

Mide



Cómo Google, Bono, y la fundación Gates
cambian el mundo con OKRs

John Doerr

PRÓLOGO DE LARRY PAGE

conecta

Mide lo que importa

Cómo Google, Bono y la Fundación Gates
cambian el mundo con OKR

JOHN DOERR

Traducción de
Sergio Lledó Rando

 conecta

SÍGUENOS EN
megustaleer



@megustaleerebooks



@megustaleer



@Conectad2s



@megustaleer

| Penguin
Random House
Grupo Editorial |

Para Ann, Mary, Esther
y por el milagro de su amor incondicional

Prólogo

Ojalá hubiera podido contar con este libro hace diecinueve años, cuando fundamos Google. O incluso antes, cuando solo tenía un empleado: yo mismo. Por más que odie los procedimientos formales, la única forma de hacer magia es tener buenas ideas y llevarlas a cabo a la perfección. Y ahí es donde entran en juego los OKR.

John Doerr se presentó un buen día de 1999 en nuestra oficina para impartir una conferencia sobre objetivos y resultados clave y nos explicó cómo debíamos dirigir la empresa según su experiencia en Intel. Sabíamos que Intel estaba bien gestionada y nuestra intuición nos decía que la charla de John tenía sentido, así que decidimos darle una oportunidad. En mi opinión, nos ha funcionado de maravilla.

Los OKR son un procedimiento sencillo que ayuda a organizaciones de índole diversa a progresar. Nosotros hemos ido adaptándolos a nuestras necesidades a lo largo de los años. Tómatelos como un anteproyecto y hazlos tuyos, en función de lo que quieras que suceda.

Los OKR proporcionan a los líderes una visión completa de los entresijos de la organización. También les ofrecen una manera productiva de dar marcha atrás en una operación. Por ejemplo,

podrías plantearte por qué los usuarios no pueden cargar casi al instante un vídeo de YouTube y preguntarte si conseguir ese objetivo no será acaso más importante que ese otro que habéis planificado para el trimestre siguiente.

Me alegra poder colaborar en el homenaje a Bill Campbell que John ha realizado magistralmente al final de este libro. Bill era un ser humano de una calidez excepcional que poseía el don de tener la razón casi siempre, sobre todo en lo que concernía a las personas. No temía decir a cualquiera «A mí no me engañas», y conseguía seguir cayéndole bien después de eso. Echo mucho de menos las arengas semanales de Bill. Ojalá todos tuvieran un Bill Campbell en su vida, ¡o que al menos se esforzaran en parecerse un poco al Coach!

No suelo escribir prólogos, pero he aceptado realizar este porque John hizo a Google un tremendo regalo hace ya unos cuantos años. Los OKR nos han ayudado a decuplicar nuestro crecimiento, y mucho más que eso; nos han ayudado a conseguir que aquella atrevidísima misión de empresa de «organizar toda la información del mundo» sea alcanzable. Nos han hecho ser puntuales y saber dónde nos encontrábamos cuando más lo necesitábamos. Y quería asegurarme de que todo el mundo lo supiera.

LARRY PAGE

CEO de Alphabet y cofundador de Google



Larry Page y John Doerr, 2014.

PRIMERA PARTE

Los OKR en acción

Google, te presento a los OKR

Si no sabes hacia dónde te diriges, tal vez no consigas llegar.

YOGI BERRA

Cierto día de otoño de 1999 llegué a un edificio de dos plantas en forma de «L» situado en el corazón de Silicon Valley, junto a la salida 101 de la autopista. Se trataba de la primera sede central de Google, y yo había ido allí para llevarles un regalo.

La empresa había alquilado el edificio dos meses antes, debido a que el local que ocupaban sobre una heladería del centro de Palo Alto les resultaba ya pequeño. Lo hicieron justo después de que decidiera embarcarme en la operación más arriesgada en la que me había implicado durante mis diecinueve años como inversor capitalista, una apuesta de once millones ochocientos mil dólares para obtener el doce por ciento de una start-up fundada por dos estudiantes que habían abandonado sus estudios en Stanford. Me incorporé a la junta directiva de Google. Me había comprometido,

tanto financiera como emocionalmente, a hacer todo lo que estuviera en mi mano para ayudarlos a tener éxito.

Apenas un año después de mi incorporación, Google se marcó sus objetivos como empresa: organizar toda la información del mundo y hacer que fuera accesible y útil de manera universal. Puede que sonara un tanto grandilocuente, pero confiaba por completo en Larry Page y Sergey Brin. Aquellos chicos tenían mucho desparpajo, incluso podría decirse que eran descarados. No obstante, también eran curiosos y reflexivos. Escuchaban. Y cumplían.

Sergey podría describirse como un tipo entusiasta, impredecible, de ideas fijas y capaz de salvar abismos intelectuales de un simple salto. Era un inmigrante nacido en la Unión Soviética y, además de ser un líder ejemplar, también era un negociador creativo y astuto. De carácter muy inquieto, siempre buscaba más. Podía ponerse a hacer flexiones en medio de una reunión.

Larry era un ingeniero de ingenieros, el hijo de un pionero de la informática. Y un inconformista de voz meliflua, un rebelde con una causa decuplicada: hacer que la relevancia de internet aumentara exponencialmente. Si Sergey se ocupaba de la comercialización de la tecnología, Larry se esforzaba por mejorar el producto e imaginar lo imposible. Era un teórico soñador que tenía los pies en el suelo.

