

## Video 1: Por qué las empresas necesitan establecer objetivos

¿Qué se te viene a la mente cuando escuchas la palabra «objetivo»? Quizá piensas en el destino: ese punto final que representa la culminación de todos tus esfuerzos. O tal vez piensas en el recorrido: cómo cada reunión, tarea o proyecto, cada éxito y cada fracaso te ayudan a mejorar con el tiempo y crean un resultado que te llena de orgullo. A lo mejor solo piensas en el ahora: en la lista de tareas pendientes y lo que quieres lograr antes del mediodía.

Lo más importante es saber que el éxito de todas las empresas inbound comienza por establecer objetivos.

¿Por qué?

Porque cada empresa tendrá que enfrentarse a sus propios desafíos. No importa si recién estás empezando o si quieres ampliar tu negocio, crecer requiere tiempo y esfuerzo. Pero es verdad: a veces, la distancia entre donde estás y donde quieres estar parece imposible de alcanzar.

Nadie llegó a la luna sin una visión. Nadie lanzó un cohete al espacio sin un plan. Y es aquí es donde entran en juego los objetivos de tu empresa.

Según Astro Teller, científico y empresario, «los grandes sueños no son solo visiones, son visiones combinadas con estrategias que los hacen realidad». Astro Teller es CEO de X, un instituto fundado por Google que se dedica a investigar cómo la tecnología puede seguir transformando nuestras vidas. Los equipos de X la llaman una fábrica de misiones a la luna.

Según Teller, «decimos "misiones a la luna" para no olvidarnos de mantener una visión amplia y de seguir soñando. El término "fábrica" nos recuerda que debemos tener una visión concreta, es decir, un plan específico para hacerla realidad». Sus objetivos, incluso los más ambiciosos, determinan las acciones de los empleados de sus filiales. Esto ha hecho posible el desarrollo de tecnologías como Waymo, los vehículos autónomos de Google.

Por eso, no basta con tener objetivos, así sean más realistas que aspiracionales. Deben basarse en un plan. Necesitas una estrategia para avanzar de un punto a otro. Y como dice James Cameron: «La esperanza no es una estrategia».

Entonces, ¿qué debes hacer?

Piensa en tu empresa. Podrías tener un equipo de una o cien personas. Más allá del número, puedes hacer que todos compartan los mismos objetivos y visión, para dar juntos ese primer paso en el camino que te llevará a donde quieres estar. Para completar tu misión a la luna o alcanzar la cima de la montaña.

Tener los mismos objetivos te ayudará a crear un sentido compartido de responsabilidad y una base de transparencia en todos los equipos. Al mismo tiempo, también pueden ser una fuente de inspiración. Como dice Daniel Pink, autor de Drive, «el factor de motivación más importante es progresar en tu propio trabajo. Los días en los que progresas son los días en los que te sientes más motivado y comprometido». A todos nos gusta saber cómo es nuestro desempeño.

Si no analizas el rendimiento de tu equipo con relación a tus objetivos, puede ser muy difícil definir las áreas que necesitas mejorar o aquellas que presentan gran potencial de crecimiento. Lo importante es no estancarte. Si tu equipo no tiene la motivación necesaria para innovar y crecer, tu empresa podría quedarse atrás. Los objetivos te ayudan a establecer estándares consistentes de alto rendimiento y productividad.

Tú y tu equipo deberían atravesar un constante proceso de aprendizaje, buscando siempre mejorar para crecer. Los objetivos empresariales, cuando se implementan y comunican con claridad, pueden ayudarte a garantizar alineación, transparencia y eficiencia en todos los equipos. Por eso, tanto si buscas crear tu última innovación, como si solo quieres asegurarte de que tu empresa funcione lo mejor posible, los objetivos pueden ayudarte a lograrlo. Piénsalo: ¿qué tan alto quieres llegar?

