

La Nueva Fórmula Del Trabajo PDF (Copia limitada)

Laszlo Bock



Prueba gratuita con Bookey



Escanear para descargar

La Nueva Fórmula Del Trabajo Resumen

Transforma tu lugar de trabajo con los principios de empoderamiento e innovación.

Escrito por Encuentro de Manuscritos de Ciudad de México Club de Libros

Prueba gratuita con Bookey



Escanear para descarga

Sobre el libro

En **La nueva fórmula del trabajo**, Laszlo Bock, quien lidera las Operaciones de Personas de Google, ofrece una visión transformadora sobre la naturaleza del trabajo y un enfoque estratégico para atraer y desarrollar talento de alto nivel. Su discurso desafía las nociones convencionales que a menudo convierten el entorno laboral en una experiencia desmotivadora. Bock sostiene que nuestras vidas profesionales deben ser, ante todo, satisfactorias y empoderadoras.

A lo largo del libro, Bock se apoya en investigaciones conductuales y un profundo entendimiento de la psicología humana para presentar principios innovadores que pueden mejorar cualquier organización. Entre estos principios destacan la importancia de empoderar a los empleados, el uso de datos en lugar de intuición para la toma de decisiones, y la promoción de una transparencia radical en todas las prácticas laborales. Estos enfoques no solo fomentan un ambiente de trabajo saludable, sino que también potencian la creatividad y el compromiso de los empleados.

Además, Bock utiliza ejemplos cautivadores de diversas industrias para ilustrar cómo Google ha logrado consolidarse como uno de los mejores lugares para trabajar a nivel mundial. Estos ejemplos muestran claramente que el éxito empresarial florece cuando se prioriza la felicidad y el bienestar de los empleados.

Prueba gratuita con Bookey



Escanear para descargar

En esencia, *La nueva fórmula del trabajo* se erige como un manifiesto para la creación de una cultura laboral positiva. Al mismo tiempo, sirve como una guía práctica para líderes y gerentes que buscan revitalizar su organización desde sus fundamentos, impulsándola hacia un futuro más innovador y satisfactorio tanto para líderes como para empleados.

Prueba gratuita con Bookey



Escanear para descargar

Sobre el autor

Laszlo Bock es un destacado líder en el ámbito de recursos humanos y actualmente ocupa el cargo de director de la función de personas en Google, donde su enfoque principal es la atracción, desarrollo y retención del talento, a quienes se refiere como "Googlers". A lo largo de su carrera, ha defendido la creación de un ambiente laboral que combina la libertad individual con el uso de datos para fomentar experiencias significativas y aumentar la felicidad de los empleados.

Su libro debut, **La nueva fórmula del trabajo**, ha capturado la atención de la comunidad empresarial y académica, convirtiéndose en una lectura imprescindible sobre liderazgo en 2015, reconocida por publicaciones de renombre. Bock ha sido clave en el establecimiento de Google como uno de los mejores lugares para trabajar a nivel mundial, acumulando más de 100 premios en esta categoría. Entre sus logros, se destaca haber sido nombrado "Ejecutivo de Recursos Humanos del Año" en 2010, así como sus aportes a debates sobre reforma migratoria y cuestiones laborales, que han sido amplificados a través de su presencia en publicaciones como *The Wall Street Journal* y *The New York Times*.

Su trayectoria es impresionante y variada, abarcando roles ejecutivos en General Electric y consultoría de gestión en McKinsey & Company, además de su participación en el ámbito de las artes. Un hecho curioso de su vida

Prueba gratuita con Bookey



Escanear para descargar

personal incluye haber establecido un récord mundial al bailar el Syrtaki griego junto a más de 1,600 personas, lo que habla de su espíritu colaborativo y su capacidad para conectar con otros en diferentes contextos.

En resumen, Laszlo Bock no solo ha sido un pionero en la gestión de recursos humanos, sino que también ha demostrado que un enfoque equilibrado en la libertad personal y el uso de datos puede llevar a un ambiente laboral más positivo y productivo. Su influencia continúa resonando en la manera en que las empresas gestionan el talento y construyen culturas laborales efectivas.

Prueba gratuita con Bookey



Escanear para descargar



Prueba la aplicación Bookey para leer más de 1000 resúmenes de los mejores libros del mundo

Desbloquea de **1000+** títulos, **80+** temas

Nuevos títulos añadidos cada semana

- Brand
- Liderazgo & Colaboración
- Gestión del tiempo
- Relaciones & Comunicación
- Know
- Estrategia Empresarial
- Creatividad
- Memorias
- Dinero e Inversiones
- Conózcase a sí mismo
- Aprendimiento
- Historia del mundo
- Comunicación entre Padres e Hijos
- Autocuidado
- M

Perspectivas de los mejores libros del mundo



Prueba gratuita con Bookey



Lista de Contenido del Resumen

Capítulo 1: “La Cultura Se Come la Estrategia en el Desayuno”

Capítulo 2: Lago Wobegon, donde todos los nuevos empleados son superiores al promedio

Capítulo 3: Buscando a los Mejores

Capítulo 4: No Te Fíes de Tu Instinto

Capítulo 5: Deja a los internos dirigir el manicomio

Capítulo 6: Por qué todos odian la gestión del rendimiento y qué decidimos hacer al respecto

Capítulo 7: Las Dos Colas

Capítulo 8: Construyendo una Institución de Aprendizaje

Capítulo 9: Paga de Manera Injusta

Capítulo 10: Las Mejores Cosas en la Vida Son Gratis (o Casi Gratis)

Capítulo 11: Empujones.... Muchos

Capítulo 12: No Todo Son Arcoíris y Unicornios

Capítulo 13: Lo que Puedes Hacer a Partir de Mañana

Capítulo 14: Epílogo para amantes de los RRHH:

Prueba gratuita con Bookey



Escanear para descargar

La construcción del primer equipo de Operaciones de Personas

Prueba gratuita con Bookey



Escanear para descargar

Capítulo 1 Resumen: “La Cultura Se Come la Estrategia en el Desayuno”

Capítulo 1: La Cultura Se Come la Estrategia en el Desayuno

El primer capítulo introduce un concepto fundamental que resuena a lo largo de la obra: "la cultura se come la estrategia en el desayuno". Esta frase destaca la importancia de la cultura organizativa, en particular la de Google, donde la mezcla de valores profundos y un ambiente de trabajo divertido favorecen tanto la creatividad como el compromiso.

Introducción a la Cultura de Google

La cultura de Google no solo se manifiesta en elementos visuales como oficinas coloridas y empleados contentos, sino que también se refleja en creencias y suposiciones subyacentes que son esenciales para su funcionamiento. Ed Schein, un reconocido teórico de la cultura, proporciona un marco para analizarla, sugiriendo que una comprensión profunda exige explorar tanto artefactos superficiales como las creencias y valores que los sostienen.

Creencias Fundamentales en Google

Prueba gratuita con Bookey



Escanear para descargar

Google ha establecido diez creencias que guían sus acciones, resaltando su misión centrada en el usuario, junto con una formidable mezcla de diversión y compromiso en el trabajo. Eventos como el Día de los Inocentes reflejan este espíritu juguetón, al mismo tiempo que subrayan la seriedad detrás de su cultura.

Tres Piedras Angulares de la Cultura de Google

- 1. Misión que Importa:** La misión de Google se centra en hacer la información accesible y útil para todos, priorizando principios éticos sobre objetivos económicos. Esta visión amplia no solo inspira innovación, sino que también fortalece la conexión de los empleados con su trabajo diario.
- 2. Transparencia:** La filosofía de 'predeterminado a abierto' de Google fomenta la creencia de que compartir información es clave para empoderar a los empleados y mejorar la colaboración. A través de reuniones generales y sesiones de preguntas, se establece un ambiente de confianza que promueve la participación activa de todos.
- 3. Voz:** La oportunidad para que los empleados expresen sus opiniones es vital para mantener una cultura dinámica. Iniciativas como los "Rompedores de Burocracia" permiten a los empleados a identificar y abordar frustraciones, fortaleciendo su autonomía y conexión con la empresa.