Meses antes, ambos habían acudido a mi despacho para ofrecerme su discurso de ventas con una presentación en PowerPoint que solo contaba con diecisiete imágenes, de las cuales apenas dos hacían referencia a los números. (Habían añadido tres dibujos animados para engrosar la presentación.) Aunque habían cerrado un trato humilde con The Washington Post, Google todavía

no había descubierto el valor real de la publicidad por palabras clave. Eran el decimotercero motor de búsqueda en aterrizar en la red, así que la empresa había llegado demasiado tarde a la fiesta. Ceder esa ventaja de salida a tus competidores suele resultar fatal, sobre todo en el campo de la tecnología.⁽¹⁾

Aun así, nada de eso impidió que Larry me diera un discurso sobre la poca calidad de los buscadores existentes, cuánto podrían mejorarse y la infinita relevancia que adquirirían en un futuro próximo. Sergey y él no tenían la menor duda de que entrarían en el mercado, a pesar de que carecían de un plan de negocio. Su algoritmo PageRank era mucho mejor que el de sus competidores, incluso en la versión beta.



Larry Page y Sergey Brin en la incubadora de Google, un garaje en el número 232 de Santa Margarita, Menlo Park, en 1999.

Les pregunté: «¿De cuánto creéis que estaríamos hablando?». Yo había hecho ya mis propios cálculos. Si todo salía bien, Google podría alcanzar una capitalización de mercado de mil millones de dólares. Pero quería calibrar la medida de sus sueños.

Y Larry respondió: «Diez mil millones de dólares».

Quería asegurarme, así que le dije: «Te refieres a capitalización de mercado, ¿verdad?».

Y Larry repuso: «No, no hablo de capitalización. Estoy hablando de ingresos».

Me quedé de piedra. Asumiendo una tasa de crecimiento normal para una empresa de tecnología que generase beneficios, diez mil millones en ingresos significarían tener una capitalización de mercado de cien mil millones. Eso estaba reservado para Microsoft, IBM e Intel. Se trataba de una criatura más rara que un unicornio. Larry no se marcaba faroles, sino que lo reflexionaba todo con mucha calma. Ni siquiera quise rebatírselo. Me habían impresionado. Sergey y él estaban decididos a cambiar el mundo y yo confiaba en sus posibilidades.

Google ya rebosaba de grandes ideas antes de crear Gmail, Android o Chrome. Sus fundadores eran visionarios por excelencia y exhibían una energía rebotante como emprendedores. Lo que les faltaba era experiencia en la gestión.⁽²⁾ Para que Google tuviera un impacto verdadero, incluso para que despegara, necesitaban aprender a tomar decisiones difíciles a fin de que su equipo no se desviara del camino. Debido al saludable apetito que profesaban por el riesgo, tendrían que cerrar el grifo a los perdedores: fracasar rápido.⁽³⁾

Y no menos importante, necesitarían datos relevantes suministrados en el momento oportuno. Para hacer un seguimiento de sus progresos. Para medir lo que importaba.

Así que aquel agradable día en Mountain View les llevé un regalo, una herramienta afilada para un trabajo ejecutivo de primer orden. La primera vez que la usé fue en la década de los setenta, cuando trabajaba en Intel, donde Andy Grove, el mejor gestor de su tiempo y de todos los tiempos, dirigía la mejor empresa que haya visto en mi vida. Desde que entré en Kleiner Perkins, la firma de capital de riesgo de Menlo Park, he hecho proselitismo del evangelio de Grove en todos los ámbitos, en cincuenta empresas como mínimo.

Quiero dejar claro que profeso el mayor de los respetos por los emprendedores. Soy un friki de la informática que reza ante el altar de la innovación. También he presenciado demasiadas veces los estragos que sufren las start-ups a la hora de crecer, expandirse y saber hacer las cosas bien. Así que he ideado una filosofía, mi propio mantra: «Tener ideas no es complicado. Lo importante es saber ponerlas en práctica».

A principios de la década de los ochenta, me tomé catorce meses sabáticos de mi trabajo en Kleiner para dirigir la división de ordenadores de sobremesa de Sun Microsystems. De repente, me encontré al mando de cientos de personas. Estaba aterrorizado. Pero el sistema de Andy Grove fue mi refugio en la tormenta y me proporcionó la claridad necesaria en cada reunión que tenía que liderar. Empoderó a mi equipo ejecutivo y sirvió de base para toda la operación. Sí, cometimos algunos errores. Pero también logramos cosas increíbles, entre ellas una nueva arquitectura RISC para microprocesadores, lo cual aseguró el liderazgo de Sun en el

mercado de los ordenadores de sobremesa. Aquello era lo que me hacía creer firmemente en el regalo que ofrecí a Google casi dos décadas después.

La práctica en la que se basó mi formación en Intel, la que me salvó en Sun y que sigue inspirándome a estas fechas, se conoce como OKR, siglas de Objectives and Key Results (Objetivos y Resultados Clave). Se trata de un protocolo de colaboración para establecer objetivos en empresas, equipos e individuos. Ahora bien, los OKR no son la panacea. No pueden sustituir al buen juicio, a los líderes fuertes ni a una cultura de empresa creativa. Pero si cuentas con esa base sobre la que cimentarlos, los OKR pueden llevarte a lo más alto.

Larry y Sergey escucharon mi discurso junto con Marissa Mayer, Susan Wojcicki, Salar Kamangar y unos treinta empleados más, básicamente toda la plantilla de la empresa en aquellos tiempos. Estaban de pie alrededor de una mesa de ping-pong, que hacía las veces de mesa de juntas, o estirados sobre pufs, al estilo de los dormitorios comunales universitarios. La primera transparencia de mi PowerPoint definía los OKR: «Una metodología de gestión que ayuda a asegurar que la empresa se centra en los mismos temas importantes en toda la organización».

Un OBJETIVO, expliqué, responde tan solo a QUÉ hay que lograr, ni más ni menos. Por su naturaleza propia, los objetivos son concretos, trascendentes, realizan un llamamiento a la acción e inspiran (idealmente). Cuando se diseñan y utilizan de manera adecuada, suponen un remedio contra el pensamiento confuso y la ejecución imprecisa.

