



BORIS GROYSBERG

DAVID A. THOMAS

ALISON BERKLEY WAGONFELD

Haciendo que Google siga siendo "Google"

Kim Scott, directora de ventas y operaciones en línea de AdSense de Google, acababa de regresar de una de las reuniones trimestrales de Google de 2008 y su mente corría a mil. La compañía continuaba lanzando nuevos productos y servicios a un ritmo rápido, y era difícil mantenerse al día con el nivel de innovación que ocurría a su alrededor a diario. Scott había entrado a Google durante el verano de 2004. En ese momento la compañía contaba con aproximadamente 3.000 empleados, y la mayoría trabajaba en su sede central en Mountain View en California. En tan sólo cuatro años, la cantidad de empleados de Google había crecido a más de 17.000, y más del 40% trabajaba fuera de Estados Unidos. El crecimiento de las utilidades había corrido a un ritmo aún mayor, de 3,2 mil millones de dólares de ingresos anuales en 2004 a 20 mil millones de dólares para el cierre de 2008.

Scott había desarrollado una variedad de roles empresariales desde que se graduara de la Escuela de Negocios de Harvard en 1996, y se unió a Google porque se vio atraída por la cultura innovadora y la actitud positiva y resoluta de todos los que iba conociendo. Fue contratada para ayudar en el planeamiento y administración del crecimiento de AdSense de Google ("AdSense"), uno de los dos principales servicios de anuncios de Google. Scott compartía el liderazgo del área con sus contrapartes funcionales de Gestión de Productos, Ingeniería y Comercialización (Marketing). Casi todas las decisiones importantes se tomaban en conjunto como equipo líder. Scott explicaba, "Google es una organización que se mueve rápido, y que se basa en el consenso. Antes de entrar aquí, yo pensaba que ambas cosas eran mutuamente excluyentes."

Cuando Scott comenzó en la compañía en 2004, se preguntaba si permanecería allí por varios años, ya que nunca había durado más de tres años en una misma compañía en el pasado. Pero, en ese momento era mediados de 2008, y estaba satisfecha de que Google aún tuviera la misma atmósfera empresarial que había encontrado al comenzar. Los fundadores Sergey Brin y Larry Page establecieron una cultura que reconocía la innovación y la mejora continua, y todos los postulantes a algún puesto eran seleccionados por sus cualidades "Googleísticas", las cuales les permitirían prosperar en tal entorno. Algunos observadores asumieron que el creciente tamaño inevitablemente acarrearía una mayor burocracia, pero Scott estaba complacida de que los empleados de toda la compañía trabajaran duro para mantener en un mínimo los subproductos potencialmente negativos. Mientras Scott sobrepasaba a unos jóvenes empleados que conversaban en el patio, reflexionaba sobre lo que estaría permitiendo a Google mantener su cultura a pesar de estar duplicando su tamaño. Esperaba que aún le siguiera gustando trabajar en Google en otros cuatro años y se preguntaba, "¿qué más podemos hacer para asegurar que Google siga siendo el mismo tipo de empresa que me entusiasmó en 2004?"

El caso de LACC número 409-S03 es la versión en español del caso de HBS número 409-039. Los casos de HBS se desarrollan únicamente para su discusión en clase. No es el objetivo de los casos servir de avaluos, fuentes de datos primarios, o ejemplos de una administración buena o deficiente.

Copyright 2009 President and Fellows of Harvard College. No se permitirá la reproducción, almacenamiento, uso en planilla de cálculo o transmisión en forma alguna: electrónica, mecánica, fotocopiado, grabación u otro procedimiento, sin permiso de Harvard Business School.

Antecedentes de la compañía

Cuando Page y Brin eran alumnos del doctorado en ciencias computacionales de la Stanford University, desarrollaron un algoritmo que ordenaba los resultados de búsquedas en Internet basándose en qué sitios tenían la mayor cantidad de enlaces dirigidos a ellos. Los primeros usuarios quedaron impresionados con los resultados de las búsquedas, y en 1998 Page y Brin consiguieron un millón de dólares de inversionistas providenciales para convertir la idea en una compañía. Para 1999, el software respondía a 500.000 solicitudes de búsquedas a diario, y lograron obtener una financiación de 25 millones de dólares de dos firmas líderes de capital empresarial para comenzar a hacer crecer el negocio.

Para finales de 1999, Google se mudó a su nueva oficina central en Mountain View, California, apodada Googleplex. Page y Brin establecieron una cultura informal desde el inicio –pelotas de ejercicio hacían las veces de sillas de oficina; los escritorios estaban hechos de puertas de madera; y se permitía tener perros en el trabajo. Adicionalmente, los fundadores contrataron a dos chefs para que prepararan la comida de los empleados. La cultura estaba diseñada para promover la confraternidad y eliminar las barreras que pudieran surgir al desarrollo rápido de ideas.

Para finales de 2000, Google había establecido sociedades con sitios Web líderes como AOL y Yahoo! y atendía 100 millones de solicitudes de búsquedas diarias. Google también había introducido varios nuevos productos y servicios como Google Toolbar (barra de herramientas) y habían comenzado a brindar los resultados a través de dispositivos inalámbricos. También en 2000, Google introdujo su programa de publicidad orientado por palabras clave llamado AdWords. Los anunciantes podían adquirir palabras clave, y Google mostraba los textos de los anunciantes cuando los usuarios digitaban aquellas palabras en los cuadros de búsqueda. Google creía que su software de publicidad dirigida brindaba tasas de enlaces visitados cuatro veces mayores que el promedio de la industria en ese momento.¹ Los servicios de publicidad de Google permitían a la compañía comenzar a ganar dinero, y para finales de 2001 Google era rentable. Page y Brin contrataron al anterior director general de Novel, Eric Schmidt, como director general de Google en 2001, y ambos adoptaron los cargos de presidentes, de productos y de tecnología, respectivamente.

Google continuó atrayendo publicidad pagada a sus servicios de búsqueda, y la compañía generó 440 millones de dólares en ingresos y 100 millones de dólares de utilidades durante 2002.² El número de empleados alcanzó los 680 para esta época, la mayor parte ubicados en Mountain View. (Ver en el **Anexo 1** las estadísticas financieras y de personal de Google). Google salió a la venta pública en 2004 (abreviatura en la bolsa: GOOG), obteniendo 2 mil millones de dólares. El folleto informativo de la OPA incluía una carta de presentación de Brin y Page que comenzaba con “Google no es una compañía convencional. No pretendemos convertirnos en eso”. La carta continuaba enfatizando el “enfoque de largo plazo, incluso a costa del sacrificio de las utilidades de Google en el corto plazo.”³ Cerca del momento de la IPO (por sus siglas en inglés), Google también publicó “Diez cosas que son ciertas” como parte de su filosofía operativa. En primera instancia estaba, “Enfocarse en el usuario, y todo lo demás seguirá.” (Ver en el **Anexo 2** las diez cosas ciertas de Google). La misión de Google era la de “organizar la información del mundo y hacerla universalmente accesible y útil.”⁴

¹ Comunicado de prensa de Google: “Google’s Targeted Keyword Ad Program Shows Strong Momentum with Advertisers,” 16 de agosto de 2000.

² http://investor.google.com/fin_data.html, visitado el 31 de enero de 2008.

³ http://investor.google.com/ipo_letter.html, visitado el 31 de enero de 2008.

⁴ Google, Inc., 2006 Formulario 10-k, página 1.

Entre 2004 y 2007, Google continuó añadiendo rápidamente nuevos productos y servicios relacionados con las búsquedas incluyendo Google Book Search, Google News y Google Finance. También introdujo un conjunto de servicios de comunicación y colaboración que incluían a Gmail, Google Calendar, Google Docs & Spreadsheets y Blogger. (En el **Anexo 3** se puede ver una impresión de pantalla de Google Docs). Otros productos nuevos incluían Google Checkout para transacciones en línea, Google Maps y Google Mobile. Para diciembre de 2007, Google atraía 587,8 millones de usuarios cada mes, y tenía 62,4% de participación en el mercado de las búsquedas. En comparación, Yahoo! tuvo una participación de 12,8% de las búsquedas y 484,7 millones de visitantes durante el mismo periodo.⁵ Los ingresos de Google en 2007 fueron de 16,6 mil millones de dólares, con 4,2 mil millones de dólares de utilidad neta. Aproximadamente la mitad de los ingresos de la compañía fueron generados fuera de Estados Unidos. El precio de la acción de Google al 31 de enero de 2008 fue de 564,30 dólares, generando una capitalización de mercado de 176,8 mil millones de dólares. El precio de la acción mostró un crecimiento de 664% con respecto al precio de la IPO de 85 dólares. El precio de la acción creció hasta 108.31 dólares en su primer día de transacción. (Ver en el **Anexo 4** los precios históricos de las acciones de Google).

Servicios de publicidad

La publicidad en línea generaba el 99% de los ingresos de Google, proviniendo casi en su totalidad de dos servicios: AdWords y AdSense. Google se refería a estos servicios como los “servicios medulares” de la empresa y dedicaba el 70% de sus recursos de investigación y desarrollo a su éxito continuo.

