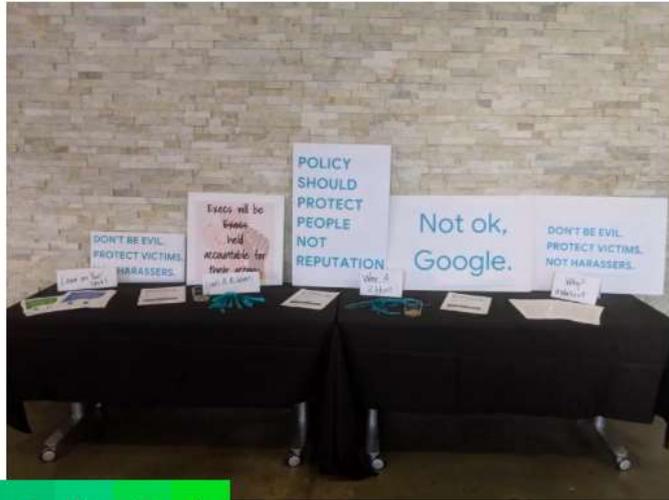
Check out these great online resources for Medicare now

# Google employees across the globe are walking out now to protest sexual harassment



Kate Clark @kateclarktweets / 10:46 am -05 • November 1, 2018

Comment



GOOGLE TECH

## Google's head of HR is leaving while worker unrest continues

Eileen Naughton will no longer run People Operations

By Sean Hollister | @StarFire2258 | Feb 10, 2020, 9:29pm EST

f t SHARE



VERGE DEALS



Dell's Inspiron 2-in-1 laptop is \$600 at Best Buy