## Video 2: Cómo establecer un objetivo que coincida con el propósito de tu empresa

Cuando se implementan correctamente, los objetivos pueden alinear a todos en tu organización, desde los más altos ejecutivos hasta los colaboradores individuales. La pregunta es: ¿cómo te aseguras de estar creando el tipo de objetivo correcto?

Aquí es donde entran en juego las metas y los resultados clave. Se trata de un sistema de fijación de metas que te ayuda a garantizar que la empresa dedique todos sus esfuerzos a los problemas más importantes en toda la organización. Piensa en fijar OKR como una manera de conectar a la empresa, los equipos y los objetivos personales, garantizando que todos los empleados trabajen juntos en una única dirección.

Los precursores de este sistema fueron el inversionista John Doerr y su mentor Andy Grove. Intel y Google lo adoptaron de inmediato, y ahora lo usan otras empresas como Amazon, Dell, Facebook, Microsoft y Netflix, entre muchas otras. Podemos decir que es ayuda a las empresas a mantener su sentido de propósito, alinear a sus equipos de manera eficaz y crecer mejor.

Pero ¿cómo funciona?

Se comienza por las metas. Las metas definen el resultado cualitativo de tu objetivo. Según John Doerr, las metas son, por definición, significativas, concretas, orientadas a la acción y, en lo posible, aspiracionales. Cuando se diseñan e implementan correctamente, son la solución perfecta al pensamiento difuso y la ejecución confusa». Las metas responden a las preguntas: ¿a dónde quieres llegar? y ¿qué quieres lograr? Representan tu destino. Por lo general, puedes usar el propósito de tu empresa como una forma de inspirar metas significativas, sin la desventaja de que se conviertan en no más que una serie de listas de tareas pendientes.

Luego, están los resultados clave. Estos se basan en cómo analizas y monitorizas tu manera de alcanzar una meta. Según John Doerr, «los resultados clave efectivos son específicos y de tiempo limitado; ambiciosos, pero realistas. Y lo más importante es que se pueden medir y verificar». Se trata de encontrar de una a tres maneras de explorar cómo lograrás tu meta. Los resultados clave son numéricos y se miden de manera cuantitativa para determinar si tus iniciativas fueron eficaces o no.

Analicemos un ejemplo. Imaginemos que estás tratando de mejorar la satisfacción de los clientes de tu empresa. Podrías definir un OKR de la siguiente manera:

Tu meta sería mejorar la satisfacción de los clientes.

Tu resultado clave 1, aumentar la retención de clientes del 70% al 85% para el 2020

Y tu resultado clave 2 podría ser lograr un Net Promoter Score® de 15 puntos de los clientes de tu empresa en el cuarto trimestre.

La meta hace referencia a un objetivo aspiracional: crear una experiencia del cliente excepcional, mientras que los resultados clave se pueden medir para comprobar si esos resultados se lograron o no. ¿Notaste alguna otra diferencia? Mientras que las metas pueden ser a largo plazo, los resultados clave suelen ocurrir en un período específico. Si bien deberías establecer resultados clave que abarquen un trimestre, por decir algo, esto también dependerá de las necesidades exclusivas de tu empresa.

Ahora hablemos sobre cómo calificar. Los resultados clave pueden calificarse usando dos métodos diferentes: resultados numéricos o binarios. El primer método se usa para calcular el porcentaje completado de una actividad en una escala del 0 al 1.0.

Por ejemplo, supongamos que tu meta es maximizar los esfuerzos de ventas en todas las regiones. Tu resultado clave, por lo tanto, es conseguir 100 clientes nuevos en los próximos 3 meses.

Si tu equipo logra ganar 70 clientes nuevos, podemos decir que obtuviste un 0.7 o el 70% de tu objetivo. Recuerda que los OKR deben ser ambiciosos, por lo que normalmente deberías intentar lograr de un 0.6 a un 0.7, o entre el 60 y el 70 por ciento de tu objetivo. Si siempre alcanzas el 100% de todos los objetivos que defines, eso significa que quizá podrías establecer y lograr metas más ambiciosas. Es importante que te desafíes a ti mismo antes que alguien más lo haga. Si dejas de innovar, corres el riesgo de terminar como Blockbuster, cuando Netflix cambió las reglas del juego con sus servicios de alquiler de videos y streaming.