AdWords, el más grande de los dos negocios, fue lanzado en 2000. Fue diseñado para ayudar a los anunciantes a crear y publicar anuncios destinados a aparecer en solicitudes de búsqueda u otros contenidos relevantes en la red. Los anuncios se mostraban en los propios sitios de Google así como en sitios de terceros, desde grandes como AOL a cientos de miles de sitios más pequeños. (Los sitios de terceros eran llamados colectivamente Google Content Network [Red de Contenidos de Google]). Los anunciantes del programa AdWords usaban herramientas en línea diseñadas para simplificar el proceso de crear anuncios basados en texto, apostando por las palabras clave que generarían la publicación de sus anuncios, y planteando presupuestos de gasto diario. Los anunciantes pagaban cuando se le mostraba su anuncio a un usuario en una página en la red (“costo por impresión”) o cuando un usuario hacía clic en su anuncio (“costo por clic”), lo cual generalmente dirigía al usuario al sitio del anunciante. Aunque era más caro pagar por los clics que por las impresiones, los anunciantes que vendían bienes o servicios en línea preferían generalmente pagar por los clics ya que era una forma medible de atraer usuarios a su propio sitio. Google daba soporte a los anunciantes con software y personal que los ayudaba a desarrollar, ejecutar y optimizar campañas.

AdSense, lanzado en 2003, fue diseñado para ayudar a los escritores en línea a monetizar su contenido mostrando anuncios AdWords relevantes a las solicitudes de búsqueda o contenido de aquellas páginas. Por ejemplo, un sitio sobre planificación de fiestas infantiles podría mostrar anuncios de invitaciones para fiestas. (Ver en el **Anexo 5** un ejemplo de página de contenido con anuncios AdSense publicados por Google). Los escritores de contenidos se afiliaban en línea para ser parte de la Google Content Network, e identificaban los espacios de las páginas que el escritor quería poner a disposición de los anunciantes. El sistema de correlación de Google elegía los mejores anuncios para dicho espacio, y luego compartía los ingresos con el escritor sobre la base de

⁵ Kevin J. Delaney, Robert A. Guth y Matthew Karnitschnig, “Microsoft Makes Grab for Yahoo,” [Microsoft Atrapa a Yahoo] *Wall Street Journal*, sábado, 2 de febrero de 2008, página A1.

impresiones o enlaces visitados a partir de los anuncios publicados en el contenido de ese sitio en particular. La Google Content Network contenía cientos de miles de escritores, algunos de los cuales generaban sólo 10 dólares mensuales a través de AdSense, mientras que otros lograban cientos de dólares o más cada mes. Google ofrecía los programas AdSense para búsquedas, contenido, blogs y archivos de audio así como varias opciones fuera de línea como periódicos y anuncios impresos. Scott explicaba, “Contamos con un amplio rango de escritores, y una buena proporción de nuestros ingresos proviene de los cientos de miles de pequeñas cuentas que en conjunto suman mucho dinero.” Las métricas clave del negocio incluían: número de sitios registrados, ingresos generados (por Google y pagados a los sitios asociados) y lo que los anunciantes estaban dispuestos a pagar por los costos por clic y por los costos-por-mil de las impresiones.

Otros productos y servicios

Google ofrecía más de 40 productos, servicios y aplicaciones distintos, casi todos los cuales eran gratis para los usuarios, y auspiciados por publicidad vendida a través de AdWords y AdSense. Google clasificaba sus ofertas de productos en cinco categorías: búsquedas, publicidad, aplicaciones, empresa y móvil. (Ver en el **Anexo 6** la lista de productos a diciembre de 2007). Búsquedas incluía productos que facilitaban la indagación de todo tipo de información en línea como blogs, archivos, mapas y libros. Publicidad se refería a AdWords, AdSense y sus herramientas analíticas relacionadas. Aplicaciones incluía servicios populares como Gmail (correo electrónico gratuito), Picasa (fotos), Google Docs (compatible con Microsoft Word y Microsoft Excel) y Google Calendar. El sitio YouTube para compartir videos (adquirido por Google en 2007) también era considerado como parte de las aplicaciones de Google. Empresa (enterprise incluía productos y servicios diseñados para usuarios corporativos e instituciones grandes como Maps for Enterprise. La categoría móvil incluía productos construidos específicamente para dispositivos móviles como el calendario, búsquedas, y Gmail.

Google promovía el desarrollo de nuevos productos y a menudo lanzaba nuevos productos y servicios como versiones “beta” para ser probados por los usuarios. Los periodos de prueba podían durar un año o más de modo que se pudieran mejorar características y trabajar problemas de software antes del lanzamiento general. Incluso en ciertas ocasiones, Google facilitaba algunos productos antes de la fase beta a través de su grupo Google Labs. Estos productos le daban la oportunidad a los desarrolladores de probar nuevas ideas con los usuarios en una etapa temprana del proceso de desarrollo de software.

La estrategia de Google

Google estaba comprometido a desarrollar “el motor de búsqueda perfecto que pudiera comprender exactamente lo que querían decir los usuarios y entregar exactamente lo que los usuarios deseaban” en la forma de un servicio rápido, exacto, fácil de usar y al que se pudiera acceder desde cualquier lugar.⁶ Dedicaba la mayor parte de sus recursos a mejorar la experiencia de búsqueda y a desarrollar sofisticados sistemas de publicidad diseñados para beneficiar tanto a los usuarios como a los anunciantes. Como mencionaba Page, “para los usuarios, nuestro objetivo es el de producir anuncios relevantes tan buenos como el contenido principal o los resultados de las búsquedas. Para los anunciantes, brindamos herramientas que orienten y enfoquen su publicidad y midan con

⁶ Google Corporate Philosophy, sitio web de Google, <http://www.google.com/corporate/tenthings.html>, visitado el 3 de abril de 2008.

exactitud los resultados de sus gastos.”⁷ En relación con estos objetivos, Google estaba enfocándose en nuevas formas de venta tales como los dispositivos móviles, las aplicaciones de productividad y el video en línea. Adicionalmente, Google se estaba expandiendo globalmente, alcanzando los 120 dominios globales para finales de 2007.

Estructura organizacional de Google

Google era gestionada como un “triumvirato” con Schmidt, Brin y Page en el timón. Page describía su relación laboral en la carta para la IPO de Google de 2004:

Eric tiene la responsabilidad legal de director general y se enfoca en la gestión de nuestros vicepresidentes y de la organización de ventas. Sergey se encarga de los temas de ingeniería y negocio. Yo me enfoco en ingeniería y en gestión de productos... Nos reunimos a diario para actualizarnos mutuamente sobre el negocio y enfocar nuestra colaboración en los temas más importantes e inmediatos. A menudo las decisiones las toma uno de nosotros, y a los demás nos informan después. En los casos de decisiones más importantes, discutimos los temas con equipos más grandes y más apropiados según cada caso. Las diferencias las resolvemos a través de discusiones y análisis hasta llegar al consenso.⁸

Los ejecutivos senior de Google estaban organizados por áreas funcionales, siendo las más grandes: Ingeniería, gestión de productos, comercialización de productos, ventas, operaciones, legal, y finanzas. El área de ingeniería representaba al grupo funcional más grande, y los fundadores describían la compañía como una empresa que “gira alrededor de la ingeniería”. Normalmente, los productos eran manejados por equipos, trabajando los gerentes de las principales áreas funcionales juntos para alcanzar métricas específicas. La responsabilidad de las ganancias y pérdidas recaía en Schmidt, en vez de hacerlo en las unidades de producto o de negocio.

La organización AdSense

El negocio de AdSense era administrado por los directores y gerentes de cuatro grupos funcionales: Kim Scott, directora de ventas y operaciones en línea (OSO, por sus siglas en inglés); Brian Axe, director de gestión de productos; Joerg Heilig y Bhavesh Mehta, directores de ingeniería; y Gopi Kallayil, gerente de gestión de productos. Scott describía al equipo líder como una “malla”; otros lo describían como una estructura matricial. Cuando se le preguntó “¿quién está a cargo de AdSense?”, Scott respondió con una sonrisa, “Nadie”. Como directora de ventas y operaciones en línea, Scott era responsable del reclutamiento, administración, optimización y pagos a los socios de AdSense. El equipo de gestión de productos definía las características y funcionalidades de los productos y trabajaban muy de cerca con el equipo de Scott para obtener opiniones de los clientes. El área de gestión de productos también trabajaba de cerca con ingeniería, dado que los ingenieros traducían las especificaciones de los productos en código de software. Comercialización trabajaba tanto con ventas y operaciones en línea como con gestión de productos para ayudar a identificar necesidades de los clientes y para incrementar la información hacia los mismos. Axe creía, “nuestra organización funcional evita que se generen feudos en las unidades de negocio de la compañía.”

⁷ Google 2007 Founders Letter,], sitio web de Google, http://investor.google.com/2007_founders_letter.html, visitado el 3 de abril de 2008.

⁸ “Letter from the Founders,” [Declaración S-1 de Google, 18 de agosto de 2004, http://investor.google.com/ipo_letter.html, visitada el 5 de febrero de 2008.