Prueba gratuita con Bookey



Escanear para descargar

Evolución Cultural y Desafíos

Con el crecimiento de Google, surgen preocupaciones sobre la preservación de su cultura central. Empleados reflexionan sobre los cambios a lo largo del tiempo, lo que demuestra la importancia de mantener un diálogo abierto y proactivo sobre valores y prácticas culturales. La capacidad de adaptarse sin perder la esencia cultural es crucial.

Conclusión: Importancia de la Libertad

El capítulo concluye enalteciendo la necesidad de otorgar a los empleados la libertad de explorar e innovar. Aunque esto conlleva ciertos riesgos, el potencial positivo resulta ser más significativo que cualquier posible desventaja. Respetar y confiar en los empleados se presenta como un punto clave para desarrollar una cultura que no solo fomente un trabajo significativo, sino también un compromiso profundo hacia la misión de la organización.

Conclusiones Prácticas para Construir Cultura

Para reforzar esta cultura, se sugieren acciones prácticas: ver el trabajo como un llamado y alinearse con una misión significativa, así como fortalecer la autonomía y la confianza de los empleados para inspirar innovación y

Prueba gratuita con Bookey



Escanear para descargar

dedicación. Así, se delinear los primeros pasos hacia una cultura empresarial fortalecida y un ambiente laboral enriquecedor.

Prueba gratuita con Bookey



Escanear para descarga

Capítulo 2 Resumen: Lago Wobegon, donde todos los nuevos empleados son superiores al promedio

Lago Wobegon: Donde todos los nuevos empleados son superiores al promedio

Este capítulo se centra en la importancia crítica de la contratación en las organizaciones, destacando que es la actividad más determinante para el éxito a largo plazo. Presentando dos enfoques para construir un equipo efectivo, se plantea la disyuntiva entre contratar talento destacado desde el inicio o desarrollar el potencial interno de los empleados existentes.

Se ilustra el fenómeno en el ámbito deportivo, donde equipos como los New York Yankees, al invertir grandes sumas en talento, suelen alcanzar el éxito y ganar campeonatos. Sin embargo, se aclara que aunque un alto salario está a menudo asociado con un buen rendimiento, predecir el éxito futuro de un jugador basado en métricas pasadas puede ser inexacto, dado que múltiples factores pueden influir en su desempeño.

En el sector tecnológico, la práctica del "acqui-hiring" se ha vuelto común, donde empresas como Yahoo adquieren otras compañías principalmente para incorporar talento valioso. No obstante, esta estrategia puede ser costosa y

Prueba gratuita con Bookey



Escanear para descargar

las tasas de éxito en la integración del talento adquirido oscilan, lo que implica riesgos considerables.

El texto también critica los procesos de contratación estándar en muchas organizaciones, que no logran diferenciar efectivamente entre distintos niveles de talento. A menudo, los entrevistadores sobreestiman su capacidad para juzgar competencias, lo que lleva a decisiones de contratación mediocres.

En una discusión crucial, se contrasta la efectividad de la capacitación con la contratación de talento excepcional. Se concluye que es preferible invertir recursos en seleccionar individuos altamente competentes en lugar de centrar esfuerzos únicamente en la formación para mejorar habilidades.

Un ejemplo paradigmático de buenas prácticas es el enfoque de Google, que prioriza la contratación de talento sobresaliente desde el principio, eligiendo candidatos basados en pruebas de resiliencia y adaptabilidad, más allá del desempeño en entrevistas convencionales.

Finalmente, se presentan estrategias para optimizar el proceso de contratación: ralentizar el proceso para poder identificar mejor a los mejores intérpretes y establecer una regla donde los nuevos candidatos deben superar a los miembros actuales del equipo en cualidades significativas.

Prueba gratuita con Bookey



Escanear para descargar

La conclusión enfatiza que el éxito de una organización se encuentra más bien en la calidad de su contratación que en la cantidad de recursos invertidos en capacitación. Así, las prácticas efectivas de selección implican una evaluación rigurosa de los candidatos, priorizando el ajuste y potencial dentro de la cultura organizacional sobre el mero pedigree profesional.

Prueba gratuita con Bookey



Escanear para descargar

Capítulo 3 Resumen: Buscando a los Mejores

Buscando a los Mejores

La Evolución del Sistema de Talento de Google

En el contexto de una junta directiva, el CEO de Intel destacó la excepcional "máquina de talento autorreplicante" de Google, un sistema de adquisición que ha escalado eficazmente con la expansión de la empresa. Este enfoque metódico ha permitido a Google contratar más de diez mil personas en solo dos años, resultando en un proceso de selección altamente competitivo, donde solo el 0.25% de los postulantes logra obtener un puesto. Este nivel de exigencia es comparable incluso a las tasas de aceptación de universidades de renombre como Harvard.

Principios Fundamentales de Contratación

Los fundadores de Google pusieron especial énfasis en contratar individuos inteligentes, pero también reconocieron la vital importancia de la creatividad y la colaboración en equipo. Para minimizar sesgos individuales durante el proceso de selección, implementaron entrevistas organizadas en un ambiente informal, como alrededor de una mesa de ping-pong. Actualmente, compartir la responsabilidad de contratación entre varios líderes senior es crucial, y todos los estándares de selección están supervisados por el CEO.

Prueba gratuita con Bookey



Escanear para descargar

El Desafío de la Calidad en el Tamaño

El crecimiento acelerado de Google trajo consigo el reto de mantener la alta calidad en la contratación. La dificultad radica en que, a medida que se expande la empresa, el enfoque inicial en la contratación de talento excepcional puede diluirse, sobre todo si se recurre a redes personales para las nuevas contrataciones. En sus inicios, Google enfrentó la tarea de identificar a los mejores candidatos en un mar de solicitudes, lo que impulsó el desarrollo de sistemas de seguimiento de candidatos muy elaborados.

Estrategias Innovadoras de Reclutamiento

A partir de 2012, Google adoptó algoritmos para mejorar la correspondencia entre candidatos y puestos, aumentando la eficiencia en un 28%. Se establecieron comités de contratación más amplios y mecanismos de seguimiento avanzados para asegurar perspectivas diversas sobre los candidatos, alejándose de métricas tradicionales como el rendimiento académico, que no eran tan predictivas del éxito laboral.

Evolución de los Procesos de Referidos

En sus inicios, Google dependía fuertemente de las referencias de empleados, pero con el tiempo se observó una disminución en dichas tasas. Para revitalizar esta estrategia, la empresa mejoró la comunicación y el seguimiento con los candidatos. A pesar de incrementar los incentivos monetarios, el compromiso de los empleados seguía siendo impulsado por la cultura laboral de Google más que por recompensas económicas.

Prueba gratuita con Bookey



Escanear para descargar

La Importancia de Construir Relaciones

Google ha cultivado relaciones a largo plazo con potenciales candidatos, contactándolos regularmente, incluso en momentos en que no había vacantes disponibles. Este enfoque proactivo ha permitido a la empresa adquirir un conocimiento más profundo de los candidatos, resultando en procesos de reclutamiento más efectivos.

