

**“Estudio de caso de Google respecto de la gestión del conocimiento y la
gestión de la organización”**

Autor:

Gustavo Adolfo Rodríguez Zárate

Directora:

Dra. CATHERINE GUEVARA

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA
BOGOTÁ, JUNIO 2021**

Resumen

En el presente ensayo el cual se desarrolla en marco de la especialización en alta gerencia analizaremos como es el funcionamiento de Google y como su manejo impacta en sus resultados en términos de innovación y motivación de sus colaboradores de acuerdo a los conocimientos adquiridos en el desarrollo de la presente especialización, abordaremos desde cómo era la gestión de una organización tradicional y como Google rompe estos esquemas tradicionales y cuál es su forma de gestionar el conocimiento de que desarrolla la compañía y la organización.

El presenta ensayo se desarrollará en tres partes, la primera netamente explicativa de las formas tradicionales de gestión de una organización, una segunda en la cual se expondrá el caso de Google y una última en la cual se contrastarán los modelos tradicionales y el modelo Google y se harán las respectivas conclusiones del caso.

Palabras claves: Google, gestión organizacional, gestión del conocimiento

ABSTRACT

In this essay, which is developed within the framework of the specialization in senior management, we will analyze how Google works and how its management impacts its results in terms of innovation and motivation of its collaborators according to the knowledge acquired in the development of In this specialization, we will approach from what the management of a traditional organization was like and how Google breaks these traditional schemes and what is its way of managing the knowledge developed by the company and the organization.

The present essay will be developed in three parts, the first clearly explanatory of the traditional forms of management of an organization, a second in which the case of Google will be exposed and a last in which the traditional models and the Google model will be contrasted and the respective conclusions of the case will be made.

Keywords: Google, organizational management, knowledge management

Introducción

Uno de los ejemplos posmodernos de manejo del conocimiento y gestión de la innovación es la que se da en las empresas del sector de internet como es el caso Google una empresa fundada por Larry Page y Sergey Brion, empresa conocida por servicios de internet y otros desarrollos, esta empresa tiene una forma particular de manejarse como organización ya que no tiene un manejo tradicional sino que ha innovado en la forma en que la organización se gestiona y realizan múltiples tareas. También la forma de relacionarse los colaboradores sin importar el rango que tienen en la compañía el caso de Google ha sido estudiada por varias personas ya que mucho atribuyen su éxito a la forma como es su funcionamiento interno.

La cultura organizacional

La cultura organizacional de una empresa es el motor del sistema productivo, es la herramienta para direccionar los diferentes procesos que realiza la empresa para elaborar un producto u ofertar un servicio. Para Rodríguez (2009) “la cultura organizacional es un subsistema complejo que opera en otro sistema complejo que es la organización. Esta, a su vez, está inserta en un sistema mayor e igualmente complejo que es el contexto” (p. 90). Los modelos de organización aplicados a las empresas requieren de la reinención de los sistemas jerárquicos de gerencia.

En una empresa el mayor activo es su talento humano es el que posee el conocimiento de funcionamiento de las diferentes estructuras que la integran, conocen a fondo el significado de su misión y visión, así como de sus objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo. El conocimiento del talento humano de la empresa posee un valor intangible que crece con la experiencia del trabajador y su continua formación y desempeño laboral.

Para Rojas y Vera (2017) “el recurso humano es indispensable para llevar a cabo un proceso de gestión del conocimiento, ya que en las personas se encuentra el conocimiento implícito que normalmente es muy difícil de identificar y transferir de una persona a otra” (p. 52). Toda empresa debe valorar su capital humano, porque en este es que se encuentra la posibilidad de crecimiento y reinversión de su capacidad productiva y adecuación a las necesidades del mercado.

La cultura organizacional según Cameron y Quinn (1999) se desarrolla en un modelo de valores en competencia el cual está dividido en cuatro enfoques:

- a) Clan o grupo que hace referencia a empresas con una orientación interna fuerte y a un control flexible. Sus características claves son los valores y objetivos compartidos, la participación, desarrollo de las personas, cohesión, sentido de pertenencia, trabajo en equipo, normas de lealtad y consenso.
- b) Adhocrática o de Desarrollo: empresas con fuerte orientación externa y control flexible, en las que se estimula el conocimiento, el riesgo y la creatividad.
- c) Mercado o Relacional: empresas con fuerte orientación externa, con control estable, orientados a los resultados. Sus valores centrales son la competitividad y productividad.
- d) Jerárquica: empresas con orientación interna y control estable, especialización de las tareas, responsabilidades y jerarquía. Las metas de la organización se establecen a largo plazo, buscan la estabilidad, la previsibilidad y la eficiencia.

