

**LA NUEVA FÓRMULA DEL TRABAJO**  
**EPISODIO 9 | GUIÓN TÉCNICO**

ARTÍSTICA DE APERTURA

FX [Máquina de escribir Olivetti]

MÚSICA FADE IN [I Spy por Earle Hagen]

**Locutor 1**

**Esto es “No-ficción, un podcast de libros”.**

FX [Máquina de escribir Olivetti]

**Locutora 1**

**Gracias por acompañarnos.**

**Recordá que podés escucharnos en Soundcloud, también podés suscribirte para disfrutar de nuestros episodios desde tu celular o tablet.**

**¡Buscáanos en iTunes, Stitcher, Pocketcasts o tu app favorita!**

**Encontrá todos los links en la descripción de este episodio.**

FX [Máquina de escribir Olivetti]

**Locutor 2**

**Bienvenidos al podcast de Penguin Random House Grupo Editorial.**

MÚSICA FADE OUT [I Spy por Earle Hagen]

FX [Máquina de escribir Olivetti final]

MÚSICA FADE IN [Walk On The Wild Side por Si Zentner]

**Locutora 2**

**Hoy: “La nueva fórmula del trabajo”.**

**Un libro de Laszlo Bock.**

**Publicado por Editorial Conecta.**

MÚSICA FADE OUT [Walk On The Wild Side por Si Zentner]

## FX [Inicio Windows]

MÚSICA FADE IN [“Also sprach Zarathustra theme” por Johann y Richard Strauss]

Track 1 – Fragmento publicidad Google AdWords

*«Google es la herramienta para buscar información más utilizada en internet. Si todo se encuentra en Google, ¿no crees que tu negocio también debería estar ahí?»*

*Si quieres aparecer en Google, puedes hacerlo, pero antes es importante entender cómo funciona».*

## FX [Click]

### Narradora 1

**Google cumplió quince años en 2013, pero entró a formar parte de nuestras vidas mucho antes. No buscamos algo en internet sino que «googleamos». Cada minuto se descargan más de cien horas de video en YouTube. La mayoría de los celulares y tablets fuera de Estados Unidos dependen de Android, el sistema operativo de Google. Más de cincuenta mil millones de aplicaciones han sido descargadas de las tiendas de Google Play. Chrome cuenta con más de 750 millones de usuarios activos.**

**¿Cuál es el diferencial de Google? ¿Por qué una empresa tiene tanto éxito? Una de las claves está en su política de gestión de personas.**

**En *La nueva fórmula del trabajo* Laszlo Bock comparte los secretos de la compañía más exitosa del momento. Este libro nos revela cómo se puede generar un buen clima de trabajo basado en un concepto claro: la libertad de sus empleados.**

MÚSICA FADE OUT [“Also sprach Zarathustra theme” por Johann y Richard Strauss]

## FX [Antivirus]

MÚSICA FADE IN [Podington Bear por Vibe Drive]

Track 2 – Fragmento – La revolución de Larry Page y Sergey Brin – CNN Chile

*«Buscar información específica, delineada por parámetros y en una base de datos pública e ilimitada. ¿Para qué complicarse? Más fácil es decir googlear. Un concepto que ya está en el ADN de nuestra sociedad y que se lo debemos a Larry Page y Sergey Brin ingenieros norteamericanos que en 1998 fundaron Google.*

*Y si lo que ellos diseñaron era un simple buscador, los expertos lo ven ahora como definición de lo que entendemos por sociedad de la información inmediatez, simplicidad y accesos sin barreras al conocimiento. [...]*

*El sitio tiene 1000 millones de visitas únicas al mes incluyendo todas las aplicaciones adicionales y si a eso sumamos la compra de YouTube en 2006, Google es la marca más valorada del mundo. [...] Y la realidad muestra que Page y Brin ocupan el puesto dieciséis en la lista de fortunas de Forbes cada uno con 16 mil millones de dólares, una cifra que podría incrementarse si Google entra con éxito al negocio de los SmartPhones, [...] aunque la tarea de sorprender y cambiar al mundo ya la consiguieron. Nicolás Paut, CNN Chile».*

MÚSICA FADE OUT [Podington Bear por Vibe Drive]

MÚSICA FADE IN [Sinfonía nº 9 "Coral" - Ludwig Van Beethoven]

FX [Teclado]

**Narradora 2**

**Todo gran relato comienza con una historia originaria. Google no es la excepción. Una de las grandes lecciones de la experiencia de Google es que para tener éxito se necesita una idea brillante, una oportunidad, disponer de gente excepcional y... suerte.**