Scott fue contratada para su rol en junio de 2004 por el vicepresidente de ventas y operaciones en línea, aproximadamente un año después del lanzamiento de AdSense. Scott heredó un equipo de 90 personas, la mayor parte de las cuales trabajaban en Estados Unidos como asociados de cuenta ("asociados") facilitando la incorporación de AdSense en sitios de contenido y administrando las relaciones con los que publicaban los contenidos. La mayor parte de los asociados interactuaban con miles de escritores, y Scott confiaba en que los asociados recogieran opiniones de clientes que pudieran emplearse para mejorar el negocio de AdSense. En los siguientes cuatro años, Scott añadió aproximadamente 30 personas a su equipo de Estados Unidos, y otras 80 personas en el exterior, haciendo crecer su equipo a un total de 200. Había también aproximadamente 100 personas que trabajaban en el negocio de AdSense en la región de Europa, Medio Oriente y África, pero este grupo no le reportaba directamente. Scott podría haber hecho los contratos más rápidamente, ya que los ingresos de AdSense y el número de escritores crecieron en más de 500% durante esos tres años, pero optó por mantener el equipo "pequeño y ágil". Russ Laraway, director de operaciones en línea y uno de los que le reportaban directamente, explicaba el enfoque de Scott al añadir personal, "Kim no quería sobrecontratar. Cuando los grifos de contratación se abrieron, algunos fueron con baldes, pero ella fue con tacitas. Kim creía que mantener el grupo pequeño nos forzaría a innovar en cómo manejamos el negocio. Nos empuja a cambiar nuestros procesos y a usar tecnología para automatizar nuestro trabajo. Quiere que aprovechemos nuestros recursos de manera que generen mayor valor." Scott tenía ocho personas que le reportaban directamente y eran colectivamente responsables por la gestión del negocio actual y por el desarrollo de ideas de crecimiento. (Ver en el **Anexo 7** el organigrama de AdSense).

Reclutamiento

Google creció de tener 3.021 empleados a finales de 2004 a 16.805 a finales de 2007. Para lograr este nivel de crecimiento, Google estableció un proceso riguroso y orientado por datos que llegó a toda la organización. Laraway explicaba, "la filosofía de contratación de Google consiste en que haremos lo que sea necesario para asegurar que cada una de las personas contratadas sea un jugador 'A.'" Jason Warner, gerente senior del personal (staff), describía algunos elementos del proceso, "como compañía, revisamos millones de currículos que se generan en todas las fuentes que podamos encontrar. Se busca indicadores que Google ha identificado como factores clave de éxito para encajar en la compañía. Los marcadores difieren dependiendo del rol específico a ser cumplido, pero siempre buscamos habilidades cognitivas generales."

Los candidatos que pasaban las pruebas de currículo eran entrevistados por teléfono y evaluados en otros atributos como iniciativa, flexibilidad, espíritu colaborador y "evidencia de madurez" –todos componentes que hacían "googleístico" a un candidato. Laszlo Bock, vicepresidente de operaciones de personal explicaba, "Contratamos gente que sea 'aprendedora' –queremos personas que puedan inferir significados a partir de lo que ocurre a su alrededor." Jeff Huber, vicepresidente de ingeniería, creía que este "fuerte filtro" de Google era un componente crítico para el éxito de la compañía. Explicaba, "existen muchas personas inteligentes que no son contratadas porque no encajan culturalmente en la organización." Los candidatos también eran vetados por empleados actuales de Google que habían ido a las mismas escuelas o habían trabajado para el mismo empleador previamente. Entonces, los candidatos fuertes a ese nivel eran invitados a la sede para entrevistarse con ocho empleados de Google que habían tenido entrenamiento en entrevistas. Los entrevistadores daban puntajes cuantitativos a las entrevistas así como retroalimentación cualitativa. Google también solicitaba todas las notas universitarias y buscaba muchas referencias. Los gerentes de personal recopilaban todo en un archivo electrónico y daban recomendaciones para la contratación basándose en el análisis de todos los factores.

Compensación

En términos de la compensación total, Google ofrecía un salario base, bonos, opciones de compra de acciones y un extenso conjunto de beneficios y ventajas. Su objetivo era ser competitivo en relación con otras compañías de la industria. Para los empleados contratados antes de inicios de 2008, la apreciación de las opciones de compra de acciones a menudo excedían por mucho las compensaciones en efectivo. En un artículo del *New York Times* de noviembre de 2007 se estimaba “que cada una de 1.000 personas tienen más de 5 millones de dólares en acciones de Google entre sus opciones de compra y adjudicaciones de acciones... pero no es ‘Googleístico’ hablar sobre las fortunas personales hechas en la compañía.”⁹ Los niveles de retención de personal eran considerados altos para Silicon Valley. Sarah Teng, asociada de cuentas de AdSense, se unió a Google luego de graduarse en Stanford y celebraba su primer aniversario en la compañía en enero de 2008. Comentaba, “mucha gente que conozco rechazó ofertas de paga potencialmente mayor (como posiciones en banca de inversión o consultorías) para trabajar aquí, porque la calidad del trabajo y la calidad de vida son tan buenas que valen mucho más la pena.” La compañía condujo una encuesta de satisfacción de los empleados en 2007, y los resultados mostraron que casi todos los empleados de Google estaban “satisfechos” o “muy satisfechos” de trabajar en Google.

Beneficios y ventajas

Google era reconocido por los beneficios y ventajas que brindaba a sus empleados. La compañía ofrecía altos paquetes de beneficios así como atención de salud y dental dentro de su sede. En términos de ventajas, adicionalmente a brindar alimentación gratis para el desayuno, almuerzo y cena, ofrecía libre uso de piscinas e instalaciones de ejercicios. Los pasillos en las oficinas contaban con juegos de video y juegos de fútbol de mesa, y se ofrecían clases gratuitas a todos los empleados. Muchos de ellos comparaban el ambiente de la compañía con el de un campus universitario. Megan Smith, vicepresidente de desarrollo de nuevos negocios, explicaba, “Los ejecutivos de Google dedicaron mucho tiempo a planificar el campus físico. Las áreas han sido creadas de modo que permitan un enriquecimiento mutuo; queremos que gente de distintas áreas funcionales y grupos interactúe con los demás.” Bock detallaba, “estamos atentos a métricas tales como la longitud de las filas para el almuerzo. Queremos que sean lo suficientemente largas como para permitir que la gente se encuentre con los demás, pero no tan largas como para que desperdiciemos el tiempo de los empleados. Nuestras largas mesas en los cafés fueron también una decisión consciente, ya que queremos promover que los empleados se sienten con gente que no conocen. También limitamos el tamaño de los eventos dentro de la sede para que sean lo suficientemente pequeños para permitir que ocurra cierto nivel de interacción social e intimidad.”

Google también era conocido por sus viajes a esquiar patrocinados por la empresa, los cuales promovían el sentimiento de comunidad. Además, la compañía brindaba transporte gratis a los alrededores de Bay Area –otra oportunidad para el enriquecimiento mutuo. Google reembolsaba a los empleados que adquirían autos híbridos. Los empleados tenían acceso a guarderías infantiles internas y masajes subsidiados dentro de sus instalaciones; el trabajo desde el hogar era común; y a lo largo de toda la sede no era raro encontrar máquinas lavadoras de ropa de uso gratuito. Scott explicaba, “en Google respetamos el tiempo de nuestros empleados, y nuestras ventajas a menudo ayudan a nuestra gente a optimizar su tiempo a la vez que generan encuentros con nueva gente de la compañía.”

⁹ Katie Hafner, “Google Options Make Masseur a Multimillionaire,” *The New York Times*, 12 de noviembre de 2007, <http://www.nytimes.com/2007/11/12/technology/12google.html>, visitado el 19 de febrero de 2008.

Gestión

Google era considerado una organización “plana” particularmente en sus primeros años cuando algunos Gerentes de Ingeniería tenían a su cargo hasta 50 empleados directos. Para 2006, la compañía comenzó a contratar más gerentes con experiencia, reduciendo el número de personal de reporte directo por gerente. Scott Sheffer, director de operaciones en línea y otra de las personas que reportaban directamente a Scott, comentaba, “Kim ha contratado a una cantidad de gerentes experimentados en los últimos dos años. La gente asumía que los gerentes iban a sofocar la innovación, pero eso no ha ocurrido.” Scott detallaba, “mi filosofía es que la gerencia media debe retar a la gente a hacer más, no menos. La gerencia debe levantar la organización y hacer más emocionante la vida.” Sin embargo, había partes de la organización, particularmente en Ingeniería, que continuaban manteniendo sus estructuras organizacionales muy planas. Bock explicaba, “creemos que contratamos gente bien intencionada, curiosa y consciente, y la mayoría tiene la capacidad de autodirigirse con ayuda de sus pares.”

Incluso con más gerentes, Google tenía una estructura organizacional suelta. Como explicaba Kallayil, “Google es una organización grande, pero sigue siendo muy ágil al no permitir que las jerarquías, estructuras organizacionales, títulos y niveles interfieran en la creatividad y ejecución. Las ideas son lo más importante. Las cosas se hacen gracias a una misión común, objetivos compartidos, y responsabilidad personal. La gente se autodirige y se automotiva a todo nivel.” Warner añadió, “Google tiene una aversión cultural a la gerencia desde arriba.” O como Roxana Wales, gerente de entrenamiento y desarrollo explicara, “a los empleados de Google no les gusta que les digan cómo hacer las cosas... eso se conoce como microgerencia. La mayoría de los empleados preferiría encontrar por su cuenta la mejor manera de hacer las cosas. La gente preferiría tener mentores en vez de gerentes.” De hecho, en una encuesta reciente a los empleados de Google, el 95% de los encuestados del equipo de Scott creía que sus gerentes trabajaban para ellos. Dentro del equipo de Operaciones y Ventas de AdSense, Laraway describía a Scott como “alguien que brinda a sus empleados mucha libertad de acción. Trabaja con su equipo para determinar lo que se debe hacer, y luego se retira del camino para dejar la ejecución a los demás.” Scott creía en la importancia de reunirse con los empleados personalmente, y trataba de tener reuniones individuales con los 90 integrantes de su equipo en algún momento durante el año.

