



El modelo Google, una revolución administrativa

Bernard Girard (Editorial Norma, 2007)

The Web Driven Entrepreneur: Get Connected, Plug in and Find Out about the art of business online

Gary Reid (Lulu.com, 2006)

Hoy en día, Google es por excelencia la empresa que reinventa los métodos administrativos. Y lo hace en el espacio de Internet, la plataforma de comunicaciones y comercio que a su vez está revolucionando las formas en que la sociedad se relaciona con su día a día.

En su libro *El modelo Google, una revolución administrativa*, Bernard Girard nos muestra precisamente cómo gran parte del éxito de esta empresa pionera en los sistemas de búsqueda de internet se debe su inno-

vadora administración interna. Una nueva forma de manejar los recursos humanos que no sólo tiene contentos a sus empleados, sino también a los millones de personas que cada día se hacen parte del crecimiento de esta empresa, que más allá de sus tecnologías de búsqueda se ha convertido en la herramienta clave para nuevas plataformas de comunicación.

Autor de varios libros sobre historia y práctica de la administración, conferencista y consultor, Girard es un convencido de que los cambios en las organizaciones desde ahora en adelante pasarán por la informática y las nuevas tecnologías. Y como tal, desde el año 2000 viene estudiando y analizando por qué Google está revolucionando las nuevas tecnologías *on-line*, y las tradicionales maneras de hacer funcionar un negocio.

Girard destaca como clave del éxito de la empresa la particular filosofía de los propios fundadores de Google, Larry Page y Sergey Brin, quienes de hecho son «menos serios que Henry Ford o Taiichi Ohno, el creador del sistema de producción de Toyota (...), anticonformistas, saben tomar decisiones contra lo acostumbrado, cuidan mucho su independencia, tienen mucha suerte y una ética de geometría variable: no dudan, cuando es necesario, en tomar lo que les pertenece». Éstas son cualidades que si bien destacan asombrosamente en los fundadores de Google, o de otras grandes empresas de internet como Yahoo! o Facebook, son rasgos muy presentes en la personalidad de los nuevos emprendedores de la Web: jóvenes talentos que muchas veces están más cerca de nosotros de lo que imaginamos o, incluso, en nosotros mismos. Esto es justamente lo que le permite a Google tener un aspecto festivo muy distinto a sus predecesores, uno que, tal como dice Girard, no está basado en «ofrecer masajes, piscinas, canchas de voleibol y desayunos gratuitos a sus colaboradores».

Para quienes sueñan con ser los nuevos triunfadores de la Red, éste libro puede resultar una buena guía, y una inspiración para los empresarios de nuestra propia región.

Sólo para tener una idea de jóvenes emprendedores latinoamericanos; la red social de origen argentino Sonico.com, de Rodrigo Teijeiro recibió recientemente US\$ 4,3 millones en su primera ronda de capitalización, en que participaron el fondo inglés DN

Capital junto a varios inversionistas privados. Y sin ir más lejos, el chileno Juan Pablo Swett, de la bolsa de empleos Trabajando.com acaba de asociarse con el grupo financiero español Grupo Santander, con una inversión de US\$9 millones para juntos expandir la red por toda América Latina de la mano del sitio Univeria. Otros casos interesantes en Chile son el de Pablo Colonnello de Blue Company y su plataforma de sitios sociales Bligoo y Leo Prieto de Zeta Corp con su blog de tecnología Fayerwayer. Ambos ya están negociando inversiones de parte de fondos de capital de riesgo estadounidenses y posiblemente durante este año se radicarán en Silicon Valley para hacer crecer sus proyectos.

Al igual que para los fundadores de Google, la clave del éxito para estos jóvenes empresarios está en la innovación y el impacto que puede tener su negocio dentro de la Red. En el caso de Google, según Girard, su éxito se ha basado principalmente en su sistema de publicidad, Adsense y Adwords, que permitió poder medir la efectividad de sus campañas. De hecho, una encuesta realizada por ANA (Association of Nacional Advertisers) arrojó que un 73% de los anunciantes no están seguros de comprender los efectos que una campaña de publicidad puede tener sobre sus ventas. Este problema se vuelve aún mayor para las empresas pequeñas y medianas que no tienen dinero para invertir en estudios que les puedan dar estos datos. A ellos apuntó Google y con gran efectividad.

En tanto, de manera interna, uno de los puntos que más se destaca de la gestión de recursos humanos de Google es el espacio que les dan a sus empleados para desarrollar la creatividad a través de sus proyectos personales. Es la llamada «Regla del 20%», pues permite a quienes trabajan para Google dedicar un 80% de sus horas de trabajo a la misión que les fue encomendada y un 20% a algún proyecto personal, con el fin de darle más espacio a la creatividad y la inspiración. Según Bernard, «esto fue motivo de alegría para muchos (para todos lo que nunca tienen un minuto libre) y de mofa para algunos (para algunos gerentes más acostumbrados a luchar contra la vagancia de sus colaboradores que a concederles tiempo libre)».