**En 1998 Page y Brin se resistían a dejar la Universidad de Stanford para fundar una empresa. Quisieron vender su pequeña creación llamada Google, pero no lo consiguieron. Se la ofrecieron a uno de los buscadores más populares del momento, AltaVista, por un millón de dólares. Pero no tuvieron suerte. Al menos ellos lo creyeron así.**

FX [Moneda que cae]

**Aunque en el momento no lo pareciera, el fracaso de la venta de la empresa fue un golpe de suerte. Pocos años después la Compañía despegaría. Estaban condenados al éxito.**

**Page y Brin tenían ambiciones que iban más allá de desarrollar un gran motor de búsqueda de internet. Entre las primeras cosas que hicieron estuvo tratar bien a sus empleados. Ambos deseaban crear una empresa en la que el trabajo tuviera sentido y los empleados se sintieran libres de desarrollar aquello que los apasionara, al mismo tiempo que se diera importancia a las personas y sus familias. Google es un fiel producto de estas ideas originarias, ya que es una de las pocas corporaciones de su tamaño que concede acciones a todos sus trabajadores.**

FX [Click]

**Sus esfuerzos por implicar a más mujeres en el campo de la informática comenzaron antes de alcanzar la treintena de empleados. La política de aceptar perros en el trabajo arrancó cuando eran apenas diez trabajadores. La tradición de brindar comida de forma gratuita empezó con cereales y chocolates.**

**En definitiva, la filosofía de Page y Brin es clara... se trata de trabajar para vivir y no de vivir para trabajar.**

MÚSICA FADE OUT [Sinfonía nº 9 "Coral" - Ludwig Van Beethoven]

FX FADE IN [Máquina de escribir]

MÚSICA FADE IN [Podington Bear por Vibe Drive]

Track 3 – Fragmento

*Capítulo 1: "Convertirse en un fundador"*

«Nuestros empleados, que se han denominado a sí mismos googlers, lo son todo. Google está organizada en torno a la capacidad de atraer y aprovechar el talento de tecnólogos y gente de negocios excepcionales. Hemos tenido la suerte de contratar a muchas estrellas creativas con principios y muy trabajadoras. Confiamos en contratar a muchas más en el futuro. Les recompensaremos y trataremos bien.

Ofrecemos una buena cantidad de incentivos poco frecuentes a nuestros empleados, entre ellos comidas gratuitas, médicos y lavadoras. Nos ocupamos de considerar las ventajas a largo plazo de esos incentivos para la empresa. Con el tiempo esperamos que nos aporten beneficios en lugar de reducirnoslos. Creemos que hay que considerar ese dinero destinado en incentivos que pueden ahorrar a los empleados un tiempo considerable y mejorar su salud y productividad.

La importancia de la participación económica en Google de los empleados ha hecho de nosotros lo que somos hoy. Debido al talento de nuestra gente, Google está desarrollando un trabajo fascinante en casi todos los campos de la ciencia informática. Estamos inmersos en un sector muy competitivo en el que la calidad de nuestro producto es primordial. A la gente de talento le atrae Google porque la empoderamos para cambiar el mundo; Google posee grandes recursos informáticos que permiten a las personas marcar la diferencia. Nuestro mayor beneficio es un lugar de trabajo con proyectos importantes y en el que los empleados pueden contribuir y desarrollarse.

Nos centramos en ofrecer un entorno en el que la gente de talento y que trabaja con ahínco

es recompensada por sus contribuciones a Google y por hacer del mundo un lugar mejor».

MÚSICA FADE OUT [Podington Bear por Vibe Drive]

FX FADE OUT [Máquina de escribir]

MÚSICA FADE IN [Opportunity Bomb por Dev Jana]

### **Narradora 3**

**Esta carta acompañaba el folleto que Sergey Brin entregó a los inversores de Wall Street en 2004. La idea está clara, se trata de que cada empleado se convierta en fundador y actúe en consecuencia.**

**Laszlo Bock proporciona ejemplos de un gran abanico de empresas que consiguen resultados espectaculares porque valoran y escuchan a sus empleados.**

**Nos introduce en el interior de Google para explicar por qué se encuentra siempre entre los mejores lugares para trabajar. Establece la nueva fórmula del éxito y rompe las pautas de la gestión convencional. Algunas de sus lecciones son:**

- **Despoje de poder a los directivos y déselo a los empleados.**
- **Aprenda de sus mejores personas, pero también de las peores.**
- **Contrate solo a personas que sean más inteligentes que usted, cueste lo que cueste.**
- **Páguelos de forma injusta; es más justo.**

**La nueva fórmula del trabajo muestra cómo podemos encontrar un equilibrio entre creatividad y organización, para conseguir un éxito notable tanto en su calidad de vida y como en su cuenta de resultados.**