Esta clasificación de la cultura organizacional especifica los modelos adoptados por las empresas, sus valores de competitividad y los riesgos que asumen en el mercado. Es evidente que cada una de estas tipificaciones se toma en función a las estrategias que emplean las empresas para garantizar su productividad y permanencia en el sector económico al que pertenecen. Por otra parte, existe:

El interés de los empresarios en construir establecer criterios corporativos homogéneos en los diferentes países donde opera la firma, fomentó la búsqueda de culturas corporativas propias que moldearan y controlaran el comportamiento de los miembros de la organización hacia el objetivo final de implementar la gestión flexible del trabajo y el aumento de la productividad. (Frassa, 2011)

La homogeneidad en la cultura organizacional de grandes empresas y corporaciones ha traído consigo un gran éxito financiero. Sin embargo, han tenido que adaptar con el tiempo a la cultura de diferentes países y a sus exigencias particulares, como es el caso de McDonald's que ha adaptado su menú convencional con algunos platos de los países donde están ubicadas sus franquicias.

Cultura organizacional y gerencia del conocimiento

La gerencia del conocimiento en la cultura organizacional de las empresas tiene que ser una prioridad dentro de su estructura, esto le permite garantizar su continuidad de reinversión de sus estrategias de producción y sostenibilidad en el mercado económico. En relación a esto Torres y Lamenta (2015) señalan que las organizaciones empresariales deben usar:

Los conocimientos pueden ser tácitos o explícitos, siendo el primero considerado un elemento muy importante para estimular la innovación en las organizaciones y constituye un reto convertirlo en explícito para difundirlo en toda la empresa y así van asumiendo nuevas formas de adaptación. De esto se desprende que conceptos como conocimiento y aprendizaje, así como capital intelectual y capital social e innovación estén estrechamente relacionados.

Las organizaciones que asumen activamente la práctica del aprendizaje permanente se asocian a lo que se denominan organizaciones inteligentes;

es decir, aquellas con capacidad organizada para tomar decisiones innovadoras sobre problemas emergentes, con una mínima utilización de recursos como el tiempo, la información, el conocimiento, los financieros y los humanos.

Es importante fortalecer los valores y principios de las organizaciones ya que tienen efectos en el capital humano; generando una cultura de responsabilidad y principios éticos.

La gerencia deberá definir con claridad quien es y que ofrece, donde está y adonde quiere llegar, pues son los elementos clave para mantener y superar la competitividad y excelencia en los negocios con una clara visión, humildad de aprender y crecer constantemente. (p. 17)

Una buena gestión empresarial es aquella que es capaz de valorar el conocimiento como el primer valor intangible que mueve la estructura de todo el sistema empresarial. Gracias al conocimiento de los trabajadores es que se activa todas las estructuras productivas, porque son ellos con su formación y capacitación que pueden poner a funcionar una empresa, y con un buen liderazgo empresarial ser innovadores en la incorporación de nuevos productos y servicios al sector económico y a la sociedad en general.

Las empresas deben tener un departamento responsable de coordinar todo lo que se refiere a la gestión y desarrollo del conocimiento. Para impulsar pequeños y grandes proyectos que conduzcan a las empresas a una mayor eficiencia y así lograr una mayor competitividad en el sector económico.

Gestión tradicional de una organización empresarial

Los modelos de gestión, según Giraldo (2018) son una herramienta potenciadora para la concreción de las estrategias y el desarrollo de la mejora continua en las organizaciones que utilizan referenciales de calidad total, eficiencia y eficacia” (p. 3). El óptimo funcionamiento de la empresa en relación con su desempeño está vinculado a la estrategia organizacional para la rentabilidad del producto o servicio que ofrece a sus clientes.

Empresas como Ford, Toyota y McDonald's han centrado su modelo organizacional en el trabajo por cadena de producción, en estaciones productivas donde se minimiza el tiempo de elaboración del producto. Todo para garantizar un sistema eficiente concebido en la mayor productividad, bajo una estrategia de negocios y marketing de dominio del mercado mundial ofreciendo precios competitivos de acuerdo con la oferta y la demanda.

Por otra parte, Willian Ouchi caracterizó a las empresas de acuerdo a su cultura organizacional y el país donde están ubicadas, en: estadounidenses típicas, japonesas típicas y estadounidenses tipo Z. En la siguiente tabla se muestra el análisis de siete variables: 1) compromiso con empleados, 2) evaluación, 3) carreras, 4) control, 5) toma de decisiones, 6) responsabilidad, y 7) preocupación por las personas.

Tabla 1. Caracterización de las empresas por su cultura organizacional según Willian Ouchi.

| Aspecto Clave | Empresas estadounidenses típicas | Empresas japonesas Típicas | Empresas estadounidenses tipo Z |
|-----------------|----------------------------------|----------------------------|--|
| Compromiso | Compromiso | Compromiso | Compromiso |
| Evaluación | Evaluación | Evaluación | Evaluación |
| Carreras | Carreras | Carreras | Carreras |
| Control | Control | Control | Control |
| Toma de | Toma de | Toma de | Toma de |
| Responsabilidad | Responsabilidad | Responsabilidad | Responsabilidad |
| Preocupación | Preocupación | Preocupación | Preocupación |

Fuente: Willian Ouchi.