Por otro lado están los resultados binarios, que se califican con 1 o 0. Es decir, o cumples con los requisitos de los resultados clave o no.

Por ejemplo, imaginemos que tu meta es aumentar el reconocimiento de tu marca como minorista. Tu resultado clave es abrir otra oficina durante el próximo trimestre. Si al final de ese período lograste abrir la oficina, debes marcar tu OKR con un sí, o un 1. Si al final de ese período no lograste abrir la oficina, debes marcar tu OKR con un no, o un 0.

Al usar tus datos para calificar tus OKR, obtienes informes de progreso en tiempo real sobre tus iniciativas. Esto puede ayudarte a entender si vas por buen camino o si necesitas adoptar tácticas diferentes para lograr lo que te propusiste.

Puedes alinear los OKR perfectamente con el propósito, la misión o la visión de tu empresa para crear una referencia que todos puedan usar como guía. ¿Cómo? Al usar el propósito de tu empresa como referencia, los responsables de tomar decisiones pueden crear una lista de entre una y cinco prioridades para tu empresa.

¿Por qué cinco? Según Verne Harnish, autor de *Dominando los hábitos de Rockefeller*, «ninguna organización ni individuo puede concentrarse o lograr más de cinco o seis prioridades en un período determinado». En definitiva, si todo es prioridad, nada lo es.

Empieza por la parte superior de tu pirámide de metas: haz que las partes interesadas establezcan cinco metas y resultados clave, o menos, para todo el año. Esa es la cima.. Pero ¿cómo llegamos hasta los colaboradores individuales que están en la base? Analicémoslo.

El siguiente nivel, que sería el vicepresidente o los jefes de departamento, según cómo esté organizada tu empresa, debe tomarse el tiempo para entender estas prioridades. A continuación, identifican uno o varios resultados viables. Definen estos resultados y los usan como base para las metas de tus propios departamentos. Por último, definen los que creen que ayudarán a lograr esa meta. Y luego, el proceso se repite.

A partir de allí, cada equipo toma los resultados clave definidos por su vicepresidente o jefe de departamento que creen que pueden usar para crear sus propias metas. A partir de ahí, definen resultados que los ayudarán a alcanzar esas metas.

Esta estructura piramidal representa la definición de objetivos y puede funcionar como base para alinear a todos los equipos, ya que todos los objetivos están conectados. Tus equipos se alinean de forma natural, puesto que todos usan la misma base para establecer objetivos. Así, podrás asegurarte de que los equipos no pierdan tiempo ni esfuerzo. Supongamos que contrataste a las personas correctas... como dice Brian Halligan, director ejecutivo y cofundador de HubSpot: «dales problemas difíciles de resolver y apártate del camino». Te sorprenderán los resultados.

El objetivo de los OKR es satisfacer las necesidades de las empresas en cualquier etapa de crecimiento. John Doerr dijo que «en las startups más pequeñas, donde las personas necesitan sí o sí ir en la misma dirección, los OKR son una herramienta de supervivencia y en las organizaciones medianas de crecimiento rápido, los OKR son un lenguaje en común para todas las actividades. Aclaran las expectativas sobre qué necesitamos hacer (y rápido) y quién es el responsable. Mantienen la alineación vertical y horizontal entre los empleados. En las empresas más grandes, los OKR son como letreros luminosos que guían el camino. Eliminan el trabajo en silos y fomentan las conexiones entre los colaboradores más remotos. Al permitir la autonomía de primera línea, dan lugar a soluciones innovadoras e impulsan incluso a las mejores organizaciones a no conformarse e ir por más».

¿Qué tienen que ver los OKR en la gestión de una empresa inbound?