Entrenamiento

En términos de entrenamiento gerencial, Suzie Dewey, una gerente relativamente nueva de AdSense, creía que en el pasado “no había habido mucho entrenamiento formal, aunque era útil tener el consejo de buenos gerentes.” A inicios de 2008, Dewey se preparaba para iniciar un nuevo programa de entrenamiento gerencial que ponía énfasis en el entrenamiento y desarrollo personal. De hecho, tanto Scott como su gerente, Sandberg, estaban experimentando con nuevos programas de entrenamiento gerencial para el grupo OSO. Dewey explicaba, “Me parece que ahora me están dando objetivos que tienen que ver con cómo manejo al personal directamente a mi cargo, puesto que parte de mi trabajo es desarrollar a la gente de mi equipo.” Sullivan detallaba, “estamos comenzando a dar clases a los gerentes sobre cómo dar entrenamiento a la gente y cómo manejar la carrera del personal. Sabemos que es más probable que los empleados permanezcan en Google si pueden vislumbrar una línea de carrera.” Sin embargo, algunos empleados de Google no tenían una línea de carrera definida. Por ejemplo, entre los asociados, algunos salían para seguir en escuelas de negocios, otros para seguir en escuelas de leyes, y otros se quedaban en Google y se hacían su propia línea sea en Estados Unidos o en el exterior.

Los nuevos contratados recibían entrenamiento que consistía principalmente en aprender sobre las normas culturales y lenguaje compartido de Google. Google también ofrecía clases de entrenamiento en habilidades para ayudar al desarrollo de sus empleados. Por ejemplo, si un nuevo CSR quería saber más sobre ciencias computacionales, Google pagaba las clases para ayudarlo a ser más efectivo en su puesto. También brindaba clases gratuitas de lenguaje y traía profesores a su sede para enseñar a los empleados temas que iban desde finanzas hasta ventas.

Evaluaciones de desempeño

Los gerentes eran responsables de asegurar que su personal directo tuviera evaluaciones de desempeño una o dos veces al año. Las evaluaciones se tomaban muy en serio, y todos los empleados de Google participaban en programas de revisión de 360 grados en los cuales recibían retroalimentación de gerentes, pares y personal de reporte directo. De hecho, las revisiones de pares eran un componente crítico para las evaluaciones de desempeño. Huber explicaba, “Cuando recién llegué a Google, el proceso de revisión de desempeño era una de las áreas que me impresionaron más con relación a las otras empresas donde había trabajado. Lo que los pares tienen que decir sobre sus colegas tiene un gran peso. La calidad de la información que surge de los pares no deja de sorprenderme.” Bock ampliaba, “los gerentes pueden ver sólo una perspectiva, y la opinión sin censura de los pares brinda una imagen más completa de la contribución de los empleados a Google. Creemos en la sabiduría del grupo, y es una de las tantas ideas con las que esta filosofía dirige nuestras acciones.”

Dewey creía que las revisiones de desempeño se estaban volviendo más sólidas, ya que se estaba integrando habilidades tales como gestión de personal en la retroalimentación. Los gerentes imponían fuertes exigencias al desempeño. Las evaluaciones más altas eran “desempeño increíble,” y dos niveles de puntaje por debajo de este se encontraba “superó las expectativas.” Algunos empleados creían que era difícil incluso obtener la evaluación de “alcanzó las expectativas.” Teng explicaba, “los empleados de Google tenemos mucho talento y decisión, y estamos constantemente tratando de llegar al límite. Siempre nos alientan a establecer objetivos ambiciosos.” Las evaluaciones de desempeño normalmente se calculaban a nivel de toda la compañía para asegurar consistencia, lo cual resultaba a veces en resistencia de los ejecutivos senior sobre puntajes específicos.

Promociones

Las promociones también ocurrían dos veces al año, y la mayoría de los empleados debían permanecer en sus puestos por lo menos un año para poder tener una promoción. Algunos empleados del equipo de Scott tenían la percepción de que el proceso de promociones era “opaco”. Como lo describiera un empleado junior, “Todos los que son promovidos están calificados, pero parece ser que hay gente calificada que no es promovida.” Los ejecutivos y gerentes senior del grupo OSO estaban al tanto de esta preocupación, y estaban creando un “marco de desarrollo profesional” para las posiciones de cada nivel, detallando lo que se requeriría en diversas categorías. Entre las categorías se encontraba: enfoque en el cliente, toma de iniciativa, innovación y creatividad, toma de decisiones, entrega de resultados, colaboración y trabajo en equipo, comunicación, y ser “Googleístico”. Otros empleados expresaron su preocupación porque había menos posibilidades de avanzar debido a que se estaba contratando gente directamente para las posiciones gerenciales. Warner explicaba, “la contratación de gerentes externos es una cuestión necesaria en Google. En épocas de crecimiento muy rápido, un individuo a menudo no puede mejorar sus habilidades y

capacidades lo suficientemente rápido como para mantenerse a la par de las necesidades organizacionales." Sheffer añadió, "Google ha traído gerentes con experiencia, pero también ha promovido talentos desarrollados internamente." Mehta se sentía satisfecho de que las promociones parecieran "basadas en méritos," y que los buenos ingenieros "ascendieran rápidamente."

Toma de decisiones

El estilo de toma de decisiones de Google a menudo era descrito como "orientado al consenso," siendo las decisiones discutidas normalmente en reuniones y a través de largas cadenas de correo electrónico que describían los pros y contras de varias opciones. Dewey explicaba, "cuando comencé en Google tres años atrás, solíamos tomar decisiones sentando a todos los gerentes en una sala y hablándoles al respecto. Aún hacemos eso, pero ahora la sala puede tener 20 personas o más que quieren dar su opinión." Llegar al consenso toma tiempo, y Scott a menudo pasaba la mayor parte de sus horas de trabajo reuniéndose con gente de otras áreas funcionales para conversar y tomar decisiones. Ella explicaba, "para estar bien en Google, necesitas llegar al consenso, pero sin dejar que el proceso te retrase." (Ver en el **Anexo 8** cómo Scott utiliza su tiempo.)

Dentro del equipo de AdSense, Scott, Axe, Heilig, Mehta y Kallayil se comunicaban con frecuencia, a menudo a diario, sobre la gestión del negocio. Algunas de las empresas de Google reunían una persona de Ingeniería con una persona de Productos, y los dos eran designados para trabajar juntos como un equipo líder junto con Ventas. Axe explicaba, "trabajamos junto con Kim en decisiones que tienen impacto en los clientes de AdSense, y normalmente podemos llegar a acuerdos por nuestra cuenta. Ocasionalmente, podemos elevar decisiones importantes al equipo ejecutivo de Estrategia de Productos de Google, en el que los fundadores las evaluarán. Las decisiones más difíciles son las intermedias pues son muy pequeñas para elevarlas, pero lo suficientemente importantes como para ceder cuando hay diferencias de opinión."

Por ejemplo, el equipo de ventas quería que se implementaran ciertos "arreglos pequeños" más rápidamente, sin tener que pasar por el proceso de priorización transfuncional. El equipo transfuncional de AdSense discutió el problema, llegando eventualmente a un compromiso. Mehta explicaba, "las políticas se diseñan para evitarnos cometer errores que impacten en los ingresos, pero tenemos que asegurarnos que estas mismas políticas no nos impidan generar nuevos productos y presentaciones. La gente en Google es bien intencionada y desea las mejores soluciones. Cualquiera puede apelar a alguna política si no le parece, y aunque trabajamos en pos del consenso, a menudo avanzamos si el 80% de los tomadores de decisiones están de acuerdo."

Innovación

La creatividad y la innovación eran considerados como los valores medulares de Google, y sus ejecutivos buscaban la "innovación continua" en todos los niveles de la compañía. En la Carta de los Fundadores de 2005, Page escribió, "Dedicamos una cantidad extraordinaria de recursos para encontrar a la gente más inteligente y más creativa que podamos y ofrecerles las herramientas que necesiten para cambiar el mundo. El personal de Google sabe que se espera que inviertan tiempo y energía en proyectos riesgosos que creen nuevas oportunidades de atender a usuarios y construir nuevos mercados."¹⁰ La compañía empleaba mecanismos tanto formales como informales para promover la innovación, con incentivos que iban desde compensación a reconocimiento y a mejoras

¹⁰ "2005 Founder's Letter," http://investor.google.com/2005_founders_letter.html, visitada el 14 de febrero de 2008.

en el trabajo. De hecho, se alentaba a los ingenieros de Google a dedicar 20% de su tiempo (un día a la semana) a trabajar en lo que ellos quisieran. Algunos de los productos más nuevos de Google (e.g. Google Mail, Google News) se originaron durante el "20% del tiempo."