Los RESULTADOS CLAVE son un marcador de referencia y monitorizan CÓMO llegamos a ese objetivo. Los resultados clave eficaces tienen que ser específicos y establecerse en un marco temporal, deben ser agresivos y, al mismo tiempo, realistas. Y sobre todo han de ser medibles y verificables (como diría la alumna aventajada Marissa Mayer:[1] «Si no incluye una cifra, no es un resultado clave»). Un resultado clave se cumple o no se cumple. No hay un término medio ni cabe duda alguna. Al final del período designado, que suele ser un trimestre, declaramos el resultado clave «alcanzado» o «no alcanzado». Así como un objetivo puede prolongarse en el tiempo y perdurar durante un año o más, los resultados clave evolucionan a medida que el trabajo progresa. Una vez que todos se han completado, el objetivo se alcanza obligatoriamente. (Y si no es así, es porque los OKR no se diseñaron bien desde un principio.)

Anuncié a aquella pandilla de jóvenes googlers que mi objetivo para aquel día era construir un modelo de planificación para su empresa que estuviera cuantificado por tres resultados clave:

RC n.º 1: Acabaría mi presentación a tiempo.

RC n.º 2: Crearíamos un conjunto de OKR trimestrales para Google a modo de ejemplo.

RC n.º 3: Conseguiría llegar a un acuerdo para probar los OKR durante un período de tres meses.

Esbocé dos posibles escenarios OKR a modo ilustrativo. El primero lo protagonizaba un equipo de fútbol ficticio cuyo presidente pasaba un objetivo de ejecutivo a los escalafones más bajos del

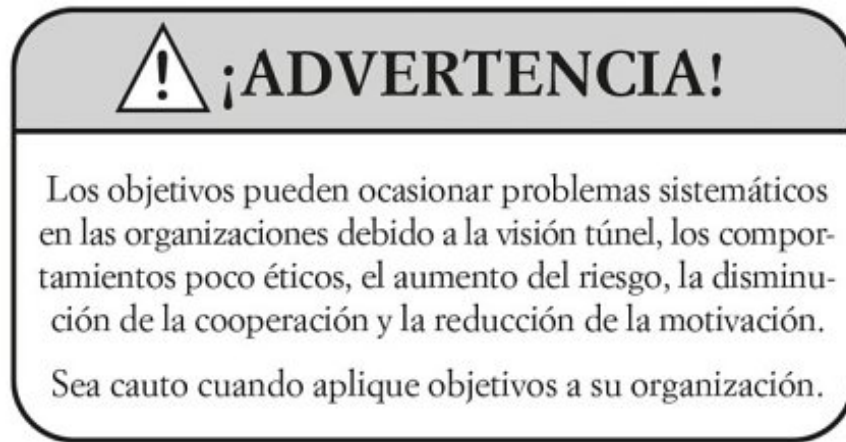
organigrama de la franquicia. El segundo era un drama de la vida real del que había sido espectador de lujo: la operación Crush, la campaña para devolver a Intel el dominio en el mercado de los microprocesadores. (Profundizaremos en los detalles de ambos más adelante.)

Cerré mi intervención resumiendo una propuesta de valor que sigue siendo igual de convincente a día de hoy: los OKR hacen aflorar tus objetivos principales, canalizan los esfuerzos y la coordinación y conectan operaciones diversas proporcionando un propósito común y unidad a toda la organización.

Mi discurso acabó en la marca de noventa minutos que había establecido, justo a tiempo. El resto quedaba en manos de Google.

En el año 2009, la Harvard Business School publicó un ensayo titulado «Goals Gone Wild».[2] Comenzaba con un catálogo de ejemplos de «planificación destructiva de objetivos»: los tanques de gasolina del Ford Pinto que explotaban, las subidas de precios indiscriminadas en los talleres de reparación de automóviles Sears, la negligencia de inflar los objetivos de venta en Enron, el desastre del Everest en 1996 que se saldó con la muerte de ocho personas. Los objetivos, advertían los autores, eran «un fuerte medicamento con receta que requiere una dosificación cuidadosa... y supervisión constante». Incluso publicaron una etiqueta de advertencia: «Los objetivos pueden causar problemas sistemáticos en las organizaciones debido a la visión túnel, los comportamientos poco éticos, el aumento del riesgo, la disminución de la cooperación y la reducción de la motivación».[3] La cara oculta de la imposición de

objetivos podía empañar cualquier beneficio, o al menos eso argumentaban.



Aquel ensayo tocó ciertas fibras sensibles y aún se cita a menudo. Esa advertencia no es descabellada. Los OKR, como cualquier sistema de gestión, pueden ejecutarse bien o mal. Pero no nos equivoquemos: para cualquiera que luche por obtener un alto rendimiento en el trabajo, los objetivos son muy necesarios.

En 1968, el año en que Intel comenzó en el negocio, un profesor de psicología de la Universidad de Maryland sacó a la luz una teoría que seguramente ejerció influencia en Andy Grove. Lo primero que Edwin Locke afirmaba era que los «objetivos difíciles»^[4] impulsan el rendimiento de manera más efectiva que los fáciles. Lo segundo era que los objetivos difíciles específicos «producen un nivel de resultados más alto» que los expresados de manera imprecisa.

En el medio siglo que ha transcurrido desde entonces, más de mil estudios posteriores confirman el descubrimiento de Locke como «una de las ideas más demostradas y confirmadas de toda la teoría de la gestión».^[5] Entre los experimentos llevados a cabo en ese

campo, el noventa por ciento confirma que la productividad mejora cuando existen objetivos bien definidos que suponen un reto.