Utilizando Tecnología para el Reclutamiento

El cambio de depender de agencias externas de reclutamiento a la creación de un equipo interno ha transformado la estrategia de Google. Mediante herramientas como gHire, la empresa ha construido una base de datos robusta para rastrear y mantener relaciones con candidatos a lo largo del tiempo, adaptándose así a las dinámicas en constante cambio del mercado laboral.

Identificando Candidatos Ideales

Google ha implementado técnicas sistemáticas y ejercicios de recuerdo asistido para mejorar tanto el número como la calidad de las referencias para nuevos candidatos. Al involucrar a empleados en la discusión sobre roles específicos, la empresa no solo ha aumentado la cantidad de recomendaciones, sino también ha mejorado la calidad de los candidatos que finalmente se incorporan.

Prueba gratuita con Bookey



Escanear para descargar

Conclusión: El Camino a Seguir

Frente a la necesidad de una estrategia de reclutamiento integral y creativa, Google busca acelerar sus procesos de selección sin comprometer la calidad. La empresa tiene la intención de equilibrar la rapidez en la contratación con la necesidad de un ajuste cultural, refinando constantemente su máquina de reclutamiento para seguir atrayendo talento excepcional.

Principales Lecciones para una Contratación Excepcional

- Involucrar a todos los empleados en el proceso de reclutamiento es fundamental.
- Ser específico sobre las necesidades de contratación ayudará a atraer referencias más relevantes.
- Adoptar métodos innovadores para atraer a candidatos, incluso aquellos que no son los convencionales, es clave para diversificar el talento.

Prueba gratuita con Bookey



Escanear para descargar

Capítulo 4: No Te Fíes de Tu Instinto

No Te Fíes de Tu Instinto

En este texto se aborda la problemática de las entrevistas tradicionales en la selección de personal y se propone un enfoque más riguroso y estructurado como solución.

Los Defectos de las Entrevistas Tradicionales

Las entrevistas suelen basarse en primeras impresiones que pueden generar sesgos notables. Desde los primeros segundos, entrevistadores pueden formarse juicios que condicionan el resto del proceso. Este fenómeno, conocido como sesgo de confirmación, lleva a que busquen información que respalde su impresión inicial en lugar de evaluar a los candidatos de manera objetiva.

El Problema de la Intuición

Confiar en la intuición a menudo resulta poco eficaz, dado que nuestras emociones están influenciadas por sesgos inconscientes que no reflejan el verdadero potencial del candidato. Prácticas comunes como los estudios de caso y acertijos, a menudo utilizados en entrevistas, tienen una baja validez

Prueba gratuita con Bookey



Escanear para descargar

predictiva para el rendimiento laboral real.

¿Qué Predice el Rendimiento Laboral?

Investigaciones evidencian que las entrevistas no estructuradas y tradicionales son poco efectivas en predecir el rendimiento futuro de un empleado. Por el contrario, los métodos como pruebas de muestras de trabajo y entrevistas estructuradas muestran mejores resultados. Por ejemplo, las pruebas de muestras tienen una validez predictiva del 29%, mientras que las entrevistas estructuradas y las pruebas de habilidad cognitiva general rondan el 26%. Combinando estas técnicas se logra un aumento en la precisión de las predicciones, resaltando la importancia de la minuciosidad y adaptabilidad en el proceso.

La Importancia de las Entrevistas Estructuradas

Implementar entrevistas estructuradas aporta estandarización al proceso de evaluación, lo que permite una comparación más coherente entre candidatos. Estas entrevistas pueden ser de tipo conductual o situacional y deben contar con criterios de puntuación claros para mitigar los sesgos.

Crear una Experiencia Positiva para el Candidato

Es vital que los entrevistadores se esfuercen por ofrecer una experiencia

Prueba gratuita con Bookey



Escanear para descargar

positiva a los candidatos, promoviendo una comunicación respetuosa y brindando tiempo para preguntas. El objetivo es que los aspirantes se vayan con una impresión favorable, sin importar el resultado de la entrevista.

Evaluar a Candidatos y Entrevistadores

Empresas como Google aplican retroalimentación convencional desde múltiples perspectivas durante el proceso de contratación, lo que asegura evaluaciones justas y permite la mejora continua tanto de las habilidades de los entrevistadores como de las estrategias de contratación.

Mejora Continua en la Contratación

Evaluar y perfeccionar constantemente los procesos de selección es crucial. Google, por ejemplo, revisa solicitudes y comentarios sobre las entrevistas para garantizar la calidad y minimizar sesgos. Este proceso de revisión continua favorece una adaptación a las necesidades cambiantes y ayuda a identificar problemas persistentes en la toma de decisiones.

Cuatro Principios para una Mejor Contratación:

1. **Establecer estándares altos de calidad:** Contratar únicamente a quienes cumplen o superan estos estándares.
2. **Buscar tus propios candidatos:** Adoptar una búsqueda proactiva a

Prueba gratuita con Bookey



Escanear para descargar

través de diversos canales.

3. Evaluar a los candidatos objetivamente: Utilizar varias técnicas de entrevista para reducir sesgos.

4. Dar razones a los candidatos para unirse: Comunicar el impacto positivo y las oportunidades dentro de la organización.

En conclusión, adoptar un enfoque metódico y estructurado en las entrevistas, junto con un compromiso con la retroalimentación y la mejora continua, sienta las bases de una estrategia de contratación efectiva que puede elevar la calidad y rendimiento de una organización.

Instala la app Bookey para desbloquear el texto completo y el audio

Prueba gratuita con Bookey





Por qué Bookey es una aplicación imprescindible para los amantes de los libros



Contenido de 30min

Cuanto más profunda y clara sea la interpretación que proporcionamos, mejor comprensión tendrás de cada título.



Formato de texto y audio

Absorbe conocimiento incluso en tiempo fragmentado.



Preguntas

Comprueba si has dominado lo que acabas de aprender.



Y más

Múltiples voces y fuentes, Mapa mental, Citas, Clips de ideas...

Prueba gratuita con Bookey



Capítulo 5 Resumen: Deja a los internos dirigir el manicomio

Deja a los internos dirigir el manicomio: Resumen de los capítulos

Introducción a la dinámica de la gestión

El capítulo abre con una pregunta retadora: ¿Se puede confiar en la relación entre gerentes y empleados? Existe un escepticismo general hacia las estructuras de gestión convencionales, donde el miedo a los abusos de poder prevalece. El Proyecto Oxygen de Google resalta que, aunque los gerentes pueden desempeñar un papel fundamental en apoyar a sus equipos, la desconfianza hacia su autoridad sigue viva.

Poder y control en la gestión

Las prácticas de gestión tradicionales suelen ejercer un control estricto sobre las responsabilidades de los empleados y sus indicadores de rendimiento. Se relatan anécdotas que demuestran cómo algunos gerentes abusaron de su posición, intensificando la percepción negativa sobre quienes detentan el poder. Este contexto revela la urgencia de establecer estándares más altos para quienes ocupan posiciones de autoridad, con el fin de prevenir el uso indebido de su poder.

Prueba gratuita con Bookey



Escanear para descargar

Construyendo confianza y empoderando a los empleados

Una atmósfera de confianza es crucial para optimizar el trabajo en equipo. El empoderamiento de los empleados, alienta la creatividad y mejora la productividad. En respuesta a las anteriores críticas, Google busca reducir el control gerencial, fomentando un entorno que estimule la innovación. Se promueve que los líderes adopten un enfoque no jerárquico, invitando a todos los empleados a participar en la toma de decisiones que les afectan.

El papel de los datos en la toma de decisiones

El énfasis en la utilización de datos como base para las decisiones en Google transforma el rol de los gerentes de figuras autoritarias a facilitadores que promueven discusiones fundamentadas en evidencia. La toma de decisiones basada en datos refuerza la objetividad y la responsabilidad en la gestión.