Los gerentes podían ofrecer "premios de reconocimiento" a discreción a los empleados que demostraran innovación. Por ejemplo, un empleado del grupo de Scott recibió un premio de reconocimiento por desarrollar una manera de mejorar el flujo de trabajo de modo que cada CSR pudiera manejar más solicitudes de soporte cada día. En 2004, Page y Brin lanzaron el "Premio Fundadores de Google" el cual consistía en sustanciales adjudicaciones de acciones que eran ofrecidas a los equipos que lograran un trabajo "sobresaliente" en Google. Algunos empleados recibían adjudicaciones de acciones a través de estos premios que eventualmente terminaban valiendo más de 1 millón de dólares. Los fundadores diseñaron estos premios para atraer, motivar y retener al personal más talentoso.¹¹ Huber añadió, "Los premios de Google brindan una excelente manera de ayudar a reforzar el tipo de comportamiento que queremos ver en toda la compañía."

El equipo de Ventas y Operaciones en Línea de AdSense tenía sus propios foros para promover la innovación, incluyendo un "concurso de ideas" trimestral dirigido por el "equipo de ideas" de AdSense. Teng era parte de este equipo y revisaban aproximadamente 100 a 200 postulaciones en línea cada trimestre enviados por empleados de todo el mundo. El equipo trabajaba junto para priorizar ideas, ayudar a los postulantes a obtener visibilidad para sus ideas y llegar a la implementación. El equipo también invitaba a los finalistas a presentar sus ideas en el concurso trimestral. Teng explicaba, "Kim es la defensora de las ideas nuevas, y desea que todos nos sintamos capaces de hacer cambios aunque seamos sólo una pequeña parte de una gran organización." Por ejemplo, varios meses después de que Teng comenzara en Google dirigió una iniciativa para volver menos oneroso un proceso de aprobaciones repetitivas. Teng programó un dispositivo de teclado ergonómico y determinó que el dispositivo podía incrementar la productividad en un 133%. Ella demostró la mejora a su gerente, y luego sugirió que se pidieran los dispositivos para todo el equipo. Su gerente apoyó la idea, y finalmente alentó a Teng a pedir los aparatos para sus colegas internacionales así como a desarrollar un programa de entrenamiento para todos los usuarios. Teng explicaba, "si tienes una idea, te alientan a tomarla y seguir adelante con ella, incluso si recién has salido de la universidad y has estado en la compañía tan sólo unos cuantos meses." Scott confiaba en que la innovación continua reduciría los costos de operación de AdSense. Scott creía, "una de las razones del éxito de Google es nuestro incesante enfoque en ser proveedores de publicidad en línea de bajo costo. Siempre revisamos nuestro trabajo y nos preguntamos qué se puede eliminar, qué podemos automatizar y qué podemos subcontratar."

Otros foros trimestrales en el grupo funcional de Ventas y Operaciones en Línea incluían un día en el cual los empleados junior sugerían formas en las que la gerencia podría hacer de Google un mejor lugar. Scott también patrocinaba una actividad llamada "el súper evento de lo esencial en el trabajo" durante el cual, cada trimestre, los gerentes pasaban tiempo con empleados recién ingresados para ayudarlos a encontrar maneras de mejorar sus trabajos. La filosofía de Scott era, "si sientes fastidio por las tareas repetitivas, imagínate alguna manera de arreglarlo." Agregaba, "cuando comencé, nos tomaba cinco minutos aprobar un nuevo escritor. Ahora nos toma cinco segundos. La satisfacción del cliente mejoró, y liberó a los empleados para enfocarse en otras áreas del negocio. La innovación es tan importante en nuestras funciones como lo es en Ingeniería. De hecho, en una encuesta reciente a los empleados, más del 90% de nuestro equipo pensó que eran alentados a ser innovadores en su trabajo." Kallayil creía que Google también promovía la

¹¹ Katie Hafner, "New Incentive for Google Employees: Awards Worth Millions," *The New York Times*, 1 de febrero de 2005, <http://query.nytimes.com/gst/fullpage.html?res=9B06EFDD123BF932A35751C0A9639C8B63>, visitado el 19 de febrero de 2008.

creatividad relacionada con el balance vida-trabajo. Explicaba, “cuando llegué a Google, quería organizar clases de yoga para y por personal de Google. Fui alentado a seguir mis intereses e incluso fue resaltado en mi revisión de desempeño.”

A menudo, los empleados de Google decían que se sentían cómodos tomando riesgos. Heilig explicaba, “nos alientan a ofrecer nuevas ideas. Las buenas sobrevivirán y las malas morirán, pero nadie se mete en problemas por lanzar ideas que no sobrevivan.” Los empleados creían que había tolerancia al error en todos los niveles de la compañía. Laraway detallaba, “se que puede sonar cliché, pero realmente no pasa nada cuando ocurren errores aquí.” He oído a nuestra vicepresidenta contar la historia en la que comete un error que le costó a Google alrededor de un millón de dólares. Cuando admitió el error ante Larry, él le dijo que preferían que cometiera errores por ir muy rápido, a que no los cometiera por ir muy despacio.” Scott creía que era mejor que los empleados “pidieran perdón en vez de permiso,” y explicaba, “todos nos movemos rápidamente, pero es obligación de los pesimistas detener algo.” Page y Brin animaban a los ingenieros a tomar riesgos también. Mehta explicaba, “nos han dicho que nos movamos rápidamente, y si fallamos, podemos aprender rápido y hacerlo mejor la próxima vez.”

Manejando los subproductos de crecimiento rápido

Los empleados de Google disfrutaban de oportunidades que vinieron con el crecimiento de la compañía, pero algunos fanáticos de Google también alzaron la voz de alarma con respecto a los potenciales retos culturales y organizacionales que a menudo acompañan al crecimiento rápido. Muchos empleados de Google habían trabajado previamente en otras compañías de rápido crecimiento en las que surgieron problemas, tales como: burocracia, lenta toma de decisiones, falta de visibilidad, y consistencia internacionales. Los empleados de Google pasaron tiempo pensando sobre cómo evitar estas características comunes de las grandes compañías.

Burocracia

Una de las preocupaciones más grandes era el surgimiento potencial de una “burocracia acechante” a partir del incremento de políticas y guías requeridas para administrar una compañía internacional de más de 17.000 empleados. Scott estaba a la caza de lo que ella y otros percibían como políticas o reuniones innecesarias e invitaba a los miembros de su grupo a participar en una sesión trimestral que llamaba “Evitando convertirnos en Dilbertville”. (El nombre hacía referencia a la tira cómica publicada por Scott Adams que se burla de la vida oficinesca de un ingeniero de Silicon Valley llamado Dilbert quien trabajaba en un cubículo y no parecía hacer mucho). Scott explicaba, “De la forma en que hemos crecido, a veces pienso para mí misma, ‘Dilbert ha entrado al edificio’. Así que he comenzado estas reuniones de ‘eliminación de la burocracia’ para mantener las cosas bajo control”. (Ver en el **Anexo 9** una diapositiva usada en una de las reuniones de Evitando convertirnos en Dilbertville). Las reuniones dieron como resultado una nueva herramienta en línea diseñada y construida por varios empleados de OSO la cual brindaba una salida para ventilar preocupaciones. Los empleados de Google usaban la herramienta para compartir “incidentes” y otros comentaban y evaluaban los incidentes en escalas que iban de “Muy Dilbert” a “Muy Google”. Las propuestas se agrupaban en temas que se podían llevar a la acción, y los empleados se enlistaban para ser eliminadores de burocracia de uno o más de los problemas que estaban comprometidos a resolver. Scott esperaba que las reuniones de Evitando convertirnos en Dilbertville y la nueva herramienta también ayudaran a solucionar la preocupación de que algunos empleados ya no se sintieran “especiales” debido al continuo crecimiento de la compañía.

Toma de decisiones lenta

Los empleados de Google también resaltaron que el estilo de toma de decisiones por consenso se podía volver más desafiante, particularmente cuando las decisiones requerían tomarse a lo largo de múltiples locaciones. Wales explicaba, "Los gerentes trabajan duro para lograr la aceptación de todas las distintas personas afectadas por una decisión. Esto puede tomar mucho tiempo, particularmente al momento de programar reuniones en varias zonas horarias. A veces parece que toda esta construcción de consenso puede llevar a que no se tome ninguna decisión, porque la gente es reacia a dictaminar cómo se debe hacer algo. Eso podría verse como "no Googleístico". Bock creía que los largos procesos de construcción de consenso prevalecían menos entre los gerentes experimentados porque, "Ellos han desarrollado en sus mentes mecanismos de consenso que les permiten pensar en las decisiones desde múltiples perspectivas sin tener que mantener largas conversaciones. Si entiendes lo que es importante para Google, tienes un gran margen para tomar decisiones."

Heilig amplió, "El modelo de toma de decisiones de Google no funciona si la gente no colabora – para alguien muy dogmático es difícil trabajar aquí sin frustrarse. Pasamos ciertamente mucho tiempo coordinando con otras áreas funcionales. Unirse a Google puede ser una transición difícil para alguien que venga de otra compañía donde es aceptable tomar decisiones por cuenta propia." Típicamente, cuanto más grande es el ámbito de Google, se requiere más comunicación. Tanto para AdWords como para AdSense, varias decisiones importantes requerían injerencia de todos los grupos funcionales. Heilig explicaba, "Operaciones de ventas e ingeniería son dos extremos distintos del ciclo de vida de los productos, y a pesar de que tenemos diferentes estilos, logramos que funcione. Sin embargo, hay algunos ingenieros que se ven atraídos hacia el área de nuevos productos en los que sienten que pueden trabajar en grupos más reducidos y tener más impacto, pero seguimos necesitando ingenieros talentosos en nuestros negocios medulares de generación de ingresos."