Año tras año, las encuestas de Gallup atestiguan una «crisis de implicación en los empleados a nivel mundial». Menos de un tercio de los trabajadores estadounidenses «se implican, muestran entusiasmo y están comprometidos con su trabajo y su entorno laboral».[6] De entre esos millones de trabajadores desmotivados, más de la mitad dejaría su empresa por un aumento salarial inferior al veinte por ciento. En el sector de la tecnología,[7] dos de cada tres empleados creen que pueden encontrar un trabajo mejor en cuestión de dos meses.

En los negocios, ese desapego supone un problema filosófico abstracto: reduce el rendimiento final. Los grupos de trabajo con mayores niveles de motivación redundan en mayores beneficios y un menor índice de abandono.[8] Según Deloitte, la firma de consultoría experta en gestión y administración de empresas, los problemas de «retención e implicación del empleado han pasado a ocupar la segunda posición en las mentes de los líderes empresariales, solo superada por el desafío de ejercer el liderazgo en el mercado global».[9]

Pero ¿cómo se genera exactamente esa implicación? Según un estudio que Deloitte llevó a cabo durante dos años, nada tiene mayor impacto que plantear «objetivos definidos con claridad por escrito y compartirlos libremente. [...] Los objetivos generan confluencias, claridad y satisfacción por el trabajo».[10]

El establecimiento de objetivos no es infalible: «Cuando las personas tienen prioridades que entran en conflicto u objetivos poco claros, sin sentido o que cambian de manera arbitraria empiezan a

frustrarse y a mostrar cinismo y desmotivación».[11] Un sistema eficiente de gestión de los objetivos —un sistema OKR— vincula los objetivos a una misión de equipo más amplia. Respeta los propósitos comunes y las fechas límite al tiempo que se adapta a las circunstancias. Promueve la crítica y celebra los éxitos, sean estos grandes o pequeños. Y lo que es más importante: expande nuestros límites. Nos motiva para que nos esforcemos por alcanzar aquello que parecía imposible de conseguir.

Tal como aceptan incluso los responsables de «Goals Gone Wild», los objetivos «pueden inspirar a los empleados y mejorar el rendimiento».[12] Ese fue, en resumen, mi mensaje para Larry, Sergey y compañía.

Cuando abrí el turno de preguntas, mi audiencia parecía intrigada. Esperaba que dieran una oportunidad a los OKR, pero no que lo hicieran con tal resolución. Sergey dijo: «Bueno, necesitamos algún principio organizativo. No tenemos ninguno, y este bien podría serlo». Aun así, el matrimonio entre Google y los OKR distaba mucho de ser arbitrario. Se trataba del emparejamiento de impedancias perfecto, una comunicación directa con el ácido ribonucleico que transfería el código genético a Google. Los OKR eran un dispositivo elástico basado en datos para una empresa independiente y que veneraba los datos.(4) Prometían transparencia a un equipo programado para la apertura: código abierto, sistemas operativos abiertos, redes abiertas. Recompensaban el «fracaso positivo» y la osadía de dos de los pensadores más atrevidos de su tiempo.

Google, te presento a los OKR: un matrimonio perfecto.

Aunque Larry y Sergey tenían pocas ideas preconcebidas sobre cómo llevar un negocio, sabían que poner los objetivos por escrito los situaría en el plano de la realidad.⁽⁵⁾ Les encantó la idea de tener presente lo que resultaba más importante para ellos —en una o dos páginas sucintas— y que todos los empleados de Google lo supieran. Entendieron intuitivamente de qué manera los OKR podían mantener el rumbo de una organización para superar un vendaval competitivo, o el tumulto del crecimiento según el gráfico del palo de hockey.

Larry y Sergey, junto con Eric Schmidt, que dos años después se convertiría en CEO de Google, eran tenaces y persistentes en el uso de los OKR, beligerantes incluso. Como Eric dijo al autor Steven Levy: «El objetivo de Google es ser el innovador sistemático a escala. “Innovador” implica novedad. Y “escala” significa encontrar grandes formas sistemáticas para saber cómo hacer las cosas de una manera reproducible».^[13] Este triunvirato aportó un ingrediente decisivo para el éxito de los OKR: la convicción y el apoyo a las ideas tienen que estar por encima de todo.

Como inversor, llevo mucho tiempo trabajando con los OKR. A medida que los exempleados de Google e Intel continúan migrando y difundiendo el mensaje, cientos de compañías de todo tipo y tamaño se comprometen con el establecimiento estructural de objetivos. Los OKR son como las navajas suizas: se adaptan a

cualquier entorno. Hemos visto su adopción más amplia en la tecnología, donde la agilidad y el trabajo en equipo son imperativos absolutos. (Además de las empresas que mencionaré en este libro, entre los acólitos de los OKR se incluyen AOL, Dropbox, LinkedIn, Oracle, Slack, Spotify y Twitter). Pero también los han adaptado otras firmas igualmente conocidas, si bien muy alejadas de Silicon Valley, como Anheuser-Busch, BMW, Disney, Exxon y Samsung. En la economía actual, el cambio es una realidad vital. No podemos aferrarnos a lo que funciona y confiar en que siga funcionando. Necesitamos un buen arado para labrar el camino que se presenta a la vuelta de la esquina.

En start-ups más pequeñas, en las que es preciso que todos remen en el mismo sentido, los OKR son una herramienta de supervivencia. En ese sector en particular, las empresas jóvenes tienen que crecer con rapidez para conseguir financiación antes de que su capital se agote. Los objetivos estructurados ofrecen a los promotores una vara para medir el éxito: «Vamos a crear este producto, y hemos testado el mercado con veinticinco clientes y esto es lo que están dispuestos a pagar». En organizaciones medianas que se expanden a toda prisa, los OKR devienen un lenguaje común para la ejecución de los planes. Aclaran las expectativas: «¿Qué objetivos necesitamos cumplir (cuanto antes) y quién está trabajando en ello?». Mantienen la coordinación entre los empleados, tanto vertical como horizontalmente.