Fomentando la propiedad entre los empleados

Para involucrar a los empleados en la innovación y la creación de políticas, se examinan diversas estrategias. Una destacada política es la de Google que permite a los ingenieros dedicar el 20% de su tiempo a proyectos personales. Este enfoque no solo fomenta la creatividad, sino que también fortalece el compromiso de los empleados con la organización.

Prueba gratuita con Bookey



Escanear para descargar

Convertir la retroalimentación en acción

La encuesta anual Googlegeist ofrece a los empleados la oportunidad de expresar sus opiniones de manera anónima, lo que contribuye a moldear políticas y a mejorar la satisfacción laboral. Los resultados de estas encuestas han conducido a cambios significativos dentro de la empresa, atendiendo mejor las inquietudes de los empleados.

Conclusión: Expectativas y responsabilidad

El capítulo concluye instando a los gerentes a soltar el control y permitir que los empleados lideren iniciativas dentro de la organización. La confianza en los empleados, junto con altas expectativas de rendimiento, crea un ambiente favorable donde ellos pueden influir activamente en su entorno laboral.

Conclusiones clave para los líderes

- Desaparecer símbolos de estatus y jerarquías.
- Basar decisiones en datos en lugar de en opiniones.
- Permitir que los empleados participen en la definición de sus roles y contribuyan a la cultura organizacional.
- Establecer altas expectativas que inspiren un rendimiento superior.

Prueba gratuita con Bookey



Escanear para descargar

Este enfoque integral promueve un manejo más humano y efectivo de los recursos humanos, alentando una cultura organizacional que valora la participación y la colaboración.

Prueba gratuita con Bookey



Escanear para descarga

Capítulo 6 Resumen: Por qué todos odian la gestión del rendimiento y qué decidimos hacer al respecto

Por qué todos odian la gestión del rendimiento y qué decidimos hacer al respecto

Introducción

La gestión del rendimiento es un tema cargado de insatisfacción entre empleados, gerentes y Recursos Humanos. Tradicionalmente, estas prácticas han desviado la atención del propósito hacia un enfoque burocrático, limitando interacciones auténticas y obstaculizando el verdadero desarrollo. Esta falta de conexión genera frustración y desmotivación en el entorno laboral.

El problema con la gestión del rendimiento

Los sistemas de gestión del rendimiento han degenerado en procedimientos burocráticos, a menudo desproporcionados y poco efectivos. La excesiva dependencia de reglas rígidas ha generado manipulaciones del proceso, lo que ha intensificado la frustración generalizada tanto entre los empleados como entre los líderes.

Prueba gratuita con Bookey



Escanear para descargar

Tendencias emergentes

Ante esta insatisfacción, empresas como Adobe y Expedia han revolucionado sus enfoques al eliminar las calificaciones de rendimiento. Estas organizaciones han identificado la necesidad de retroalimentación significativa y han comenzado a adoptar sistemas de evaluación en tiempo real. Este cambio busca promover un crecimiento continuo y auténtico en los empleados, alejándose de evaluaciones tradicionales y rígidas.

El enfoque único de Google

Google ha llevado la gestión del rendimiento a un nuevo nivel al reinventar la fijación de objetivos y la evaluación del rendimiento. A través de la implementación de OKRs (Objetivos y Resultados Clave), la empresa fomenta la transparencia y el crecimiento personal. Estos OKRs no solo definen metas claras, sino que también alinean los objetivos individuales con los de la organización, fomentando un compromiso más profundo.

Transformando la fijación de objetivos

La cultura de Google se centra en establecer objetivos ambiciosos que promueven un rendimiento excepcional. La alineación de OKRs personales con los objetivos corporativos contribuye a un ambiente de trabajo más motivador y enfocado en el crecimiento.

Prueba gratuita con Bookey



Escanear para descargar

Medición del rendimiento

En lugar de hacer uso de un sistema de calificación complejo, Google ha optado por una escala simplificada de cinco puntos. Este cambio ha facilitado conversaciones más significativas sobre el rendimiento, alejando la ilusión de precisión absoluta y permitiendo un diálogo más abierto y constructivo.

Equidad y calibración

El sistema de evaluación de Google incluye sesiones de calibración que aseguran una evaluación justa y equitativa. Al comparar calificaciones entre diferentes gerentes, se minimizan los sesgos, lo que lleva a una valoración justa de todos los empleados en la organización.

Separación del desarrollo y la evaluación

Para fomentar una motivación intrínseca, Google ha separado las evaluaciones de rendimiento de las conversaciones sobre desarrollo profesional. Esta diferenciación permite a los empleados centrarse en su crecimiento y aprendizaje, en lugar de caer en la defensiva durante evaluaciones.

Prueba gratuita con Bookey



Escanear para descargar

Utilizando la retroalimentación entre pares

La inclusión de revisiones entre compañeros en el proceso de evaluación ha permitido que Google capture perspectivas diversas sobre las contribuciones de sus empleados. Este tipo de retroalimentación se convierte en una herramienta valiosa para proporcionar evaluaciones más holísticas y alentadoras, apoyando así el desarrollo personal y profesional.

Conclusión

La clave para mejorar la gestión del rendimiento radica en enfatizar la justicia en la calibración, incorporar retroalimentación entre pares y separar las evaluaciones del rendimiento de las conversas de desarrollo. Al centrarse en el crecimiento individual en lugar de imponer conformidad, las organizaciones pueden cultivar una fuerza laboral más comprometida, motivada y dispuesta a superar las expectativas.

Prueba gratuita con Bookey



Escanear para descargar

Capítulo 7 Resumen: Las Dos Colas

Las Dos Colas: Resumen de Distribución del Rendimiento

Este capítulo explora la dinámica de la distribución del rendimiento dentro de las organizaciones, ilustrada a través de la "curva de campana" o distribución normal. En este modelo, la mayoría de los empleados se ubican en un rango promedio, mientras que las "colas" representan los extremos: aquellos con bajo rendimiento y aquellos con rendimiento excepcional.

Entendiendo las Colas

Los empleados de las colas superior e inferior presentan oportunidades únicas para la mejora organizacional. En lugar de adherirse a métodos tradicionales que tienden a eliminar a los de bajo rendimiento (como la estrategia "arriba o fuera"), se enfatiza la importancia de cultivar el potencial de todos los empleados. Esto no solo puede mejorar el rendimiento individual, sino que también puede beneficiar al equipo en su conjunto.

Reconociendo los Extremos del Rendimiento

Prueba gratuita con Bookey



Escanear para descargar

El apoyo adecuado puede transformar a los empleados de bajo rendimiento en colaboradores valiosos. Al mismo tiempo, los empleados altamente efectivos pueden ofrecer conocimientos y prácticas que eleve el rendimiento colectivo. Este enfoque inclusivo es esencial para fomentar un entorno de trabajo positivo.

El Enfoque de Google en la Gestión del Rendimiento

Google se distingue por tratar a su 5% inferior de empleados no como casos a ser despedidos, sino como personas que merecen apoyo y desarrollo. Esto implica entender las dinámicas del rendimiento individual y reconocer las brechas de habilidad en lugar de etiquetar a las personas como incompetentes de inmediato. Tal enfoque permite un espacio para la mejora continua.

Despedir vs. Apoyar

A diferencia de empresas como General Electric, que bajo la dirección de Jack Welch implementaron estrategias severas de despido, Google promueve un enfoque más compasivo. Fomenta conversaciones abiertas sobre el rendimiento y proporciona recursos para el crecimiento, lo que ayuda a construir una moral empresarial sólida.