El modelo tradicional de gestión de una empresa está concebido a partir del trabajo organizado y sistémico de división del trabajo por sectores, donde cada

departamento o área de la empresa realiza una sección del trabajo. Estos modelos basan su cultura organizacional, en:

Una organización de la empresa por diferentes niveles jerárquicos con una gerencia eminentemente vertical donde se direccionan órdenes y se cumplen en función a las responsabilidades de cada trabajador.

La evaluación del desempeño laboral del trabajador con base a las tareas asignadas.

Evaluación de la formación académica de su talento humano y poca valoración de sus capacidades y habilidades en las áreas específicas vinculadas con el rendimiento y competitividad de la empresa.

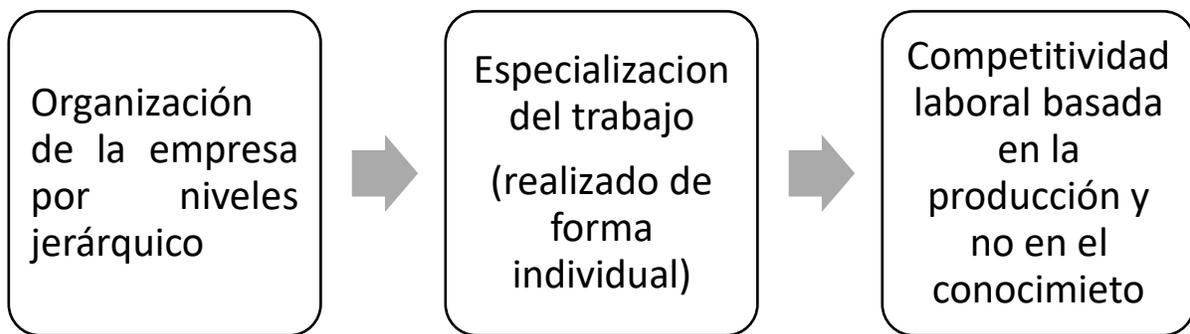


Ilustración 1. Enfoque del talento humano dentro de un modelo de cultura organizacional tradicional. (Elaboración propia, 2021)

Un modelo de organización empresarial que fue eficiente para un determinado tiempo del desarrollo económico de la humanidad. Pero que en la actualidad ha sido necesario su modificación y adaptación a las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, para el funcionamiento de las empresas que todavía lo emplean para sus sistemas productivos.

Gestión organizacional de Google

La gestión empresarial de Google es flexible se fundamenta en una estrategia de trabajo colaborativo que funciona con sistemas de investigación y entrenamiento permanente de su personal. Los directores y responsables de los equipos de investigación y desarrollo científico tecnológico continuamente están haciendo seguimiento y evaluación del desempeño del talento humano en el desarrollo y ejecución de las funciones dentro de su proyecto.

Para Weber (2007) Google tiene su éxito basado en una organización jerárquica horizontal, es decir, plana. Los niveles de organización dentro de sus sistemas son solos los necesarios, trabajando con equipos pequeños de empleados, llamados "equipos de emprendedores", donde cada uno de los equipos cuenta con un líder de proyecto. Los integrantes de los equipos colaboran con otros equipos y se pueden cambiar de un equipo a otro con gran facilidad.

Es importante señalar que Google aplica una política de 20% de tiempo libre con la intención de motivar a sus ingenieros, técnicos, diseñadores, etc; ser competitivos en los tiempos de culminación de sus tareas dentro de los proyectos en los cuales trabajan. Esta política de tiempo libre señala Girar (2009) que ha incentivado el desarrollo de proyectos tecnológicos obteniendo como resultado productos exitosos que incluyen: Google Suggest, AdSense y Orkut.

La infraestructura de Google a nivel de oficinas no es como una empresa tradicional. Existen diferentes actividades para relajarse mientras se trabaja, los trabajadores, pueden tomar la siesta en una sala de relajación, pueden ir al gimnasio a ejercitarse, comer e incluso bailar; son algunas de las diversas actividades que pueden realizar sus trabajadores cuando trabajan o desarrollan sus proyectos. Google fundamenta su modelo gerencial en empleado feliz trabaja mejor.