En compañías más grandes, los OKR son señales de tráfico con luces de neón. Acaban con la compartimentación y generan vínculos entre trabajadores que están desconectados entre sí. Al permitir la

autonomía de los empleados de base, dan lugar a soluciones novedosas.

Incluso posibilitan que las organizaciones de mayor éxito sigan llevando sus propósitos más lejos.

En el mundo de las organizaciones sin ánimo de lucro, se acumulan beneficios similares. En la Fundación Bill & Melinda Gates, una start-up de veinte mil millones de dólares, los OKR ofrecen en tiempo real la información que Bill Gates necesita para librar batallas contra la malaria, la poliomielitis y el sida. Sylvia Mathews Burwell, una exempleada de Gates, trasladó ese proceso al Departamento de Salud y Servicios Humanos del gobierno de Estados Unidos y los ayudó a combatir el ébola.

Con todo, tal vez no haya organización alguna, ni siquiera Intel, que haya expandido los OKR de manera tan efectiva como Google. Aunque el concepto sea simple, el régimen de Andy Grove exige rigor, compromiso, un pensamiento clarividente y comunicación intencional. Aquí no se trata simplemente de confeccionar una lista y revisarla un par de veces. Estamos fortaleciendo nuestras capacidades, el músculo que hace funcionar los objetivos, y desarrollarlo supone un proceso doloroso. Pero los directivos de Google nunca han flaqueado. Su hambre de aprendizaje y mejora sigue siendo insaciable.

Como observaron Eric Schmidt y Jonathan Rosenberg en su libro *Cómo trabaja Google*, los OKR se convirtieron en «la herramienta sencilla que institucionalizó esa ética de los fundadores de “pensar a lo grande”».[14] En los primeros años de Google, Larry Page reservaba dos días de cada trimestre para evaluar personalmente los OKR de cada uno de los ingenieros de software. (Presencié

algunas de esas revisiones, y la prestidigitación analítica de Larry, su habilidad innata para encontrar coherencia en un entramado de piezas tan variado, era memorable.) A medida que la empresa se expandía, Larry seguía comenzando cada trimestre con un maratón de debates sobre los objetivos de liderazgo de sus equipos.

Hoy, casi dos décadas después de mi pase de transparencias en aquella mesa de ping-pong, los OKR siguen formando parte de la vida diaria de Google. Con el crecimiento y la complejidad que eso conlleva, los líderes de la empresa podrían haberse decidido por métodos más burocráticos o desterrar los OKR en favor de la última moda en gestión administrativa. En lugar de eso, han mantenido el rumbo. El sistema continúa vivo y en funcionamiento. Los OKR son los andamios en los que se apoyan los grandes éxitos de Google, entre ellos siete productos con mil millones de usuarios o más cada uno: Search, Chrome, Android, Maps, YouTube, Google Play y Gmail. En 2008 pasó de mano en mano un OKR extendido a toda la empresa acerca de la batalla de Código Amarillo contra la latencia: la bestia negra de Google, la demora en recuperar información desde la nube.^[15] Los OKR vienen como anillo al dedo, empleando el «veinte por ciento del tiempo», lo cual libera a los ingenieros técnicos para dedicarse a prometedores proyectos paralelos.

Muchas empresas tienen una «regla del siete» que limita a los gerentes a tener un máximo de siete subordinados directos. En algunos casos, Google ha dado la vuelta a esa norma para que sean como mínimo siete. (Cuando Jonathan Rosenberg lideraba el equipo de productos, tuvo hasta veinte subordinados directos.)^[16] Cuanto mayor es el índice de subordinados directos, más plano es el organigrama de la empresa, lo que significa menor supervisión

vertical, mayor autonomía de los empleados y un terreno más fértil para que se genere el siguiente logro. Los OKR contribuyen a que todo eso se haga realidad.

En octubre de 2018, tras setenta y cinco trimestres consecutivos, el CEO de Google conducirá a toda la empresa a evaluar sus progresos respecto a los objetivos y resultados ejecutivos clave. En noviembre y diciembre, cada equipo y área de producto desarrollará sus propios planes para el siguiente ejercicio y los convertirán en sus OKR. En enero, como me explicó su CEO, Sundar Pichai: «Volveremos a ponernos ante la empresa y les diremos: “Esta es nuestra estrategia a nivel directivo y aquí tenéis los OKR que hemos diseñado para este año.”»⁽⁶⁾ (Siguiendo la tradición de la empresa, el equipo ejecutivo también pondrá nota a los OKR de Google del pasado año, y los fracasos se diseccionarán implacablemente.)

Durante las próximas semanas y los próximos meses, miles de googlers cuestionarán, discutirán, revisarán y calificarán tanto sus OKR individuales como los de su equipo. Como siempre, tendrán carta blanca para navegar por la intranet y comprobar cómo cuantifican el éxito el resto de los equipos. Podrán realizar el seguimiento de la relación existente entre su trabajo y el de las esferas superiores, inferiores y paralelas, la forma en que se integra en el panorama general de Google.

No han pasado ni veinte años y las asombrosas previsiones de Larry parecen haberse quedado cortas. Mientras se edita este libro, el capital de mercado de la empresa matriz Alphabet sobrepasa los setecientos mil millones de dólares, lo que la convierte en la segunda empresa más valiosa del planeta. En 2017 ocupó el puesto número uno, por sexto año consecutivo, en la lista «Mejores

empresas para trabajar» de la revista Fortune. [17] Las bases de este éxito desenfrenado consisten en una dirección fuerte y estable, una riqueza de recursos técnicos y una cultura de empresa fundamentada en valores de transparencia, trabajo en equipo e innovación incesante. Pero los OKR también han desempeñado un papel esencial. Yo no podría concebir el funcionamiento de Googleplex sin ellos; Larry y Sergey tampoco.