Prueba gratuita con Bookey



Escanear para descargar

El Impacto de los Gerentes en el Rendimiento

Un análisis constante de la efectividad de los gerentes demuestra que aquellos que alcanzan un alto rendimiento directamente influyen en el éxito del equipo y en su retención. El Proyecto Oxygen de Google resaltó cuán crucial es la calidad del liderazgo, obteniendo retroalimentación estructurada para evaluar y mejorar el desempeño gerencial.

Atributos de Gerentes Efectivos

La investigación identificó ocho atributos clave de gerentes exitosos, como la habilidad para ser un buen coach, empoderar a los equipos y comunicarse de manera efectiva. Fomentar estas características transforma a los gerentes en catalizadores de mejora del rendimiento en sus equipos.

Utilizando Encuestas y Datos para la Mejora Continua

Google adopta un método sistemático, realizando encuestas regulares (Encuestas de Retroalimentación Ascendente) para recoger la opinión de los empleados sobre el desempeño de sus líderes. Esta recopilación de datos no

Prueba gratuita con Bookey



Escanear para descargar

solo permite una mejora medible, sino que también promueve un ambiente de transparencia y crecimiento.

Estimulación para el Cambio Organizacional

Un enfoque en las colas de rendimiento puede inducir cambios positivos significativos en la salud de una organización. Al proporcionar apoyo a los empleados de bajo rendimiento y reconocer adecuadamente a los de alto rendimiento, las empresas pueden transformar la dinámica de su fuerza laboral y fomentar un entorno de crecimiento.

Conclusiones Clave para Gestionar las Dos Colas

1. **Ayudar a quienes lo necesitan:** Proveer capacitación y coaching a empleados de bajo rendimiento.
2. **Monitorear y aprender de los mejores:** Extraer lecciones valiosas de los empleados con alto rendimiento.
3. **Utilizar encuestas y listas de verificación:** Informar sobre el comportamiento gerencial y fomentar mejoras.
4. **Liderar con el ejemplo:** Compartir retroalimentación sobre el propio rendimiento y comprometerse al desarrollo profesional.

Prueba gratuita con Bookey



Escanear para descargar

Este enfoque integral no solo ayuda a mejorar el rendimiento individual y colectivo, sino que también crea una cultura organizacional más inclusiva y sostenible.

Prueba gratuita con Bookey



Escanear para descarga

Capítulo 8: Construyendo una Institución de Aprendizaje

Construyendo una Institución de Aprendizaje

Introducción a la Inversión en Aprendizaje Corporativo

En 2011, las empresas estadounidenses destinaron la impresionante suma de \$156.2 mil millones a programas de aprendizaje, dividiendo casi equitativamente la inversión entre iniciativas internas y externas. Sin embargo, a pesar de estas considerables inyecciones de capital, una gran parte del tiempo y los recursos empleados en formación se pierde, fundamentalmente, debido a la falta de mecanismos eficaces para medir los resultados del aprendizaje.

Diferentes Resultados de Aprendizaje

Se presenta una analogía entre la enseñanza de karate y el arte de cocinar pancakes para ilustrar que la formación, aunque presente, no siempre se traduce de manera efectiva en habilidades prácticas o cambios de conducta. A diferencia de la capacitación corporativa, la educación pública proporciona más horas de instrucción y oportunidades de desarrollo, lo que plantea preguntas sobre la calidad y efectividad de la formación dentro del entorno laboral.

Prueba gratuita con Bookey



Escanear para descargar

Mejorando la Efectividad del Aprendizaje

Los problemas en la capacitación corporativa suelen surgir de un enfoque insuficiente, métodos de entrega poco eficaces, y una evaluación deficiente. La práctica deliberada, un enfoque en el que los individuos practican habilidades específicas de manera concentrada con retroalimentación y repetición, se presenta como la forma más eficaz de aprendizaje. Un ejemplo notorio es el de Damon Dunn, quien mejora su swing de golf practicando en condiciones desafiantes, lo cual resalta la importancia de la dedicación y el esfuerzo enfocado.

Aplicación en el Mundo Real de la Práctica Deliberada

Contrario a las modalidades de capacitación convencionales, los talleres de liderazgo de McKinsey, que integran juegos de rol y ciclos de retroalimentación, demuestran resultados de aprendizaje más significativos. Esta capacitación práctica se revela como más valiosa que las tradicionales conferencias, mostrando una necesidad de evolución en los métodos de formación.

Creando una Cultura de Aprendizaje

Al aprovechar la experiencia local, es decir, haciendo que los empleados

Prueba gratuita con Bookey



Escanear para descargar

más talentosos compartan su conocimiento, las organizaciones pueden transformar sus dinámicas de aprendizaje. Este enfoque no solo asegura pertinencia, sino que también promueve una escalabilidad efectiva de las iniciativas de aprendizaje, generando una mejora exponencial en los equipos.

Estrategias Sostenidas de Aprendizaje y Desarrollo

Fomentar una cultura de aprendizaje continuo es esencial. Las organizaciones deben alentar a sus empleados a desarrollar y compartir conocimientos entre sí, lo cual no solo refuerza las habilidades existentes, sino que también mejora las capacidades colectivas. Programas como el “Googler2Googler” de Google son ejemplos de entornos exitosos que fomentan el aprendizaje colaborativo.

Inversión Basada en el Comportamiento en el Aprendizaje

Para maximizar la efectividad de los programas de capacitación, las organizaciones deben ir más allá de simplemente medir la asistencia. Es crucial observar cambios tangibles en el comportamiento y en los resultados. La propuesta del modelo de evaluación de Donald Kirkpatrick, que incluye cuatro niveles de medición—reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados—ofrece un marco sólido para evaluar el impacto real de las iniciativas diseñadas.

Prueba gratuita con Bookey



Escanear para descargar

Conclusión: Facilitar e Inspirar el Aprendizaje

Construir una institución de aprendizaje que funcione efectivamente exige reconocer el deseo humano natural de enseñar y aprender. Al involucrar a los empleados tanto en el aprendizaje como en la enseñanza, las organizaciones

Instala la app Bookey para desbloquear el texto completo y el audio

Prueba gratuita con Bookey





App Store
Selección editorial



22k reseñas de 5 estrellas

Retroalimentación Positiva

Alondra Navarrete

...itas después de cada resumen
...en a prueba mi comprensión,
...cen que el proceso de
...rtido y atractivo."

¡Fantástico!



Me sorprende la variedad de libros e idiomas que soporta Bookey. No es solo una aplicación, es una puerta de acceso al conocimiento global. Además, ganar puntos para la caridad es un gran plus!

Beltrán Fuentes

Fi



Lo
re
co
pr

a Vázquez

hábito de
e y sus
o que el
odos.

¡Me encanta!



Bookey me ofrece tiempo para repasar las partes importantes de un libro. También me da una idea suficiente de si debo o no comprar la versión completa del libro. ¡Es fácil de usar!

Darian Rosales

¡Ahorra tiempo!



Bookey es mi aplicación de crecimiento intelectual. Los mapas mentales perspicaces y bellamente diseñados dan acceso a un mundo de conocimiento.

¡Aplicación increíble!



Encantan los audiolibros pero no siempre tengo tiempo para escuchar el libro entero. ¡Bookey me permite obtener un resumen de los puntos destacados del libro que me interesa! ¡Qué gran concepto! ¡Muy recomendado!

Elvira Jiménez

Aplicación hermosa



Esta aplicación es un salvavidas para los amantes de los libros con agendas ocupadas. Los resúmenes son precisos, y los mapas mentales ayudan a recordar lo que he aprendido. ¡Muy recomendable!