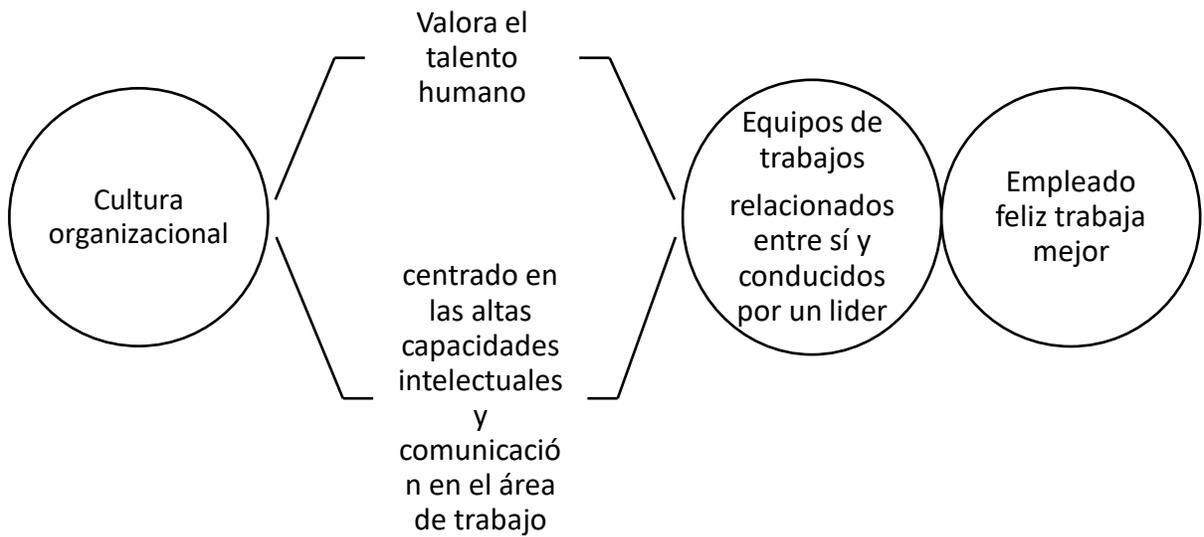


Ilustración 2. Enfoque del modelo de cultura organizacional de Google (Elaboración propia, 2021)

Google se destacaba por exigir un alto estándar a los candidatos que aspiran ocupar un puesto de trabajo, exige un expediente académico con una alta puntuación en determinadas pruebas. Actualmente, Google no exige ningún certificado académico a los candidatos al menos que el candidato haya terminado la universidad. Esto se debe a que generalmente no existe una relación entre lo que se aprende en la universidad y lo que realmente sucede en el mercado de trabajo. Por tanto, solo exige unas capacidades y cualidades básicas:

Tener conocimiento en las diferentes áreas de las ciencias y las tecnologías.

Tener altas capacidades de programación y análisis de datos.

Poseer las habilidades blandas para una excelente capacidad de comunicación.

Ser capaz de llevar un trabajo organizado y sistemático fácilmente.

Capacidad de trabajo cooperativo y colaborativo.

Tener y desarrollar capacidad y habilidades creativas para la resolución de problemas de programación o cualquier otro que surja durante la misma.

Poseer capacidad de liderazgo para orientar un equipo de trabajo y conducir un proyecto hacia el éxito.

Capacidad para enfrentar dificultades y proponer posibles soluciones.

Las organizaciones fundamentan su política de formación y capacitación en potenciar la adquisición de responsabilidades por parte del empleado. También consideran que la motivación es un factor clave que impacta de forma directa en el clima organizacional. Porque, cuando se forma a un empleado; lo que se aspira es prepararlo y dotarlo de capacidades y destrezas para asumir nuevos retos; incorporando en ellos la confianza y autonomía, que les permita generar una mayor motivación y un clima organizacional eficiente y en consonancia con las exigencias del mercado. (Agudelo-Orrego, 2019). La capacitación y formación constante de los trabajadores es clave para el crecimiento de las empresas, es el eje para plantear nuevos retos empresariales que conduzcan permanentemente hacia la reinversión de la empresa en sus diferentes áreas para hacerla más eficiente y adaptada a la realidad económica y social, y estar a la vanguardia en cuanto a la competitividad en el mercado.

Piensa en el usuario y lo demás vendrá solo, es mejor hacer una cosa pero hacerla muy, muy bien; es mejor ser rápido que lento, la democracia es una buena forma de gobierno para la Web, las respuestas deben llegar a cualquier lugar, se puede ganar dinero siendo honesto, siempre hay más información por descubrir, la necesidad de información traspasa todas las fronteras. (Google Inc., s.f.)

Para Google es importante ofrecer un buen producto, un producto universal que se adapte a las necesidades informativas de los diferentes países. Porque, existe una gran demanda de la información y el uso de nuevos equipos y programas informáticos por parte de usuarios de todo el mundo. Google ofrece en la actualidad

una gran variedad de productos que van desde el famoso buscador de información, google workspace (gmail), google meet, google maps, google traductor, google académico, sistema operativo google, google play, google drive, google earth, youtube, etc.



Ilustración 3. Productos Google. (Fuente: Google sites)

La gran variedad de productos y servicios que ofrece Google al público mundial, lo hacen ser el primer buscador en todos los países del mundo. Uno de sus productos más usados es el google workspace (gmail) y su tienda playstore para la descarga de las diferentes aplicaciones de google y de otros proveedores tecnológicos.

En la actualidad Google se ha enfocado en desarrollar su producto Google Classroom y todas las herramientas y apps vinculadas con la educación virtual. Todo debido al gran auge que ha tenido la plataforma para impartir clases online durante la pandemia por Covid-19. La plataforma de Google ha predominado en su uso por educadores y estudiantes, siendo su más cercano competidor la plataforma de Microsoft.