Como se verá en las próximas páginas, los objetivos y resultados clave fomentan la claridad, la responsabilidad y la desinhibición en la búsqueda de la grandeza. Créete lo que dice Eric Schmidt, para quien los OKR «cambiaron para siempre el curso de la empresa».

He sido durante décadas el apóstol de los OKR y he hecho cuanto he podido por difundir el genio de Andy Grove con mis veinte transparencias y mi propuesta sincera. Pero siempre pensé que solo arañaba la superficie y que no llegaba a realizar el trabajo por completo. Hace unos años, decidí que merecería la pena intentarlo de nuevo, esa vez con una publicación y profundizando lo suficiente para hacer justicia a la materia. Este libro, junto con la página web <whatmatters.com>, es mi oportunidad de presentar esta pasión tanto tiempo albergada. Espero que te resulte útil. Puedo asegurarte que a mí me ha cambiado la vida.

He introducido el sistema de los OKR en la organización benéfica más ambiciosa del mundo y se lo he presentado a un icono irlandés del rock. (Te lo contarán ellos personalmente.) He presenciado cómo incontables individuos usan los objetivos y resultados clave para pensar de manera más disciplinada, comunicarse de una forma más

clara y actuar con más determinación. Si este libro fuera un OKR, diría que tiene un objetivo ambicioso: hacer que las vidas de las personas —tu propia vida— sean más completas.

Grove era un adelantado a su tiempo. Mantener el foco de atención, compartir las ideas libremente, cuantificar con precisión y tener capacidad para alcanzar las estrellas son las características distintivas de la ciencia de objetivos contemporánea. Allá donde los OKR se consolidan, el mérito pasa por encima de los cargos. Los jefes se convierten en orientadores, mentores y arquitectos. Las acciones —y también los datos— son más elocuentes que las palabras.

Los objetivos y resultados clave son, en definitiva, una poderosa fuerza de eficacia demostrada para alcanzar la excelencia. Si le funcionan a Google, ¿por qué no a ti?

Como los propios OKR, este libro tiene dos apartados complementarios. La primera parte considera las características principales del sistema, cómo lograr que las buenas ideas se ejecuten con excelencia y conseguir la satisfacción en el entorno laboral. Comenzamos con la historia del origen de los OKR en el Intel de Andy Grove, donde me convertí en su ferviente devoto. Después vienen los cuatro «superpoderes» OKR: concentración, coordinación, seguimiento y exigencia.

Superpoder n.º 1: Centrarse y comprometerse con las prioridades (capítulos 4, 5 y 6):

Las organizaciones que tienen un alto rendimiento se esfuerzan en especificar lo que es importante y dejan igualmente claro lo que no es importante. Los

OKR empujan a los líderes a tomar decisiones difíciles. Son una herramienta de comunicación precisa para los departamentos, los equipos y los individuos. Al disipar la confusión, los OKR nos proporcionan la concentración necesaria para ganar.

Superpoder n.º 2: Coordinarse y conectar para trabajar en equipo (capítulos 7, 8 y 9):

Con la transparencia que los OKR proporcionan se comparten abiertamente los objetivos de todos, desde el CEO hasta el empleado de base. Los individuos vinculan sus objetivos a la estrategia de la empresa, identifican las interdependencias y se coordinan con otros equipos. Al conectar a cada colaborador con el éxito de la organización, la convergencia de los mandos superiores e inferiores da sentido al trabajo. Al profundizar en la identificación de las personas con el proyecto, los OKR horizontales promueven la implicación y la innovación.

Superpoder n.º 3: Realizar el seguimiento de las responsabilidades (capítulos 10 y 11):

Los OKR se basan en los datos. Los impulsan las revisiones periódicas, la evaluación de los objetivos y el replanteamiento continuo, todo ello siguiendo un espíritu de responsabilidad en el que no se emiten juicios de valor. Cuando un resultado clave está en peligro, motiva acciones para ponerlo al día o para revisarlo o reemplazarlo en caso de que sea necesario.

Superpoder n.º 4: Exigirse lo imposible (capítulos 12, 13 y 14):

Los OKR nos motivan para hacer más de lo que creíamos posible y alcanzar la excelencia. Al poner a prueba nuestras limitaciones y damos libertad para fracasar, hacen que aflore nuestro lado más creativo y ambicioso.

La segunda parte de este libro trata sobre las aplicaciones y las implicaciones que los OKR tienen en el nuevo mundo del trabajo:

**Los CFR
(capítulos 15 y 16):**

Los fracasos de las evaluaciones de rendimiento anuales han generado una potente alternativa: la gestión continuada del rendimiento. Te presentaré al hermano menor de los OKR: los CFR (Conversaciones, Feedback y Reconocimiento), y te mostraré de qué manera la combinación de ambos puede elevar a nuevos niveles a líderes, colaboradores y organizaciones.

Mejorar constantemente

(capítulo 17):

Como caso de estudio para el establecimiento de objetivos estructurales y una gestión continuada del rendimiento, veremos cómo una empresa pizzera impulsada por la robótica aprovecha los OKR en cada aspecto de sus operaciones, desde la cocina hasta los departamentos de Marketing y Ventas.

La importancia de la cultura de empresa

(capítulos 18, 19 y 20):

Exploraremos el impacto de los OKR en el ámbito laboral y veremos cómo facilitan y agilizan cambios en la cultura de empresa.