Prueba gratuita con Bookey



Capítulo 9 Resumen: Paga de Manera Injusta

Capítulo 9: Paga de Manera Injusta

En este capítulo, se abordan las complejidades de la compensación laboral en el contexto de Google, destacando la intersección entre la cultura organizacional y las estrategias de pago. A través de las reflexiones de Wayne Rosing, ex vicepresidente de Ingeniería de Google, se establece que, incluso tras la salida a bolsa que generó considerables riquezas para muchos empleados, la verdadera riqueza reside en adherirse a los valores fundamentales de la empresa y mantener el enfoque en el usuario. Esta ideología contrasta con otras culturas laborales que valoran la ostentación.

Reflexiones Culturales en Google

La cultura de Google, profundamente influyente en Silicon Valley, enfatiza los valores de apertura y toma de riesgos. En sus inicios, aunque los salarios eran moderados, los empleados disfrutaban de opciones sobre acciones que les brindaban la posibilidad de compartir en el éxito futuro de la compañía. Esta estructura ayudó a cimentar una leal cultura de ingeniería que valoraba el trabajo en sí mismo, en lugar del consumo ostentoso.

Transición en la Estrategia de Compensación

Prueba gratuita con Bookey



Escanear para descargar

Con el crecimiento de Google, quedó claro que era necesario revisar la estrategia de compensación para atraer y retener talento sobresaliente. La vigilancia en proporcionar un trato justo y atractivo a todos los empleados se convirtió en un objetivo estratégico.

Principios de Compensación

Rosing articuló cuatro principios clave para una compensación efectiva:

1. **Paga de Manera Injusta:** Se refiere a la necesidad de recompensar a los empleados excepcionales de manera que refleje su desempeño, evitando que se marchen a la competencia.
2. **Celebra los Logros, No la Compensación:** Lo que se valora debe ser el logro en sí, no solo su recompensa económica.
3. **Facilita el Reconocimiento entre Compañeros:** Crear plataformas donde los empleados puedan reconocer y celebrar las contribuciones de sus colegas es crucial.
4. **Recompensa el Fracaso Reflexivo:** En un entorno que fomenta la innovación, es fundamental que los errores, cuando son el resultado de esfuerzos bien intencionados, sean reconocidos como parte del proceso de aprendizaje.

El Impacto de la Percepción de Justicia

Prueba gratuita con Bookey



Escanear para descargar

Diferenciar entre justicia en el pago y mera igualdad es esencial. La motivación y la retención del talento son fomentadas cuando las recompensas se asignan con base en las contribuciones individuales. A menudo, estructuras rígidas de compensación impiden la recompensa de la excelencia, creando un descontento entre aquellos con un rendimiento alto.

La Importancia de las Dinámicas del Mercado Externo

Es vital reconocer que los empleos de mayor rendimiento pueden destacar significativamente por encima de sus pares. Un sistema que solo ofrece bonos basados en el rendimiento promedio puede desmotivar a los mejores talentos, siendo necesaria una distribución más equitativa y meritocrática de la compensación.

Programas de Reconocimiento y sus Fracasos

Aunque Google implementó los Premios Fundadores para celebrar los logros, estos no siempre cumplieron con sus objetivos. Las recompensas deben ir más allá de lo monetario e incluir experiencias que creen recuerdos significativos y satisfactorios.

Conclusión: Implementando Prácticas Efectivas

Para que las empresas fomenten una cultura donde los empleados de alto

Prueba gratuita con Bookey



Escanear para descargar

desempeño se sientan valorados, es crucial adoptar los cuatro principios de compensación discutidos. Integrando estrategias de remuneración reflexivas con prácticas que prioricen la cultura organizacional, las organizaciones pueden asegurar la satisfacción de sus empleados y crear un ambiente que propicie el crecimiento, el aprendizaje y un rendimiento excepcional.

Prueba gratuita con Bookey



Escanear para descargar

Capítulo 10 Resumen: Las Mejores Cosas en la Vida Son Gratis (o Casi Gratis)

Resumen del Capítulo 10: Las Mejores Cosas en la Vida Son Gratis (o Casi Gratis)

En este capítulo, Laszlo Bock, exvicepresidente de Recursos Humanos en Google, explora cómo las empresas pueden maximizar el bienestar y la productividad de sus empleados a través de programas accesibles y de bajo costo. Con un enfoque claro en la inversión en la fuerza laboral, Bock argumenta que, especialmente durante tiempos económicos difíciles, las empresas deben reconsiderar la importancia de su capital humano y evitar recortes que pueden desmoralizar y desvincular a los empleados.

Temas y Iniciativas Clave

El capítulo comienza destacando cómo las dificultades económicas suelen llevar a las empresas a implementar recortes que afectan directamente a los empleados, generando insatisfacción y mayores tasas de rotación. A pesar de estos desafíos, los fundadores de Google creían firmemente que los beneficios para empleados no deben verse solo como gastos, sino como

Prueba gratuita con Bookey



Escanear para descarga

inversiones. Estas inversiones se traducen en mayor productividad, salud y satisfacción. Ejemplos de estas iniciativas incluyen comidas gratuitas, servicios en el lugar de trabajo y programas que promueven la creación de comunidades dentro de la empresa.

Objetivos de los Programas para Personas

Bock identifica tres objetivos principales de estas iniciativas:

1. **Eficiencia:** Proveer comidas y transporte reduce la carga diaria de los empleados, permitiendo que se concentren en su trabajo con menos distracciones.
2. **Comunidad:** Google fomenta un entorno de conexión a través de eventos como el "Día de llevar a su hijo al trabajo" y grupos de recursos, que ayudan a crear una red de apoyo entre los empleados.
3. **Innovación:** Las interacciones informales, facilitadas por espacios como micrococinas y charlas tecnológicas, son espacios donde la creatividad puede florecer.

Ejemplos Prácticos

Prueba gratuita con Bookey



Escanear para descargar

Bock presenta diversos ejemplos de cómo Google implementa estos programas de manera efectiva y a bajo costo. Desde servicios como bares móviles para cortes de pelo hasta la disponibilidad de bibliotecas en el lugar, estas iniciativas no solo mejoran el bienestar del empleado, sino que también contribuyen positivamente a la cultura corporativa. Asimismo, las actividades de alcance comunitario permiten que los empleados se involucren en programas de voluntariado, beneficiando tanto a ellos como a la sociedad.

Importancia de la Voz del Empleado

Un aspecto crucial que Bock subraya es la necesidad de crear una cultura empresarial donde las sugerencias de los empleados sean bienvenidas. Las iniciativas impulsadas desde la base, según su experiencia, suelen resultar en cambios más efectivos y apreciados.

Conclusión

Al cierre del capítulo, Bock refuerza la idea de que pequeñas inversiones en servicios para los empleados pueden resultar en grandes dividendos en términos de satisfacción y productividad. Aunque algunos de estos enfoques

Prueba gratuita con Bookey



Escanear para descargar

pueden parecer exclusivos de Google, las prácticas descritas son fácilmente replicables por cualquier organización dispuesta a adaptar su cultura y reconocer el valor de su gente. Bock concluye con un claro llamado a los líderes empresariales para que adopten esta mentalidad, considerando a su personal no solo como un recurso, sino como la clave esencial para el éxito empresarial.

Prueba gratuita con Bookey



Escanear para descargar

Capítulo 11 Resumen: Empujones.... Muchos

Empujones... Muchos

Introducción al Nudge

Las pequeñas señales, o "nudges", tienen el potencial de provocar cambios significativos en nuestro comportamiento diario. Un estudio reveló que un simple correo electrónico puede aumentar la productividad en un 25%. Este concepto se apoya en el trabajo del psicólogo Daniel Kahneman, quien estudió la dualidad de la mente humana: el pensamiento rápido e intuitivo suele dominar sobre el pensamiento lento y analítico, creando así decisiones que no siempre son racionales.