Gestión organizacional de Google vs Gestión tradicional de una organización empresarial

El impacto que ha tenido la gestión organizacional de Google ha sido tan exitosa que otras empresas del sector científico y tecnológico están empleando su cultura organizacional; desplazando viejos modelos de gerencia empresarial basado en

competencias y productividad laboral. Esta gran diferencia se puede evidenciar en la tabla que se presenta a continuación:

Tabla 2. Gestión organizacional de Google vs Gestión tradicional de una organización empresarial

| Gestión organizacional de Google vs Gestión tradicional de una organización empresarial | |
|---|---|
| Gestión organizacional de Google | Gestión tradicional de una organización empresarial |
| <p>La cultura organizacional se fundamenta en un trabajo en una línea jerárquica horizontal.</p> <p>Valora las capacidades intelectuales y experiencia, aunque la persona no tenga una certificación académica.</p> <p>Los pequeños equipos de trabajo asumen la responsabilidad de un proyecto.</p> <p>Cada líder asume la responsabilidad de un proyecto y de su rentabilidad a corto, mediano y largo plazo.</p> <p>La infraestructura de Google es una pequeña ciudad que ofrece múltiples servicios a sus trabajadores para la satisfacción de las necesidades personales.</p> <p>Otorga autonomía a los trabajadores para que sean competitivos en la realización de sus tareas y la gestión de su jornada diaria de trabajo.</p> | <p>La cultura organizacional se fundamenta en un trabajo en una línea jerárquica vertical.</p> <p>Valora certificación académica por instituciones educativas.</p> <p>Los pequeños equipos de trabajo asumen la responsabilidad de un proyecto.</p> <p>La responsabilidad de toda la cadena de liderazgo de la empresa está a cargo de una sola persona.</p> <p>Las infraestructuras son convencionales donde se le ofrece a los trabajadores solo los insumos básicos para su trabajo,</p> <p>Los trabajadores se rigen por un horario laboral estable y la realización de tareas específicas.</p> |

| | |
|--|---|
| Valora el talento humano y sus aportes en conocimiento para beneficio de la empresa. | Valora el talento humano, sin embargo da prioridad a la rentabilidad de la empresa. |
|--|---|

Elaboración propia, 2021.

Liderazgo y el talento humano en Google

En Google el liderazgo tiene un enfoque abierto y flexible con un gran sentido de emprendimiento y de apoyo a las ideas innovadoras en el ámbito tecnológico. El líder es transformacional busca la innovación permanente y trabaja a futuro mientras un líder transaccional aspira solo a mantener el sistema de trabajo y producción. Una organización empresarial tiene éxito si su liderazgo corresponde con su filosofía de trabajo productivo.

Tabla 3. Comparación entre un líder transformacional y un líder transaccional según Sheard y Kakabadse, 2004.

| Atributos | Transformacional | Transaccional |
|--------------------|--|-------------------------------------|
| Acercamiento | Innova | Balancea |
| Interacción | Se dirige de manera personal a los miembros de su grupo | Hace énfasis en el puesto |
| Enfoque | En la visión, valores, expectativas y contexto | En control, producción y resultados |
| Influencia | En la organización completa y más allá | En un grupo selecto |
| Motiva a través de | Emociones, sugerencias | Mecanismos de autoridad formal |
| Uso | Influencia | Control |
| Valores | Cooperación, unidad, equidad, justicia, eficiencia y efectividad | Coordinación, eficiencia y eficacia |

| | | |
|-------------------------------------|--|--|
| Comunicación | Directa e indirectamente, dando instrucciones poco estructuradas | Directa con instrucciones precisas y asignaciones solitarias |
| Representación | Dirección en la historia | Procesos |
| Orientado a | Fines | Modelos |
| Es | Filosofo | Tecnólogo |
| Tiene | Impacto transformador | Impacto transaccional |
| Rol | No necesariamente formal. Discrecional | Prescriptivo y formal |
| Tareas principales | Define y comunica metas, además de motivar. | Capacita |
| Marco de tiempo para su pensamiento | Futuro | Presente |
| Contexto de pensamiento | Global | Local |
| Dirección | Renovar | Mantener |

Fuente: Sheard y Kakabadse, 2004.

En Google se apuesta por un liderazgo en pequeños equipos que se enfoque el desarrollo de los objetivos de la empresa en el ámbito tecnológico y redes de la información. Se trabaja con los valores del respeto, cooperación, equidad, justicia, eficiencia y efectividad del trabajo colaborativo.

El talento humano en Google trasciende más allá de una simple contratación de personal, porque se da valor a la capacidad de programación pero a la innovación dentro de la misma programación unido esto con el diseño de productos innovadores que complemente la cartera de productos Google o que abran una nueva línea de producción. Se deben pasar diferentes pruebas para poder trabajar en Google, un gran campus de desarrollo tecnológico que da mayor importancia al talento de las personas por encima de cualquier formación técnica universitaria.

Gestión del conocimiento en Google

La economía de la información ha impulsado la investigación en materia de tecnología y equipos para mejorar la transmisión de datos, y esto se logra con el desarrollo del conocimiento por los trabajadores de las empresas. Por eso el mayor

activo de Google es el conocimiento, en este sentido dan gran valor al talento humano siendo muy exigentes en la selección de sus trabajadores.