A todo esto se suma la filosofía de contratar siem-

pre a los mejores (y, obviamente, retenerlos) junto a la práctica de que los propios colegas evalúen el trabajo de sus pares, lo que si bien para algunos puede resultar ingrato, para otros es la mejor forma de encontrar un juez realmente justo.

Ahora bien, gran parte del protagonismo que tienen las personas en internet se debe justamente a que en ella se están borrando los límites entre consumidor y productor, permitiendo cada vez más al usuario generar un sinfín de posibilidades de contenidos *on-line*. Como dice Gary Reid en su libro *The Web Driven Entrepreneur – Get Connected, Plug in and Find Out about the art of business online*: «nunca antes el significado de la producción había estado tan disponible para todos ni la ‘revolución’ había estado enfocada en las personas». La clave de esta revolución es que todos convergen en lo mismo, todos tienen la posibilidad de crear y participar.

Sus palabras se vuelven aún más reconfortantes para aquellos que sueñan con ser el Larry Page y Sergey Brin de sus rubros. Para el autor, ser un emprendedor web está lejos de ser un empresario consolidado o de vasta experiencia: es ser una persona que ve oportunidades y las explota combinando ciertos elementos de negocios que les permita tener éxito. Ellos encuentran la forma de llevar a cabo estas oportunidades sin los recursos a la mano. «Ellos son como tú o yo», dice Reid. «personas comunes que pasan la mayor parte de sus vidas trabajando para otros... que quieren trabajar para ellos y obtener el control de sus propios destinos (...) La nueva generación de capitalistas».

Tal como dice Girard sobre los fundadores de Google: la gran ventaja que tuvieron estos jóvenes fanáticos de la Red fue que no tuvieron que respetar las reglas ni escribir eternos modelos de negocios para explicar cómo los inversionistas conseguirían ganancias. «Tuvieron la audacia de poner gratuitamente a disposición de los internautas su motor de búsqueda, sin pretender ganar dinero de inmediato... Lo que más les importaba era la calidad de los resultados». Precisamente fue esto lo que atrajo a millones de seguidores por el mundo e inversionistas que confiaron en un modelo realmente innovador. Demos la bienvenida a los web-emprendedores.

Arly Faundes



Reflexiones sobre el management de la comunicación

Federico Rey Lennon y Javier Bartoli Piñero
(La Crujía Ediciones, 2008)

En países como Chile, el rol de la comunicación dentro de la administración de las empresas se aborda desde ámbitos y con grados de importancia muy diferentes. Los enfoques, perspectivas y, especialmente, el modo de entender la gestión comunicacional y sus funciones en una organización, suelen ser muy heterogéneas.

Principalmente por la novedad o tal vez por desconocimiento de quienes ejercen el *management* en

algunas organizaciones, la comunicación se ve reducida a lo que se conoce como función de prensa. Es decir, su ámbito de gestión está centrado en la relación con los periodistas, procurando buscar presencia en los medios de comunicación cuando la situación es favorable y tratando de evitarla cuando se considera inconveniente. En otras entidades, y dando un paso más, la comunicación se considera como un trabajo meramente táctico, cuya responsabilidad se limita a realizar o supervisar una serie de acciones comunicacionales dirigidas a quienes se desempeñan en la empresa y algo de relaciones públicas. Por último, en la mayoría de las compañías se trata de una labor casi por completo externalizada, con los mismos objetivos ya mencionados anteriormente.

La actual gestión de empresas entiende la comunicación desde una perspectiva radicalmente distinta. Esta constituye un cometido estratégico en tanto que contribuye a crear valor para la organización a través de la generación y consolidación de su capital simbólico o intangible. De este modo, la comunicación verdaderamente estratégica debe estar alineada con la visión, misión y objetivos de la institución, ayudando en todo momento a lograr que estos se consigan.

El libro de Federico Rey Lennon y Javier Bartoli Piñero presenta una visión reciente de la comunicación, acorde con los tiempos y la realidad actual en que se desenvuelven las empresas, abordando esta tarea como parte integrante y esencial de la alta dirección, ya que, como sostienen los autores, «la comunicación corporativa es una función estratégica del *management* y no un problema táctico».

Federico Rey Lennon es un especialista en el tema. Además de poseer un doctorado en el área, fue director de la carrera de Comunicación Publicitaria e Institucional de la Universidad Católica Argentina (y secretario académico de la Facultad de Comunicación de la Universidad Austral de Buenos Aires) y de mucha práctica en relaciones públicas y comunicaciones estratégicas a través de su consultora Rey Lennon & Asociados. Algo similar sucede con Javier Bartoli Piñero, quien suma a su labor académica su actual desempeño como gerente de comunicación corporativa de Microsoft para Argentina, Uruguay y Paraguay. Todo lo cual se refleja claramente, tanto en