Falta de visibilidad

Otro desafío potencial del rápido crecimiento es el relacionado con la visibilidad de los empleados en la compañía. Como lo explicara un CSR, "Sé que se supone que debo obtener la aprobación de las otras áreas funcionales, pero a veces no sé a quién contactar." Axe añadía, "la organización transfuncional se ha vuelto cada vez más difícil debido a nuestro crecimiento. De hecho, Kim y yo estábamos pensando que deberíamos planear una reunión social para la gente de nuestros dos grupos para poder conocernos mejor unos a otros. Es más difícil ser ágil cuando no se tiene relaciones interpersonales en las cuales respaldarse." Para inicios de 2008, los empleados de Google trabajaban en 15 edificios en Mountain View. La mayor parte de los ingenieros estaban ubicados en los edificios 40 al 45, y las otras áreas funcionales estaban esparcidas en los otros edificios. Scott y el equipo de OSO trabajaban en edificios que estaban a aproximadamente a una milla de distancia de los edificios donde trabajaban la mayor parte de los ingenieros. Los miembros del equipo global de 300-personas de AdSense OSO estaban ubicados en 17 ciudades alrededor del mundo.

La falta de visibilidad en la compañía también se manifestaba en términos de replicación de esfuerzos. Tanya Koshy, estratega de cuentas de AdWords OSO, creía que "se alienta a la gente a generar nuevos proyectos. Pero eso también significa que podríamos tener a varias personas trabajando en la misma cosa. Corremos el riesgo de estar reinventando la rueda." Axe detallaba, "puede ser difícil darse cuenta de quién está trabajando en qué –particularmente cuando se trata de cómo usan los ingenieros su 20% de tiempo. La filosofía de Google consiste en permitir florecer a miles de flores, y luego de vez en cuando recogemos las mejores y las volvemos a plantar en otro lugar y las ayudamos a crecer nuevamente."

Los gerentes de Google estaban al tanto de la potencial falta de visibilidad e introdujeron una serie de herramientas diseñadas a traer más transparencia. Por ejemplo, el equipo de ingeniería usaba una base de datos de proyectos que contenía información sobre todos los distintos proyectos de ingeniería en los que se estaba trabajando en la empresa. Los empleados podían buscar en la base de datos para aprender de los otros y para encontrar colegas con intereses semejantes. La base de datos también permitía a los empleados reflexionar sobre la redundancia. Como explicaba Scott, "nuestro objetivo no es eliminar toda replicación de esfuerzos, puesto que a veces tiene sentido asaltar los desafíos desde múltiples puntos de ataque." En 2007, una nueva serie de funcionalidades fueron añadidas a la base de datos, las mismas que daban a los empleados de Google dólares ficticios para colocar pujas en los proyectos con mayor probabilidad de ser más exitosos. Los proyectos "ganadores" eran a menudo capaces de reunir más recursos debido a su popularidad en la base de datos de proyectos. Bock explicaba, "la base de datos de proyectos ha crecido con la compañía y ha evolucionado en un medio para que todos nosotros podamos escudriñar la gran cantidad de ideas generadas en Google. La dinámica del mercado ha sido fascinante y nos ha permitido beneficiarnos del aporte de todos."

Consistencia internacional

La expansión internacional de Google añadió otra capa de complejidad. Como lo describía Kallayil, "comenzamos con un gran producto en un gran mercado en un solo idioma. Hoy, Google ofrece varios productos, algunos de ellos en más de 100 idiomas y dominios internacionales." La comunicación y consistencia eran un reto, así como lo era codificar la cultura de Google y transferirla fuera de California. Google sembraba sus oficinas internacionales con empleados "Googleísticos" de Mountain View, una práctica que había sido diseñada para ayudar a los empleados internacionales a conectarse con los de los Estados Unidos. Por ejemplo, cuando AdSense decidió comenzar sus operaciones en India, un miembro del equipo AdSense OSO que había trabajado en California por un año se mudó a India para hacer el lanzamiento de dicha oficina. Los ejecutivos pasaban tiempo pensando de qué otras maneras se podía asegurar que las nuevas oficinas de Google tuvieran la "misma sensación cultural" que las oficinas de Mountain View, con un sabor local distintivo. Como explicara Huber, "Contratamos gente local en cada una de nuestras oficinas internacionales, y los ayudamos a interpretar la cultura de Google para dicha ubicación. No queremos exportar nuestra cultura directamente, porque entonces perderíamos las perspectivas únicas que provienen de dicha región." Los empleados de Google hablaban de hallar un equilibrio apropiado entre diversidad cultural y homogeneidad cultural entre las oficinas de Google alrededor de mundo.

Conclusiones

Scott fue testigo de un enorme crecimiento y oportunidades durante sus cuatro años en Google. Se sentía particularmente vigorizada por la oportunidad de crear productos y servicios que fueran usados por tanta gente. Explicaba así, "cuando tuve mi propia empresa, podía innovar todos los días, pero muy poca gente usaba nuestros productos. En Google, puede tomar un poco más hacer las cosas, pero una vez que tu software sale, es usado por millones de personas. En realidad me siento más empresaria aquí que en mi propia empresa."

Algunos empleados se preguntaban si Brin, Page y Schmidt se sentirían obligados a reforzar el control sobre la experimentación cuando el crecimiento de los ingresos y/o de las utilidades disminuyera. Como lo notara Luis Arbulu, gerente financiero, "Google no ha tenido necesidades, así que la priorización no ha sido nunca su problema." Y como un ejecutivo explicara, "sabemos que el crecimiento puede ocultar problemas reales. Tenemos reuniones ejecutivas en las que nos

preguntamos, 'si tuviéramos que frenar en seco, ¿qué haríamos diferente? ¿Deberíamos hacerlo ahora?' Scott se preguntaba qué tipo de ajustes necesitaría hacer Google, y pensaba cómo reaccionarían ante ellos los empleados actuales. Se tranquilizaba por su confianza en que, "Google tiene un número de elementos medulares que mantienen equilibrada a la compañía. Cada uno de estos elementos apoya a los otros, creando un sistema que se refuerza a sí mismo. Todos haremos lo que podamos para asegurar que la compañía mantenga estos elementos y mantenga su equilibrio."

Mientras Scott volvía caminando a su oficina, pensaba en todas las excelentes sugerencias que habían surgido en la reunión a la que había ido esa mañana. Se maravillaba de cómo los fundadores habían creado un tipo de atmósfera laboral en la que todos los empleados se sentían cómodos hablando sin tapujos. Scott pensaba sobre el futuro de su equipo y de la compañía en general, y se halló a sí misma comparando a Google con una red. "En la mayoría de las redes, cuanto más grande, mejor será la red" explicaba. "¿Por qué Google no puede ser igual? Aumentar la cantidad de personal debería elevar la organización como un todo, haciéndonos incluso mejores en lo que hacemos. Lo grande no tiene que significar burocrático." Scott había visto artículos recientes en el periódico preguntándose si Google podría continuar con sus prácticas de trabajo tan únicas en un entorno de menor crecimiento, de márgenes más estrechos, y con un tamaño cada vez mayor. Estaba determinada a ayudar a Google a levantarse por sobre los desafíos potenciales que surgían en la trayectoria de crecimiento de la compañía. Mientras Scott regresaba a su escritorio, se preguntaba qué otros pasos podían dar ella y sus colegas para ayudar a mantener a Google "Googleístico".

Anexo 1 Estadísticas financieras y de personal de Google (en miles de dólares)