Google tiene “el claro objetivo de implementar programas que, mediante el correcto fomento y administración del conocimiento, permitan a las empresas conseguir ese valor añadido que las distinguen frente a sus competidoras y sobrevivir en el entorno” (Pérez, 2008, p. 25). Gestionar el conocimiento no solo significa contratar el mejor talento humano sino tener la capacidad de liderazgo para emprender proyectos innovadores que contribuyan a mejorar el sistema productivo de la empresa.

El buscador Google es el servicio de mayor uso a nivel mundial, porque ofrece la posibilidad de encontrar las diferentes bases de datos relacionadas a una palabra o grupos de palabras estableciendo patrones de búsquedas por zonas geográficas y por diferentes idiomas. Con tan solo ingresar una palabra en Google este emite un resultado en función al país donde vive y a las últimas búsquedas realizadas por sus millones de usuario.

Google emplea un gran y potente sistema de Big Data para recolectar información de las diferentes bases de datos del mundo, emitiendo resultados en microsegundos. Esto quiere decir que tiene la capacidad de recopilar la mayor de cantidad de información, clasificarla y ordenarla por los patrones de búsquedas más actuales que se publican en los sitios web, diversas redes sociales, etc. El proceso de gestión del conocimiento de Google solo se puede comparar con el que utiliza Facebook y Twitter en materia de publicación y recopilación de datos.

En el año 2020 y 2021 durante la pandemia por Covid-19 el buscador de Google y todos sus productos y servicios incrementaron su número de usuarios, las demandas de sus productos exigieron una gestión del conocimiento para reinventar y adaptar sus productos y servicios a las necesidades actuales. El mundo cambio y continúa cambiando y Google se reinventa continuamente expandiendo su poder sobre la gestión del conocimiento dentro de su corporación y en el mundo.

Para Google gestionar el conocimiento representa una gran ventaja ante todos sus competidores científicos y tecnológicos, porque:

- Posee un gran sistema de Big Data para hacer control y seguimiento de las últimas investigaciones.
- Tiene compilación de datos sobre los intereses y preferencias de los usuarios lo cual puede usar para sus propios proyectos.
- Tiene información sobre todos los emprendimientos científicos y tecnológicos mundiales, lo cual le permite asociarse con ellos o comprar sus activos.
- Emplea su desarrollo tecnológico en continuar investigando y potenciando sus diversos proyectos dentro y fuera de Google.

Google seguirá siendo un gran imperio de gestión del conocimiento mundial, por tanto, las otras empresas deberían tomar su ejemplo y emplear su potencial organizacional en invertir para innovar en el desarrollo del conocimiento. Todo en pro de crear y ser competitivas a nivel local y mundial.

Innovación empresarial y trabajo colaborativo en Google

La innovación empresarial parte de la capacidad de emprendimiento de los profesionales de una empresa para la reinención de sus procesos productivos, es decir, de sus necesidades de responder a las exigencias del mercado económico y el desarrollo global empresarial.

Para Medina, et al. (2009) las organización en los últimos años “han tomado conciencia de esta posibilidad, han reaccionado potenciando el concepto de proceso y una visión de objetivo en el cliente. De este modo, los procesos han llegado a ser considerados como la base operativa de gran parte de las organizaciones” (p. 66). En este sentido, es importante el desarrollo de nuevos enfoques que gestión organizacional que conduzcan a la empresa al éxito empresarial.

En la innovación empresarial el conocimiento especializado de diferentes profesionales y áreas en correspondencia con las oportunidades de innovación

emergentes en el mercado nacional e internacional empleando conocimientos científicos y tecnológicos especializados, así como equipos, materiales e infraestructura de calidad y consonó con el plan de negocio de la empresa.

Para el desarrollo y funcionamiento de un proceso de innovación empresarial se requiere de la continua actualización del marco jurídico de los países, así como de la adecuación de los servicios institucionales para el registro y trámites administrativos contables relacionados con los tributos fiscales.

El trabajo colaborativo entre los diferentes profesionales involucrados en el proceso de innovación, los cuales pueden trabajar de forma presencial en reuniones para la planificación y ejecución del proyecto de innovación o a distancia de forma virtual.