La Percepción del Valor

Kahneman, junto con su colega Amos Tversky, exploró cómo nuestras decisiones sobre tiempo y dinero son inherentemente inconsistentes y están influidas por la presentación de las opciones. Por ejemplo, las personas son más propensas a desplazarse para conseguir una reducción de precio en un producto de menor valor, como una calculadora, que para obtener un descuento en un artículo de mayor precio, como una chaqueta. Este fenómeno ilustra cómo el contexto influye en la percepción del valor.

Limitaciones Cognitivas en la Percepción

Prueba gratuita con Bookey



Escanear para descargar

Las investigaciones de los neurocientíficos Susana Macknik y David Martinez-Conde subrayan nuestras limitaciones cognitivas. Nuestros cerebros suelen "completar los huecos" en la información visual, lo cual puede llevar a errores de interpretación. Sus experimentos demuestran que, a menudo, no somos conscientes de lo que no vemos correctamente, lo que pone de relieve lo limitados que somos en nuestra percepción.

El Impacto del Entorno en el Comportamiento

Los nudges también son elementos ambientales clave que influyen en nuestras decisiones sin restringirlas. Por ejemplo, la forma en que una tienda organiza su espacio o cómo una empresa distribuye su oficina puede facilitar interacciones más efectivas y colaborativas entre los empleados. La entrega personal de compras en Nordstrom es un caso donde el entorno promueve mejores relaciones.

La Efectividad de los Nudges

Thaler y Sunstein definen el nudge como una intervención que modifica el comportamiento de manera predecible, sin obligar a una elección específica. La efectividad de un nudge radica en su simplicidad; por ejemplo, colocar opciones de comida saludable a la altura de los ojos puede incidir positivamente en nuestras elecciones alimenticias.

Nudging en las Organizaciones

En el contexto organizacional, se han implementado nudges exitosamente en

Prueba gratuita con Bookey



Escanear para descargar

empresas como Google para impulsar la adaptación de nuevos empleados y aumentar su productividad. Un ejemplo notable es el envío de un correo electrónico a los gerentes con una lista de verificación antes de la llegada del nuevo personal, lo que facilitó una integración más fluida.

El Papel de la Comunicación y la Retroalimentación

El fomento de un diálogo abierto y la retroalimentación entre miembros de un equipo son esenciales para mejorar la colaboración y detectar problemas internos. Al medir las interacciones, los empleados se sienten motivados a colaborar más sin la necesidad de una supervisión estricta.

Usando Nudges para Aumentar Ahorros para el Retiro

Se ha observado que diversos nudges pueden incrementar notablemente los ahorros para el retiro. Recordatorios por correo electrónico sobre contribuciones mejoraron las tasas de participación en los planes de ahorro, evidenciando el impacto positivo de las intervenciones oportunas y la información constante.

Nudging por Elecciones Más Saludables

Las estrategias de nudging aplicadas a la alimentación en Google mostraron que la simple modificación de la visibilidad de los bocadillos puede llevar a una reducción notable en el consumo de opciones poco saludables, promoviendo hábitos más equilibrados.

Prueba gratuita con Bookey



Escanear para descargar

Conclusión

La implementación de nudges en las organizaciones puede ser una herramienta poderosa para avanzar en el comportamiento, la salud y la productividad de los empleados. Al reconocer que cambios pequeños pueden dar paso a mejoras significativas, es factible transformar los ambientes laborales y fomentar una vida más saludable y satisfactoria.

Conclusiones Clave

- Comprender la brecha entre la situación actual y la deseada es fundamental.
- La experimentación continua con diferentes nudges es esencial para optimizar resultados.
- Implementar nudges que promuevan comportamientos positivos sin restringir elecciones puede transformar entornos laborales de manera significativa.

Prueba gratuita con Bookey



Escanear para descargar

Capítulo 12: No Todo Son Arcoíris y Unicornios

Resumen de "No Todo Son Arcoíris y Unicornios"

Desafíos de la Apertura y la Responsabilidad

La cultura corporativa de Google se basa en la transparencia y la participación activa de los empleados. Sin embargo, existen críticas que sugieren que una apertura total puede propiciar filtraciones de información y problemas de gestión. Así, se establece un delicado equilibrio entre la libertad individual de los empleados y los valores organizacionales, donde una fuerte ética cultural juega un papel crucial en la moderación de estas prácticas.

La Obligación de Disentir

Fomentar un ambiente donde el disenso sea bienvenido es vital para mantener la integridad en la organización. Los empleados deben sentirse con la libertad de expresar preocupaciones, como se observa en una situación específica donde se optó por ignorar datos relevantes en pro de complacer a ciertos clientes, lo que generó un conflicto interno y puso en evidencia discrepancias en los valores de la empresa.

Prueba gratuita con Bookey



Escanear para descargar

Enfrentando los Errores Abiertamente

Es esencial que la dirección reconozca sus fallos de manera abierta y tome responsabilidad por las consecuencias. A pesar de las filtraciones periódicas que enfrenta Google, la empresa aboga por mantener un nivel de transparencia acerca de los resultados de estos incidentes, lo que ayuda a cultivar una cultura de confianza entre sus empleados.

Rechazando el Derecho de Jerarquía

Las organizaciones tienen el deber de erradicar el sentido de derecho, ya que puede sembrar descontento y crear expectativas poco realistas entre los trabajadores. Por ejemplo, un relato personal revela cómo el abuso en el consumo de comida en los cafés de la empresa reflejó esta problemática. Es fundamental que cualquier cambio en los programas de beneficios sea coherente con sus objetivos y que las percepciones de derecho sean discutidas y tratadas.

El Impacto del Cambio

La manera de comunicar los ajustes en los programas de beneficios, como la terminación del reembolso de coches híbridos, es crucial para evitar malentendidos. Los empleados pueden sentirse con derecho a beneficios que deben adaptarse a las circunstancias cambiantes del entorno laboral.

Prueba gratuita con Bookey



Escanear para descargar

Escuchar Retroalimentación

La cultura corporativa florece gracias a la retroalimentación continua, un aspecto que se pone de manifiesto durante las evaluaciones de desempeño en Google. Un cambio abrupto en la programación de estas evaluaciones suscitó críticas, subrayando la necesidad de recoger la opinión de los empleados antes de implementar decisiones.

Valorar Opiniones Diversas

La transparencia no solo permite, sino que promueve debates intensos dentro de la organización. La dirección está constantemente retada a ser receptiva a variadas perspectivas, aun cuando algunas conversaciones resultan incómodas. Un incidente relacionado con la denominación de un postre generó una discusión profunda sobre valores y creencias, evidenciando que no todos los dilemas pueden resolverse mediante datos.

Aceptar la Complejidad y el Crecimiento

La dinámica de las relaciones humanas es intrínsecamente compleja. El compromiso de Google con la transparencia y el empoderamiento, aunque imperfecto, es esencial para fomentar el crecimiento colectivo. A medida que la organización enfrenta desafíos reales, continúa afinando sus valores,

Prueba gratuita con Bookey



Escanear para descargar

reforzando así su dedicación a un ambiente laboral basado en principios.

Resumen de "La nueva fórmula del trabajo"

- **Transparencia:** Admitir errores y tomar un enfoque abierto.
- **Diversidad de opiniones:** Buscar contribuciones desde una variedad de perspectivas.
- **Resolución activa de problemas:** Abordar cuestiones a medida que surgen.
- **Aprendizaje compartido:** Extraer lecciones significativas de los errores y comunicar estos aprendizajes dentro de la organización.