	Año Completo					
	2002	2003	2004	2005	2006	2007
INGRESOS						
Ingresos	\$439,508	\$1,465,934	\$3,189,223	\$6,138,560	\$10,604,917	\$16,593,986
<i>Tasa de crecimiento año/año</i>	409%	234%	118%	92%	73%	56%
<i>Tasa de crecimiento trimestre/trim</i>	NA	NA	NA	NA	NA	NA
<i>Sitios Web de Google</i>	306,978	792,063	1,589,032	3,377,061	6,332,797	10,624,705
<i>Tasa crecimiento año/año</i>	359%	158%	101%	113%	88%	68%
<i>Tasa crecimiento trimestre/trimestre</i>	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Sitios Web de la red de Google	103,937	628,600	1,554,256	2,687,942	4,159,831	5,787,938
<i>Tasa crecimiento año/año</i>	NA	505%	147%	73%	55%	39%
<i>Tasa crecimiento trimestre/trimestre</i>	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Ingresos totales por publicidad	410,915	1,420,663	3,143,288	6,065,003	10,492,628	16,412,643
<i>Tasa crecimiento año/año</i>	514%	246%	121%	93%	73%	56%
<i>Tasa crecimiento trimestre/trimestre</i>	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Licencias y otros ingresos	28,593	45,271	45,935	73,558	112,289	181,343
<i>Tasa crecimiento año/año</i>	47%	58%	1%	60%	53%	61%
Como % de los ingresos						
<i>Sitios Web de Google</i>	70%	54%	50%	55%	60%	64%
<i>Sitios Web de la red de Google</i>	24%	43%	49%	44%	39%	35%
<i>Licencias y otros ingresos</i>	6%	3%	1%	1%	1%	1%
COSTOS						
Costos de Ingresos^a	132,375	634,411	1,468,967	2,577,088	4,225,027	6,649,085
<i>Como % de los ingresos</i>	30%	43%	46%	42%	40%	40%
<i>Costo de adquisición de tráfico</i>	94,457	526,533	1,228,677	2,114,942	3,308,777	4,933,878
<i>Como % de los ingresos</i>	21%	36%	39%	34%	31%	30%
Otros costos de ingresos^a	38,118	107,878	240,290	462,146	916,250	1,715,207
<i>Como % de los ingresos</i>	9%	7%	8%	8%	9%	10%
Investigación y desarrollo^a	40,494	229,605	395,164	599,510	1,228,589	2,119,985
<i>Como % de los ingresos</i>	9%	16%	12%	10%	12%	13%
Ventas y Marketing^a	48,783	164,935	295,749	468,152	849,518	1,461,266
<i>Como % de los ingresos</i>	11%	11%	9%	8%	8%	9%
Generales y administrativos	31,190	94,519	188,151	386,532	751,787	1,279,250
<i>Como % de los ingresos</i>	7%	6%	13%	6%	7%	8%
Resolución de disputa con Yahoo	NA	NA	201,000	NA	NA	NA
<i>Como % de los ingresos</i>	NA	NA	6%	NA	NA	NA
Contribución con Fundación Google	NA	NA	NA	90,000	NA	NA
<i>Como % de los ingresos</i>	NA	NA	NA	1%	NA	NA

	Año Completo					
	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Costos y Gastos Totales^a	253,042	1,123,470	2,549,031	4,121,282	7,054,921	11,509,586
Tasa de Crecimiento años/año	235%	344%	127%	62%	71%	69%
Tasa de Crecimiento trim/trim	NA	NA	NA	NA	NA	NA
RENTABILIDAD						
Utilidad Operativa	186,466	342,464	640,192	2,017,278	3,549,996	5,084,400
Como % de los ingresos	42%	23%	20%	33%	33%	31%
Utilidad Neta	99,656	105,648	399,119	1,465,397	3,077,446	4,203,720
Como % de los ingresos	23%	7%	13%	24%	29%	25%
Util x Acción						
Básica	\$0.86	\$0.77	\$2.07	\$5.31	\$10.21	\$13.53
Diluida	\$0.45	\$0.41	\$1.46	\$5.02	\$9.94	\$13.29
Número de Acciones ('000)						
Básica	115,242	137,697	193,176	275,844	301,403	310,806
Diluida	220,633	256,638	272,781	291,874	309,548	316,210
BALANCE Y DECLARACIÓN DE FLUJO DE CAJA						
Efectivo y Valores Corrientes	146,331	334,718	2,132,297	8,034,247	11,243,914	14,218,613
Cuentas por Cobrar	61,994	154,690	311,836	687,976	1,322,340	2,162,521
PMC (en días, usando término en AR)	51	39	36	41	46	48
Propiedades y equipos, neto	53,873	188,255	378,916	961,749	2,395,239	4,039,261
Total activos	286,892	871,458	3,313,351	10,271,813	18,473,351	25,335,806
Flujo de caja operativo	155,265	395,445	977,044	2,459,422	3,580,508	5,775,410
Gastos de capital	37,198	176,801	318,995	838,217	1,902,798	2,402,840
Efectivo y valores de mercado	146,331	334,718	2,132,297	8,034,247	11,243,914	14,218,613
INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA						
Compensaciones en base a acciones	21,635	229,361	278,746	200,709	458,100	868,646
Ingresos Internac. como % del total Ing.	22%	29%	34%	39%	43%	48%
Terminaciones empleados permanentes	682	1,628	3,021	5,680	10,674	16,805
Tasa crecimiento secuencial de personal	140%	139%	86%	88%	88%	57%
Compensación en base a acciones	21,635	229,361	278,746	200,709	458,100	868,646
Ingresos Internac. como % del total Ing.	22%	29%	34%	39%	43%	48%
Terminaciones empleados permanentes	682	1,628	3,021	5,680	10,674	16,805
Tasa de crecimiento secuencial de personal	140%	139%	86%	88%	88%	57%

Fuente: Sitio en la red de la compañía Google.

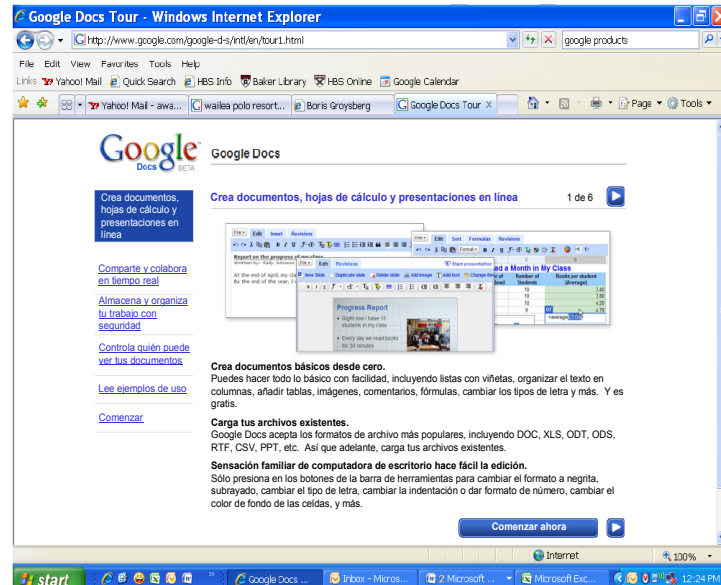
^aIncluye gastos de compensación basada en acciones.

Anexo 2 "Las diez cosas ciertas" de Google

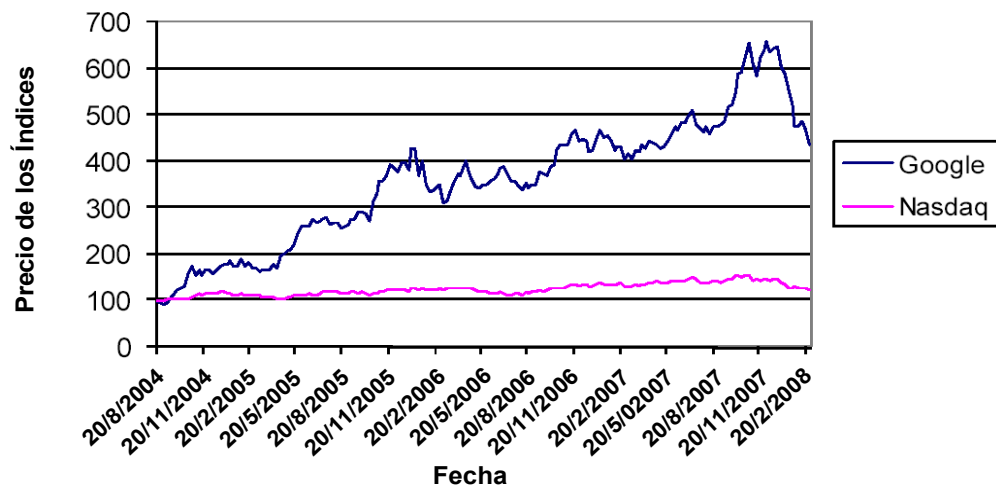
1. Enfocarse en el usuario y todo lo demás seguirá.
2. Es mejor hacer una sola cosa realmente bien.
3. Rápido es mejor que lento.
4. La democracia en la *web* sí funciona.
5. No tienes que estar en tu escritorio para necesitar una respuesta.
6. Se puede hacer dinero sin ser malo.
7. Siempre hay más información allá afuera.
8. La necesidad de información traspasa todas las fronteras.
9. Se puede ser serio sin usar un traje.
10. Grandioso no es lo suficientemente bueno.

Fuente: sitio en la red de la compañía Google.

Anexo 3. Impresión de pantalla del producto Google Docs



Fuente: Sitio en la red de la compañía Google.

Anexo 4 Precios históricos de las acciones de Google (agosto 2004 – enero 2008)**Google y Nasdaq – Indexadas a la fecha de la OPA (20/8/04)**

Fuente: Cotizaciones de las acciones de Google.

Anexo 5 Ejemplo de contenido de AdSense



Fuente: <http://www.birthdaypartyideas.com/>, visitado el 4 de mayo de 2008.