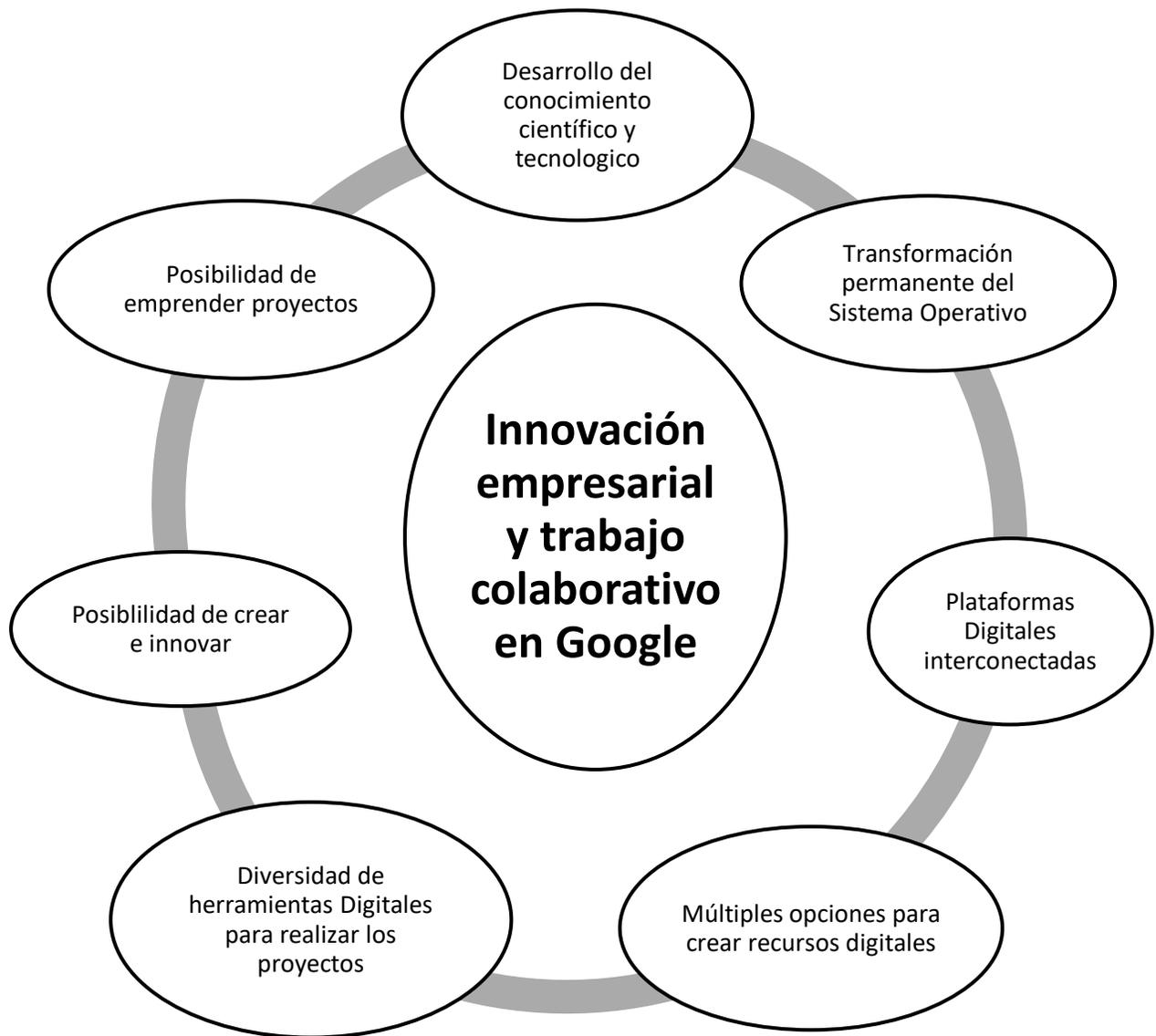


Ilustración 3. Innovación empresarial y trabajo colaborativo en Google (Elaboración propia, 2021)

Los procesos de mercadeo y publicidad son fundamental para la innovación y reinención empresarial, para dar a conocer los nuevos productos y/o servicios que ofrece la empresa, en especial si es una pequeña iniciativa en el mundo de la tecnología como, una apps o plataforma de servicios.

La competitividad y el posicionamiento mundial global de Google esta intrínsecamente relacionado a su gran infraestructura tecnológica, satélites comunicacionales y una permanente investigación en diferentes sectores de demandas de servicios y equipos tecnológicos en el presente y proyectando el futuro.

La competitividad de las empresas se hace aún más audaz e innovadora, porque todas deben adaptarse a las políticas internacionales de productividad con una visión de protección ambientalista, es decir, deben asumir las políticas verdes de producir sin deteriorar y contaminar el ambiente. Representando un reto para redimensionar su empresa y reinventarse dentro de estas nuevas políticas para ser competitivas en el mercado internacional.

Por último, la inversión económica en las diferentes etapas del proceso de innovación empresarial para la contratación de personal especializado, estudios e investigaciones en el sector y adquisición de equipos, materiales e infraestructura para el funcionamiento de las diferentes etapas de la innovación empresarial.

Conclusiones

Las innovaciones en los modelos de negocios son cada vez más necesarias en la dinámica de globalización del mercado, el trabajo colaborativo entre profesionales especializados es fundamental para la gestión del conocimiento que se requiere para la innovación empresarial.

Los modelos tradicionales de gestión empresarial funcionaron para un determinado momento histórico de la sociedad mundial, basados en el modelo de negocios de distribución del trabajo por partes de Henry Ford. Un modelo que todavía es implementado por las empresas pero que por su obsolescencia ha debido reinventarse y adaptar a los nuevos tiempos de globalización del mercado.