Bono, líder de U2 y cofundador de la organización benéfica ONE, lo explica así: «¿Eres apasionado? ¿Cuán apasionado? ¿A qué acciones te lleva tu pasión? Si tu corazón no está en perfecta sintonía con tu cabeza, entonces tu pasión no significa nada. El sistema de OKR cultiva la locura, la química que contiene. Nos da un marco perfecto para arriesgarnos, para confiar, donde el fracaso no es motivo de despido. Y cuando tenemos ese tipo de estructura y contexto, y la gente correcta, la magia está a la vuelta de la esquina».

Y es verdad. Así que no importa si tu equipo es pequeño o grande, los OKR pueden ayudarte a crecer mejor. Eso no significa que reemplacen al buen liderazgo o a la cultura de la empresa, ya que esos son aspectos que necesitas fomentar de manera interna. Pero, cuando se utilizan bien, pueden crear un marco de inspiración, empoderamiento y alineación.

### Video 3: Cómo priorizar los objetivos de la empresa a corto y a largo plazo

Los objetivos pueden ser complejos. Imaginemos que definiste los planes de la empresa para el trimestre. Quizá eso te motiva y empiezas a pensar cómo tus objetivos a corto y mediano plazo afectan los objetivos de todo el año. Luego, tal vez comienzas a pensar en tu objetivo de acá a dos o tres años y, sin darte cuenta, ya tienes todo un plan a cinco, diez o incluso veinticinco años.

No quiero decir que esté mal tener objetivos y planes a futuro, pero el problema empieza cuando las empresas solo se concentran en el futuro y se olvidan de lo que deben hacer y priorizar en el presente. Para asegurarte de que tu organización resista la prueba del tiempo, imagínate tres horizontes.

Este esquema es una manera de conceptualizar lo que quieres que tu empresa logre a corto, mediano y largo plazo.

Según Bill Sharpe, el marco «puede representar las tres relaciones entre el presente y el futuro como tres horizontes que describen un patrón de cambio a lo largo del tiempo en nuestra área de interés».

Piensa en el primer horizonte como las iniciativas que realizas para potenciar tu éxito en el presente. Es decir, los objetivos y las estrategias que implementas para mantener y ampliar tu negocio principal. Es el momento en el que te esfuerzas por realizar mejoras progresivas en tu empresa para que siga logrando sus objetivos operativos y creciendo.

Si bien hay innovación en este horizonte, aquí debes centrarte en mantener tu empresa, seguir generando ingresos y optimizar la eficiencia de tus procesos. En esta etapa tienes que identificar tus recursos más importantes y redoblar la apuesta para garantizar que tu empresa siga dando buenos resultados. Intuitivamente, dedicarás la mayor parte de tu tiempo y recursos (alrededor del 70%) a este primer horizonte.

Por el contrario, los objetivos y las metas del tercer horizonte se centran totalmente en el futuro. Estas actividades requieren aproximadamente el 10% de los esfuerzos y recursos de tu equipo, y su objetivo es crear modelos comerciales realmente nuevos. Las iniciativas del tercer horizonte indican a dónde crees que se dirige la industria y cómo planeas innovar para invertir en el futuro y continuar un paso adelante. Este horizonte te ayuda a seguir conectado con tus objetivos a largo plazo, sin sacrificar la atención que debes prestarle a las necesidades del presente.

Los objetivos y las estrategias del segundo horizonte son un puente entre los otros dos.

Tal como lo explica Bill Sharpe, estas son las actividades transformadoras que responden a las limitaciones del primer horizonte y anticipan las posibilidades del tercero. Estas actividades a mediano plazo requieren el 20% de tus esfuerzos, y su objetivo principal es evitar cualquier falla entre tus estrategias a corto y largo plazo. El segundo horizonte es donde tu empresa realmente empieza a transformarse y a implementar innovaciones emergentes en su sector, sin perder de vista lo que hizo tan eficaz al primer horizonte.