Anexo 6 Lista de productos de Google**Búsqueda**

Alertas
 Búsqueda de blogs
 Búsqueda de libros
 Catálogos
 Motor de búsqueda a medida
 Escritorio (Desktop)
 Directorio
 Earth
 Finanzas
 Gears
 Imágenes
 Herramientas del idioma
 Mapas
 Búsqueda personalizada
 Búsqueda de productos
 Académico
 SketchUp
 Barra de Herramientas
 Acelerador web
 Búsqueda web
 Imágenes
 Herramientas del idioma

Anuncios

- AdSense
- AdWords
- Analytics

Empresa

- Earth para Empresas /Profesionales Google Earth
- Maps para empresas
- Mini
- Aplicación de búsqueda
- SketchUp Profesional

Aplicaciones

Apps
 Blogger
 Calendar
 Checkout
 Code
 Documentos & hojas de cálculo
 Gmail
 Grupos
 Labs
 Noticias
 Notebook
 Orkut
 Pack
 Picasa
 Álbumes Web Picasa
 Reader
 Talk
 Traducir
 Video
 Herramientas Webmaster
 YouTube

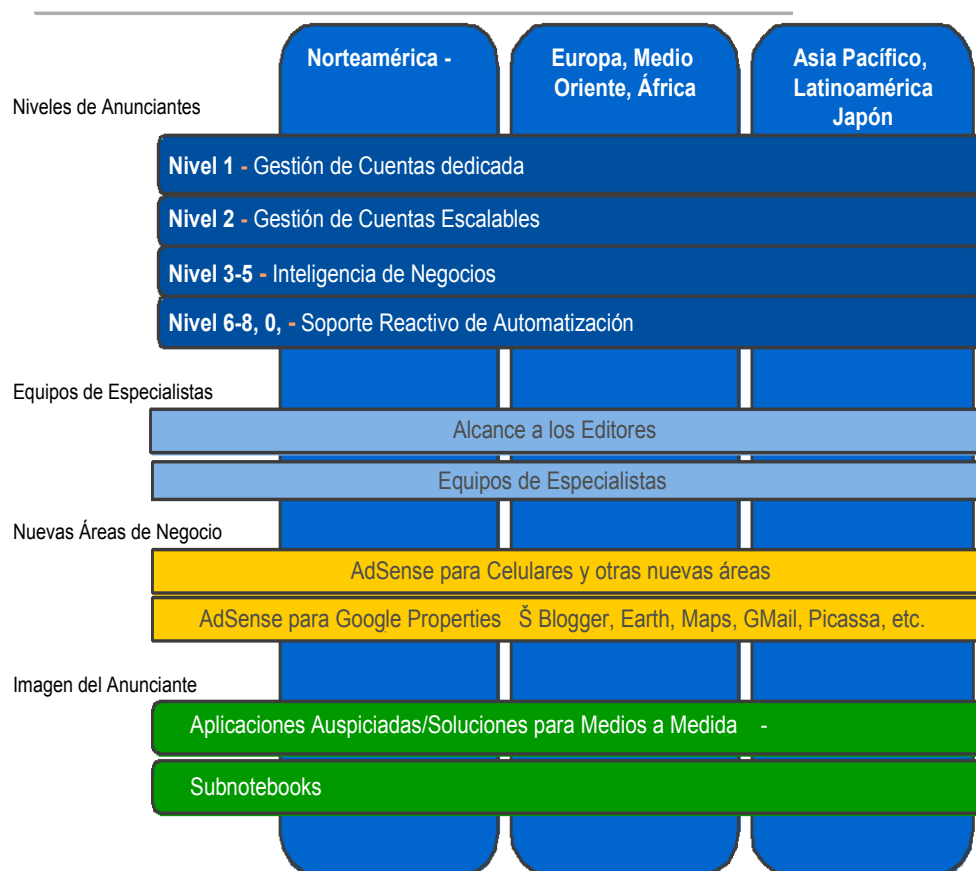
Celular

- Mobile
- Dodgeball

Fuente: Sitio en la red de la compañía Google.

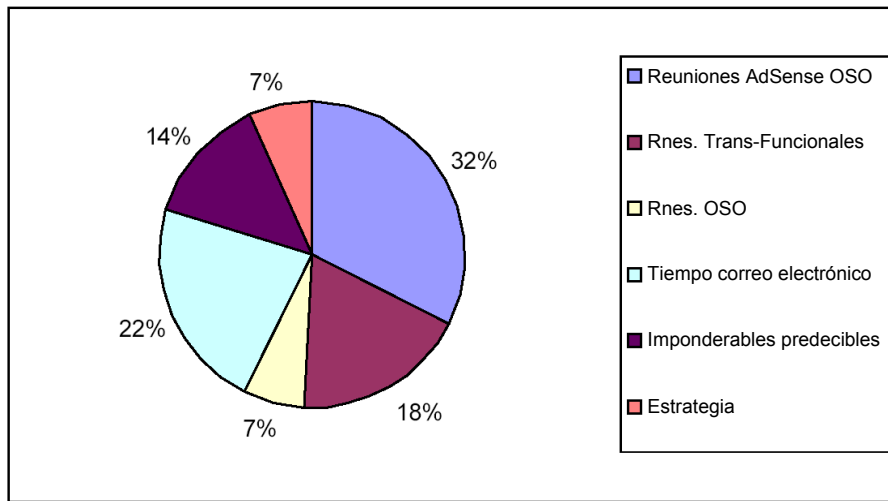
Anexo 7 Organigrama de ventas y operaciones en línea de AdSense

Scott había estructurado su organización más como una red que como una jerarquía. Cada equipo era dueño de un aspecto clave del negocio, y colaboraba en todas las regiones. Por ejemplo, el Nivel 1 se enfocaba en brindar gestión contable de clase mundial a los mayores anunciantes, y operaba como un equipo global. El equipo del Nivel 1 compartía mejores prácticas e hizo crecer los ingresos de AdSense; a su vez, el equipo regional manejaba temas específicos de las regiones.



Fuente: Google.

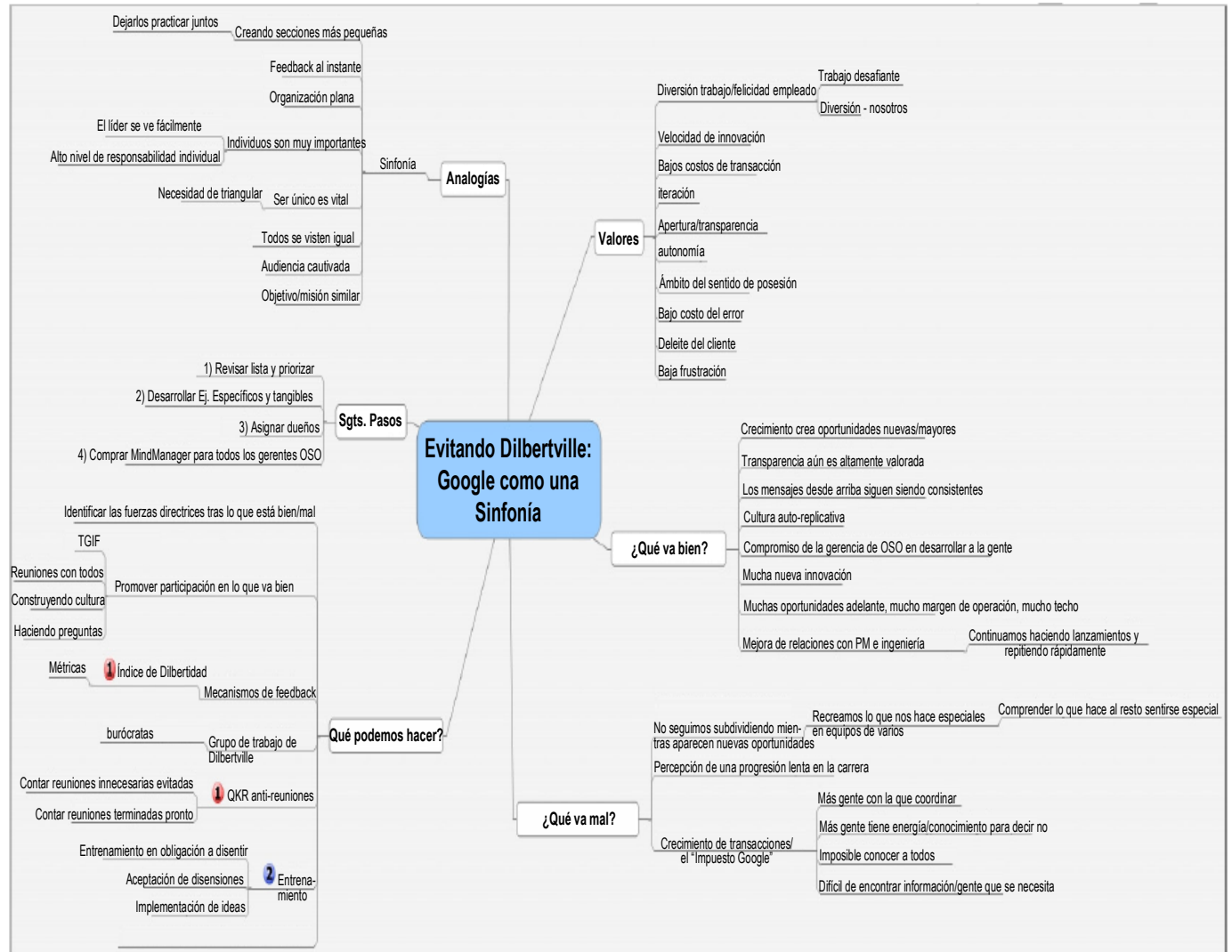
Anexo 8 Cómo Scout utiliza su tiempo en el trabajo-detallado por actividad



Fuente: Google

Nota: OSO = Ventas y Operaciones en Línea [Online Sales and Operations]

Anexo 9 Diapositiva de la presentación Evitando Convertirnos en Dilbertville de Scott



Fuente: Google.