El modelo de trabajo colaborativo de Google ha tenido un gran éxito, este modelo aprovecha al máximo las potencialidades de sus trabajadores a partir de trabajos en equipos que se interrelacionan entre sí para dar respuestas a las necesidades del mercado. Un trabajo basado en la competitividad y la innovación permanente de su servicio para su sostenibilidad en el tiempo.

El modelo gerencial de Google ha sido exitoso por su continua reinvención dentro del sector de las Tecnologías de la Información y la Comunicación y una alta competitividad en la Gestión del Conocimiento y la permanente búsqueda de talento humano para el emprendimiento de nuevos proyectos enfocados en las necesidades actuales y futuras del mercado.

Google ofrece una gran variedad de productos como gmail ahora workspace, tienda playstore, google maps, youtube, google sites, google drive, google meet, google traductor, etc. Esto se debe a su liderazgo fundamentado en la creatividad y la innovación empresarial, siempre están emprendiendo nuevos proyectos, y para ello contrata al mejor talento humano de acuerdo con las capacidades intelectuales que se requieran para sus proyectos. Quintanilla (2016) “1) el desarrollo de las tecnologías actuales depende enteramente del desarrollo científico; 2) el avance del conocimiento científico está profundamente condicionado por el desarrollo tecnológico” (p. 27). La investigación en tecnología es necesario para la innovación de la misma tecnología y reinvención de sus propios procesos técnicos.

El liderazgo en Google se caracteriza por ser democrático, flexible y con originalidad en sus ideas y por su alta competitividad. El líder en Google inspira a su equipo y se concentra visión y objetivos a desarrollar promoviendo la creatividad en todas las etapas de un proyecto e incluso en la vida diaria.

Finalmente, se puede concluir que la reinención en los modelos de negocios requiere de profesionales con altas capacidades creativas y de gestión de recursos financieros para la inversión en el proyecto. Por tanto, los modelos y sistemas de gerencia empresarial deben reinventarse continuamente para adaptarse a las exigencias del mercado socioeconómico global.

Referencias bibliográficas

- Agudelo-Orrego, B. E. (2019). Formación del talento humano y la estrategia organizacional en empresas de Colombia. *Entramado*, 15(1), 116–137. <https://doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.1.5383>
- Álvarez, C. (2009). Innovación, competitividad y nuevos modelos gerenciales. *Sinergia e Innovación*, 1(08), 1-15. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/332789/89-296-1-PB.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Giraldo, M. (2018). Modelos de gestión empresarial: estrategia de sostenibilidad, eficiencia y competitividad para las empresas en Colombia. Universidad de la Salle. https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1736&context=contaduria_publica
- Girard, B. (2009). *The Google Way, How One Company is Revolutionizing Management As We Know It*. California, United States: No Starch Press Inc
- Google Inc. (2013). Diez cosas que sabemos que son ciertas. <https://sites.google.com/site/miempresaadmirada/diez-cosas-ciertas-que-google-sabe>
- Frassa, J. (2011). Cultura organizacional: conceptualizaciones y metodologías detrás de un concepto complejo. *Dirección y Organización. Revista de Ingeniería de Organización*, 44, 74-85. <https://revistadyo.es/index.php/dyo/article/view/371..>
- Hernández, M. y Acevedo, J. (2001). Un modelo de diagnóstico para el control de gestión empresarial. *Folletos Gerenciales*, 5(2), 38+. <https://link.gale.com/apps/doc/A146742510/IFME?u=anon~6a92abd8&sid=googleScholar&xid=0a7661d7>
- Medina, A., Nogueira, D. y Hernández, A. (2009). Relevancia de la gestión por procesos en la planificación estratégica y la mejora continua. *Eideos*, 2. 65-72.

- Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Massachusetts: Perseus Books Group.
- Torres, K. y Lamenta, P. (2015). La gestión del conocimiento y los sistemas de información en las organizaciones. *Negotium*, 11 (32), 3-20. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78246590001>
- Pérez, M. (2008). *Gestión del conocimiento en las organizaciones. Fundamentos, metodología y praxis*. Asturias. Ediciones Trea, S.L.
- Pérez, M. (2016). Gestión del conocimiento: orígenes y evolución. *Profesional De La Información*, 25(4), 526-534. <https://doi.org/10.3145/epi.2016.jul.02>
- Polo, G. (2012). Teoría organizacional para la gerencia humana como factor de desarrollo a escala humana. *Revista Clío América*, 6 (11), 52-71. <https://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/clioamerica/article/view/425/389>
- Quintanilla, M. (2016). *Tecnología un enfoque filosófico y otros ensayos de filosofía de la tecnología*. México: Edita Fondo de Cultura Económica.
- Rodríguez, R. (2009). La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Invenio*, 12 (22), 67-92. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87722106>
- Rojas, G. y Vera, M. (2017). Cultura organizacional en la gestión del conocimiento. *Apuntes De Administración*, 1(1), 50–59. <https://revistas.ufps.edu.co/index.php/apadmin/article/view/993>
- Weber, S. (2007). *Organizational Behaviour Google Corporate Culture in Perspective*. United States: Grin Verlag