Piensa en los tres horizontes como una cartera de inversión diversificada. Si el primer horizonte empieza a lograr resultados excelentes, o insuficientes, no debes reasignarle recursos de otro horizonte. Es importante mantener el equilibrio y la proporción de 70, 20 y 10 para garantizar un crecimiento sostenible a largo plazo. Después de todo, si tienes demasiadas cosas que hacer en el presente, podrías quedarte estancado. Si solo repites lo que te funciona en la actualidad, no cumplirás con tus metas en el futuro, porque lo que te trajo hasta donde estás no te llevará adonde quieres ir. No obstante, si inviertes demasiado en estrategias futuras, podrías poner en riesgo tu rendimiento actual. No hay futuro para una empresa que ya no existe.

La imagen de los tres horizontes te ayuda a visualizar, asignar recursos y conceptualizar las prioridades de tu empresa. Siempre tendrás que tomar decisiones difíciles en tu empresa. Elegir priorizar un objetivo en particular o usar una estrategia por sobre otra no siempre devalúa la segunda opción. En cambio, tener varias opciones o

conjuntos de prioridades secundarias puede ayudarte a fundamentar decisiones futuras o direcciones a las que quieres que apunte tu empresa.

## Video 4: Cómo HubSpot alinea a todos sus equipos con sus objetivos

Una vez que tu organización o equipo ponga en práctica el marco de OKR, puedes ir más allá y alinear el propósito, las metas, la misión y los objetivos de tu empresa. Veamos cómo HubSpot usa un plan anual breve para alinear a sus departamentos con sus objetivos y metas. Se lo conoce como MSPOT y significa lo siguiente:

En la parte superior de la página se encuentra la misión de la empresa: ayudar a millones de organizaciones a crecer mejor. Esto garantiza que todos los objetivos, metas y resultados clave se alineen con el propósito de HubSpot.

A continuación, se encuentra la sección de servicio. Esto les recuerda a los empleados de HubSpot a quiénes deben brindar servicio con el propósito de la empresa. Esta sección se divide en dos: el servicio externo a sus clientes y partners, y el servicio interno a la empresa y los empleados.

Luego, vamos a la estrategia. A la izquierda, encontramos las acciones. Se trata de las cinco metas principales que HubSpot intenta lograr durante el año. A la derecha, encontramos los objetivos de HubSpot. Estos son los resultados clave que ayudan a medir el progreso de las metas. Se trata de los OKR oficiales, incorporados en nuestra estrategia.

Por último, están las omisiones. Estas son las acciones que HubSpot reconoce como importantes, pero que no son prioridad este año.

Esto no significa que no se tomen en cuenta más adelante, sino que, en este momento, HubSpot y sus equipos dedicarán toda su energía a otras iniciativas.

Después de todo, si priorizas todo, nada es realmente una prioridad.

Este plan, que representa la misión, el servicio, las acciones, las omisiones y los objetivos, es establecido todos los años por el equipo ejecutivo. A continuación, lo toman los jefes de los departamentos de marketing, ventas y servicios y crean MSPOT individuales. Esto ayuda a mantener la alineación con los OKR de toda la empresa, al mismo tiempo que se establecen OKR más específicos para cada puesto que tanto los equipos como los individuos pueden usar como guía.

Estos MSPOT exclusivos de cada departamento y los pasos que siguen los equipos de HubSpot para avanzar en sus acciones son revisados y mejorados en reuniones que se realizan durante todo el año.

Si basan cada objetivo en el propósito de la empresa, los empleados de HubSpot pueden humanizar fácilmente sus métricas. Cada uno de ellos puede entender que por cada cifra que tratan de mejorar, hay una persona real a la que deben educar e inspirar. Esto ayuda a mantener un sentido compartido de empatía, ya que todos (desde los más altos ejecutivos hasta los colaboradores individuales) se esfuerzan por alcanzar la excelencia.