MÚSICA FADE OUT [Opportunity Bomb por Dev Jana]

Track 4 – Fragmento Spot Mirá este espacio – Orientación – Google Argentina

*«¿Qué tan grande es este espacio? Grande, realmente grande. Solo en la red de display de Google este espacio llega al 79% de las personas en internet y es visto más de cien millones de veces cada mes, en millones de sitios. En YouTube durante sesenta días se suben más contenidos de los que las tres principales señales de TV transmitieron en sesenta años. Así que este espacio va a crecer y crecer y crecer. [...] En Google trabajamos constantemente para descifrar maneras para que usted pueda mantener la relevancia de este espacio. Mirá este espacio».*

FX [Aplausos]

MÚSICA FADE IN [Walk On The Wild Side por Si Zentner]

**Narradora 4**

**¿Cómo lograr el diferencial?**

**Para que los empleados puedan ser más productivos, la empresa necesita que sus trabajadores se encuentren relajados y a gusto, con suficiente tiempo disponible para distraerse y socializar.**

**Desde hace años aplican el programa del 20 por ciento del tiempo, que permite a los googlers, utilizar la quinta parte de su tiempo de trabajo en proyectos propios que no estén relacionados con su función básica en la empresa.**

**Así, se les da la posibilidad de encarar sin apuro proyectos a mediano plazo, enfocados en algo que los apasiona, lo que quieran, pudiendo utilizar la estructura y los recursos de la empresa para avanzar. Uno de los proyectos más exitosos de este programa es Google News, el sistema de recopilación de noticias de miles de medios del mundo, al día de hoy, un éxito contundente.**

**Este programa es solamente la punta del iceberg de las políticas de optimización de empleados que se utilizan en la compañía. El diferencial radica en la libertad que Google les otorga a sus empleados.**

MÚSICA FADE OUT [Walk On The Wild Side por Si Zentner]

Track 5 – Fragmento TN Ciencia – Un día de trabajo en Google

*«Google fundamentalmente gana dinero a través de nuestras soluciones publicitarias y posiblemente no sea muy evidente para muchos usuarios dónde hacemos publicidad, porque tratamos de hacer una publicidad que es muy discreta, muy relevante y que realmente complementa el contenido que tú estás viendo en Google. [...] Que todos los miembros del equipo de ingeniería puedan dedicar el 20% de su tiempo a trabajar en proyectos independientes de su proyecto central y asignado por Google. Así nació lo que hoy el mundo conoce como Gmail.».*

MÚSICA FADE IN [Podington Bear por Vibe Drive]

**Narradora 5**

**Existen dos modelos extremos de cómo deben ser gestionadas las organizaciones. Un modelo que cuente con poca libertad y su opuesto que tenga amplia libertad.**

El extremo de la poca libertad corresponde a la organización de “orden y mando”, en la que los empleados son gestionados con poca flexibilidad, trabajan mucho y a la larga son despedidos.

El extremo de la amplia libertad se basa en la autonomía, en la que los trabajadores son tratados con dignidad y tienen la opción de opinar sobre la evolución de la empresa.

Ambos modelos pueden llegar a ser muy rentables. En *La nueva fórmula del trabajo* vemos por qué Google eligió el segundo modelo ya que parte del supuesto de que la gente de más talento querrá formar parte de una empresa que le dé la oportunidad de ser libre.

La buena noticia es que cualquier equipo puede construirse en torno a los principios que utilizó Google. Según el autor los diez pasos para transformar un equipo o lugar de trabajo son:

#### FX [Gong]

- 1- De sentido a su trabajo: el trabajo consume como poco un tercio de su vida y la mitad de las horas en que usted está despierto. Debe ser algo más que un medio para un fin. Haga lo que haga debe ser importante para alguien. Y debería ser importante para usted. Como directivo, su trabajo consiste en ayudar a los suyos a encontrar su sentido.

#### FX [Gong]

- 2- Confíe en su gente: si usted cree que los seres humanos son fundamentalmente buenos, actúe en consecuencia. Sea transparente y honesto con sus empleados y déjelos opinar sobre cómo funcionan las cosas. Pequeños pasos como este abren el camino a un futuro prometedor.

#### FX [Gong]

- 3- Contrate únicamente a personas que son mejores que usted: muchas veces las empresas actúan como si ocupar los puestos de trabajo lo más pronto posible fuese más importante que evaluar el potencial desempeño de cada uno de sus empleados. La prueba de que tiene un buen equipo de selección de

personal es que nueve de cada diez nuevos contratados serán mejores que usted.