A lo largo de nuestro viaje, deambularemos entre bambalinas para observar los OKR y los CFR en una docena de organizaciones muy diferentes, desde la campaña ONE de Bono en África, hasta YouTube y su búsqueda de la decuplicación del crecimiento. En su conjunto, estas historias demuestran el alcance y el potencial del establecimiento estructural de objetivos y la gestión continuada del rendimiento, así como la transformación que están impulsando en nuestra forma de trabajar.

El padre de los OKR

Hay demasiada gente que trabaja demasiado para conseguir muy poco.

ANDY GROVE

Todo esto comienza con una exnovia a la que intentaba recuperar. Ann me había dejado y trabajaba en Silicon Valley, pero yo no sabía dónde. Era el verano de 1975, durante las vacaciones previas al segundo semestre en la Harvard Business School. Conduje a través del Parque Nacional de Yosemite y llegué a Silicon Valley sin empleo ni sitio en el que vivir. Aunque mi futuro estaba en el aire, sabía programar ordenadores.⁽⁷⁾ Mientras cursaba el máster en ingeniería eléctrica en la Universidad Rice, había cofundado una empresa de programación de software de diseño gráfico para Burroughs, uno de los denominados «siete enanitos» que luchaban contra IBM por acceder a una cuota de mercado. Disfruté con ello como nunca antes.

Esperaba obtener una beca de colaboración en alguna de las empresas de capital de riesgo de Silicon Valley, pero todas me rechazaron. Una de ellas me sugirió que lo intentara en Intel, una compañía de chips informáticos que habían fundado en Santa Clara. Sin titubear llamé a la persona de mayor rango en Intel cuyo teléfono pude obtener, Bill Davidow, que dirigía el departamento de Microordenadores. Cuando descubrió que sabía hacer benchmarking (pruebas de rendimiento informáticas), me invitó a que pasara por allí para conocerlo.

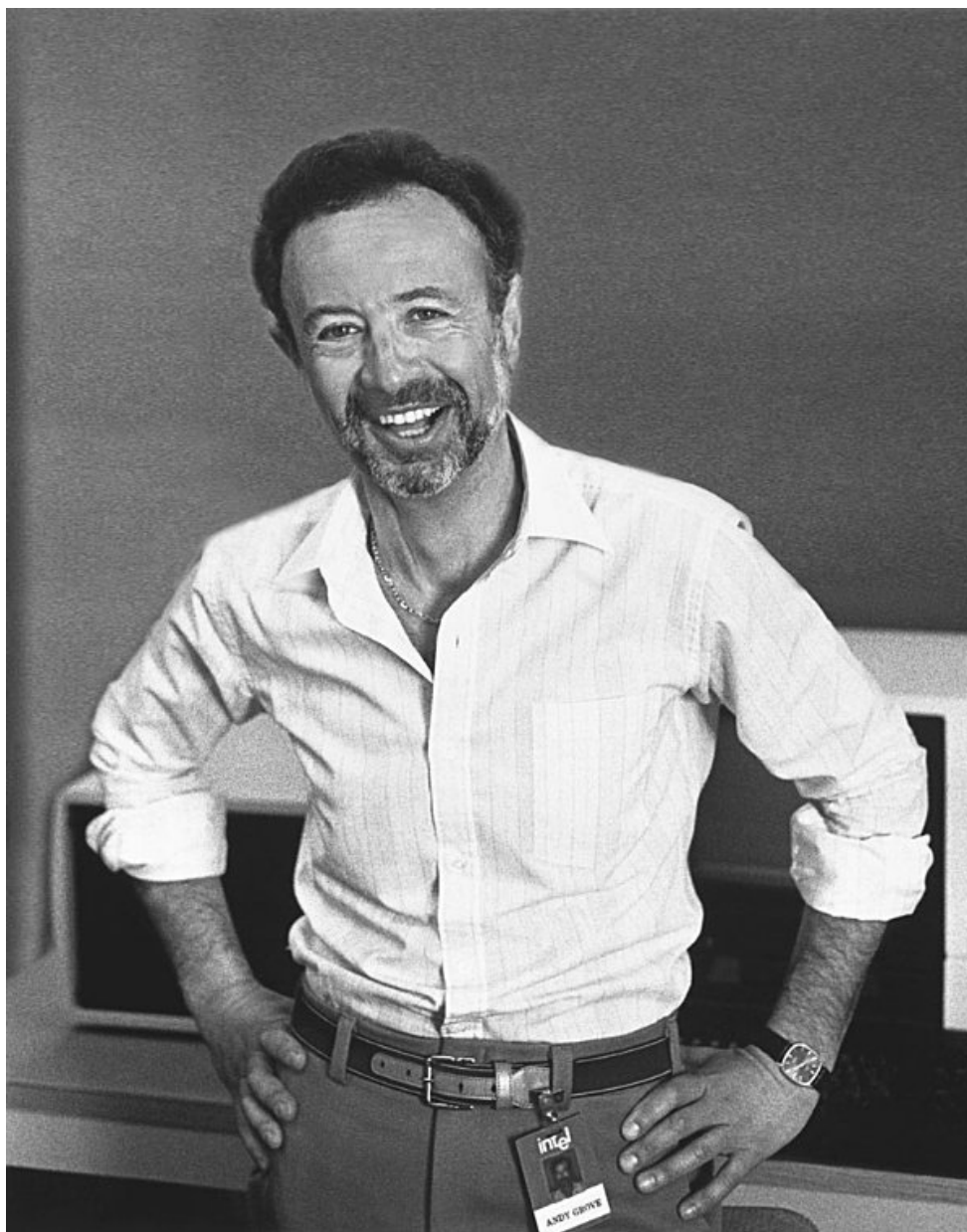
Las oficinas centrales de Santa Clara eran una planta abierta llena de cubículos de paredes bajas, algo que todavía no se había convertido en un diseño cliché. Tras una breve charla, Bill me trasladó a su director de marketing, Jim Lally, quien a su vez me envió a su subalterno. A las cinco de la tarde ya había conseguido unas prácticas de verano en ese modelo emergente de las empresas de tecnología. La suerte quiso que ahí se encontrara también mi exnovia, trabajando al otro lado del pasillo. No le hizo ninguna gracia verme por allí. (A pesar de todo, para el día del Trabajador, Ann y yo volvíamos a estar juntos.)