Instala la app Bookey para desbloquear el texto completo y el audio

Prueba gratuita con Bookey





Leer, Compartir, Empoderar

Completa tu desafío de lectura, dona libros a los niños africanos.

El Concepto



Esta actividad de donación de libros se está llevando a cabo junto con Books For Africa. Lanzamos este proyecto porque compartimos la misma creencia que BFA: Para muchos niños en África, el regalo de libros realmente es un regalo de esperanza.

La Regla



Gana 100 puntos



Canjea un libro



Dona a África

Tu aprendizaje no solo te brinda conocimiento sino que también te permite ganar puntos para causas benéficas. Por cada 100 puntos que ganes, se donará un libro a África.

Prueba gratuita con Bookee



Capítulo 13 Resumen: Lo que Puedes Hacer a Partir de Mañana

El capítulo "Lo que Puedes Hacer a Partir de Mañana" presenta diez pasos prácticos para transformar un equipo y lugar de trabajo, inspirándose en las exitosas prácticas de empresas como Google. Este enfoque se basa en una filosofía que valora la confianza y la satisfacción laboral, buscando maximizar el potencial de cada miembro del equipo.

1. Da Significado a Tu Trabajo

Es esencial que los empleados comprendan la importancia de sus tareas dentro de un contexto más amplio que refleje valores compartidos y beneficie a otros. Esto no solo mejora la motivación individual, sino que también fortalece el compromiso con la misión de la organización.

2. Confía en Tu Gente

Confía en que las personas son, en su mayoría, inherentemente buenas. Fomenta un ambiente abierto y transparente donde la comunicación fluya libremente y los miembros del equipo se sientan empoderados para contribuir a la toma de decisiones.

3. Contrata Solo a Personas Que Sean Mejores Que Tú

Prueba gratuita con Bookey



Escanear para descargar

Enfócate en atraer y seleccionar a talentos excepcionales, priorizando la calidad por encima de la velocidad. Esto no solo mejora el rendimiento del equipo, sino que también establece un estándar elevado que inspira a todos a superarse.

4. No Confundas el Desarrollo con la Gestión del Rendimiento

Es vital diferenciar las evaluaciones de rendimiento de las conversaciones sobre desarrollo profesional. Fomenta una cultura donde la retroalimentación sea constructiva, permitiendo el crecimiento continuo de los empleados en lugar de enfocarse solamente en los resultados.

5. Enfócate en los Dos Extremos

Apoya a los mejores talentos y a quienes necesitan ayuda en sus puestos. Promueve las mejores prácticas y ofrece orientación a aquellos que luchan, asegurando que todos tengan la oportunidad de brillar.

6. Sé Frugal y Generoso

Implementa iniciativas de bajo costo que mejoren la atmósfera laboral, y reserva recursos para inversiones importantes en momentos críticos para los empleados, reconociendo su valor y necesidad.

Prueba gratuita con Bookey



Escanear para descargar

7. Paga de Manera Injusta

Reconoce a los empleados de alto rendimiento con una compensación y reconocimiento que refleje su contribución desproporcionada al éxito de la organización. La transparencia en las diferencias salariales es fundamental para mantener la confianza y el compromiso.

8. Empuja

Crea un entorno que promueva comportamientos positivos mediante el diseño de espacios de trabajo y herramientas de comunicación que faciliten la colaboración y el bienestar general.

9. Gestiona las Expectativas Crecientes

Prepárate para contratiempos y comunica que los fracasos son parte del proceso de aprendizaje. Esto transforma la percepción de críticos en aliados que entienden el valor del crecimiento a través de la experimentación.

10. ¡Disfruta! Y Luego Regresa al No. 1

La creación de un gran lugar de trabajo es un proceso continuo. Es importante disfrutar de los logros y seguir evolucionando, colaborando para

Prueba gratuita con Bookey



Escanear para descargar

mantener un ambiente inspirador que atraiga y retenga el talento.

Este enfoque integral no solo resalta la importancia de confiar en las personas, sino que también promueve su libertad y creatividad en un entorno laboral que busca no solo ser productivo, sino también satisfactorio y significativo.

Prueba gratuita con Bookey



Escanear para descargar

Capítulo 14 Resumen: Epílogo para amantes de los RRHH:

La construcción del primer equipo de Operaciones de Personas

Epílogo para amantes de los RRHH: La construcción del primer equipo de Operaciones de Personas del mundo

Este capítulo revela la evolución del equipo de Operaciones de Personas de Google y sus principios clave, marcando un contraste entre las prácticas tradicionales de Recursos Humanos (RRHH) y un enfoque más innovador y centrado en resultados.

Transición de RRHH a Operaciones de Personas

Hasta 2006, el departamento de Google operaba bajo la etiqueta convencional de Recursos Humanos. Sin embargo, al adoptar el término "Operaciones de Personas," la empresa buscó transformar la percepción de esta función, posicionándola como un motor dinámico y esencial para el éxito organizacional. Este cambio no solo indica un compromiso con la excelencia operativa, sino que también refleja una filosofía centrada en la mejora continua.

Prueba gratuita con Bookey



Escanear para descargar

Principios Clave de las Operaciones de Personas

El capítulo destaca varios principios fundamentales que guían este nuevo enfoque:

1. **Buscar el Nirvana:** Se persigue un sistema de gestión de personas que funcione con la misma fluidez y eficiencia que el sistema circulatorio humano, donde cada parte está perfectamente sincronizada.
2. **Usar Datos para Predecir y Modelar el Futuro:** La análisis de datos se convierte en una herramienta crucial para prever tendencias y comportamientos dentro de la gestión del personal, ayudando a la toma de decisiones informadas.
3. **Mejorar sin cesar:** La implementación de un ciclo de mejora continua es vital para aumentar la productividad y optimizar los procesos organizacionales, lo que implica revisiones y ajustes regulares.
4. **Formar un Equipo Inconvencional:** La diversidad en la contratación es fundamental, buscando integrar individuos de variados orígenes que aporten diferentes habilidades, especialmente aquellos con experiencia en consultoría, análisis y RRHH tradicional.

Construyendo Confianza y Ganando Credibilidad

El capítulo subraya la importancia de establecer confianza a través de la competencia en funciones básicas antes de emprender proyectos más

Prueba gratuita con Bookey



Escanear para descargar

ambiciosos. Esta confianza se construye de manera gradual, necesaria para asegurar operaciones fiables y efectivas.

Prácticas Innovadoras y Personalización Masiva

Google ha hecho hincapié en alejarse de soluciones universales, optando por enfoques personalizados que atiendan las necesidades diferentes de cada equipo y entorno, lo que fomenta una mayor satisfacción y efectividad.

Anticipando Necesidades

El concepto de “momentos de papas fritas” resalta la importancia de anticipar las demandas de los empleados, lo que contribuye a una mayor satisfacción y a la integración en el trabajo. Este enfoque proactivo puede transformar la experiencia laboral.

Reflexiones Finales sobre el Nirvana de RRHH

Alcanzar un estado operativo donde los empleados puedan prosperar exige una planificación cuidadosa basada en datos y un compromiso constante con la evolución de las prácticas de gestión de personas. El capítulo concluye enfatizando la relevancia de contar con un equipo diverso y competente para implementar estos principios de forma efectiva.

Prueba gratuita con Bookey



Escanear para descargar

Comentario Final

La transformación de RRHH en Operaciones de Personas es presentada como un viaje continuo y dinámico, arraigado en la creatividad, el uso eficaz de datos y una profunda comprensión de las necesidades y motivaciones de los empleados. Este proceso no sólo busca adaptarse, sino también anticiparse a las exigencias del futuro laboral.

Prueba gratuita con Bookey



Escanear para descargar