## FX [Gong]

- 4- **No confunda el desarrollo con la gestión del desempeño:** aunque parezca raro, incluso las personas más valiosas pueden no ser capaces de aprender. Haga que sus conversaciones sobre desarrollo sean seguras y productivas, manteniéndolas de manera continuada.

## FX [Gong]

- 5- **Ponga el foco en las dos colas:** ponga a su mejor gente bajo el microscopio. Identifique no solo a los jugadores más completos sino a los mejores especialistas. Mientras tanto tenga compasión de sus peores empleados. Si está contratando correctamente, seguro que muchos de ellos tienen problemas porque están en el puesto equivocado. Ayúdelos a aprender a buscar su nuevo rol.

## FX [Gong]

- 6- **Sea frugal y generoso:** muchas de las cosas que hacemos por nuestra gente no implican grandes costos. Contar con proveedores que presten servicios en la empresa o negociar el suministro de almuerzos con un establecimiento cercano no significa un gran gasto y sin embargo los beneficios que proporcionan son incontables. Reserve sus mejores incentivos para cuando su gente tenga más necesidad, es decir, aquellos momentos de mayor tristeza o alegría.

## FX [Gong]

- 7- **Pague injustamente:** recuerde que el rendimiento sigue una distribución de ley potencial con independencia de lo que le cuente su departamento de recursos humanos. El 90 por ciento o más del valor de su equipo proviene del 10 por ciento superior. Como resultado, sus mejores empleados valen mucho más que sus trabajadores promedio.

## FX [Gong]

- 8- **Dé algún empujoncito:** reorganice su espacio físico de una forma que estimule



las conductas que desea: si necesita que la gente colabore y está encerrada en cubículos, eche abajo las paredes. Reflexione acerca de cómo le envía mensajes a sus equipos.

Comunique los datos relativos a lo que va bien y se sorprenderá de lo que puede lograr con ello.

FX [Gong]

9- Gestione las expectativas crecientes: en ocasiones usted se va a equivocar y tendrá que rectificarse. Prepárese para ello. Comunique a su gente que va a experimentar con ideas de este libro antes de empezar a hacerlo. Eso le ayudará a atravesar el proceso de cambio.

FX [Gong]

10- Diviértase y después vuelva al número 1 y empiece de nuevo: construir una cultura y un entorno de peso requiere un aprendizaje continuo y renovación. No trate de hacer todo al mismo tiempo. Y no olvide que la respuesta está en sus manos. Es cuestión de reinventarse una y otra vez.

FX [Tmabor]

Google ha sido declarado el mejor lugar para trabajar más de treinta veces y ha recibido centenares de distinciones, pero no se trata del primer "mejor lugar" y tampoco será el último.

MÚSICA FADE OUT [Podington Bear por Vibe Drive]

FX [Cierre Windows]

MÚSICA FADE IN [Walk On The Wild Side por Si Zentner]

**Narradora 6**

Laszlo Bock dirige el Departamento de gestión de personas en Google y es responsable de atraer, desarrollar y retener a los empleados de la compañía.

Su experiencia profesional incluye varios puestos de responsabilidad ejecutiva en General Electric Company, la consultora McKinsey & Company y diversas organizaciones sin fines de lucro.

Durante la dirección de Bock, Google ha sido reconocida como la mejor empresa donde trabajar y ha recibido más de cien distinciones como mejor organización para

**sus empleados. En el 2010 Bock fue distinguido como el ejecutivo de Recursos Humanos del año por la revista Human Resources Executive.**

***La nueva fórmula del trabajo* es un manifiesto transgresor acerca de nuestra capacidad para cambiar la forma en la que trabajamos y vivimos.**

MÚSICA FADE OUT [Walk On The Wild Side por Si Zentner]

ARTÍSTICA DE CIERRE

FX [Máquina de escribir Olivetti]

MÚSICA FADE IN [I Spy por Earle Hagen]

**Locutora 3**

**Hoy leímos: “La nueva fórmula del trabajo”.**

**Un libro de Laszlo Bock.**

**Publicado por Editorial Conecta.**

FX [Máquina de escribir]

**Locutora 4**

**¡Encontrálo en todas las librerías o buscá el ebook ahora mismo en [megustaleer.com.ar](http://megustaleer.com.ar)!**

**Locutora 5**

**Recordá suscribirte a No ficción en tu app de podcasts favorita para escucharlo en tu teléfono o tablet.**

**Locutor 3**

**Una realización de Tristana Producciones para Penguin Random House Grupo Editorial.**

MÚSICA FADE OUT [I Spy por Earle Hagen]

FX [Máquina de escribir Olivetti final]