A mitad del proceso de orientación, Bill me llevó aparte y dijo: «John, quiero que tengas clara una cosa. Aquí hay una persona que dirige las operaciones, y es Andy Grove». El título que Grove ostentaba era el de vicepresidente ejecutivo; habrían de transcurrir doce años para que relevara a Gordon Moore como CEO de la empresa. Pero Andy era el comunicador de Intel, su operador por excelencia, su supervisor jefe. Todos sabían que él era quien estaba al mando.

Por pedigrí, Grove era la persona con menos posibilidades de entre los miembros de la Trinidad de Intel que dirigieron la empresa durante treinta años. Gordon Moore era el pensador profundo tímido y venerado, autor de la ley epónima en que se fundamenta la escalada exponencial de la tecnología: la potencia de procesamiento informático se duplica cada dos años. Robert Noyce, coinventor del circuito integrado (también conocido como «microchip»), era el carismático Mr. Outside, el embajador de la industria, ya fuera en casa, en una audiencia del Congreso o pagando una ronda de bebidas en el Wagon Wheel. (A los del ramo de los semiconductores nos gustaba mucho la fiesta.)

Y después estaba András István Gróf, un refugiado húngaro que había escapado de los nazis por poco y llegó a Estados Unidos con veinte años, sin dinero, sin saber inglés y con serias deficiencias auditivas. Era un hombre encerrado en sí mismo y conciso, que tenía el pelo rizado y una motivación incansable. Llegó a la cúspide de la organización más admirada de Silicon Valley a fuerza de voluntad y de capacidad intelectual, y la condujo a un éxito extraordinario. Durante el período de once años en el que Grove ejerció como CEO, Intel devolvió a sus accionistas más de un cuarenta por ciento al año, de acuerdo con el gráfico de la ley de Moore.

Intel era el laboratorio en el que Grove experimentaba con su gestión innovadora. Era un apasionado de la enseñanza, y la empresa cosechaba los beneficios.(8)



Andy Grove, 1983.

Pocos días después de que me contrataran, recibí una ansiada invitación al curso de Intel sobre Organización, Filosofía y Economía, conocido como iOPEC, un seminario sobre la estrategia y las operaciones de la empresa. Lo impartía, como profesor titular, el doctor Andy Grove.

En cuestión de una hora, Grove esbozó la historia de la empresa año por año.^[1] Resumió los objetivos principales de Intel: un margen de beneficios que duplicara lo habitual en la industria, la creación de «empleos exigentes» y «oportunidades de crecimiento» para los empleados.⁽⁹⁾ «Me parece bien», pensé, aunque ya había oído cosas parecidas en la facultad de Empresariales.

Pero entonces dijo algo que me causó una profunda impresión. Se refirió a su anterior empresa, Fairchild, en la que había conocido a Noyce y Moore, y había dejado su impronta en la investigación de obleas de silicona. Fairchild era el patrón de oro de la industria, pero tenía una deficiencia enorme: no estaba «orientada hacia los resultados».

«Allí se valoraba mucho el conocimiento especializado —explicó Andy—. El personal se contrataba en función de eso. Era lo que dictaba los ascensos. Su eficacia a la hora de traducir esos conocimientos en resultados reales era algo en lo que no solía pensarse. En Intel —continuó diciendo— tendemos justamente a lo contrario. En realidad, no nos importa cuánto sepas. Lo que solemos valorar aquí es lo que puedes hacer con el conocimiento que tengas o adquieras, y lo que consigas.» Y de ahí el eslogan de la empresa: «Intel delivers» (Intel reparte).

«En realidad, no nos importa cuánto sepas...» Afirmar que el conocimiento es secundario y que lo más importante es la ejecución... Bueno, eso seguro que no se enseñaba en Harvard. Aquella proposición me pareció fascinante, una confirmación basada en el hecho irrefutable de que los resultados están por encima de las credenciales académicas. Pero Grove no había acabado. Se había guardado lo mejor para el final. Durante los últimos minutos

describió el sistema que había empezado a implementar en 1971, cuando Intel solo tenía tres años de vida. Fue mi primera exposición al arte del establecimiento estructural de objetivos. Aquello me cautivó.

Aquí van algunos fragmentos sin editar, directamente del padre de los OKR:(10)

Los dos términos fundamentales son [...] objetivos y resultados clave. Y se adaptan a dos propósitos. El objetivo es la dirección: «Queremos dominar el negocio de los componentes de microprocesadores de rango medio». Eso es un objetivo, hacia ahí nos dirigimos. Resultados clave para este trimestre: «Ganar diez diseños nuevos para el 8085». Es un resultado clave. Es un hito en el camino. No son lo mismo. [...]

El resultado clave tiene que ser medible. Pero al final puedes revisar y responder sin ningún género de dudas: «¿He conseguido esto o no lo he hecho? ¿Sí? ¿No?». Es una pregunta simple. No requiere de juicios de valor.

Veamos, ¿hemos dominado el negocio de los microprocesadores de rango medio? Podemos discutir la cuestión en los años venideros, pero cuando lleguemos al siguiente trimestre sabremos si hemos conseguido diez diseños nuevos o no.

Grove dijo que se trataba de un «sistema de lo más simple», consciente de que la simplicidad era una idea estimulante para su auditorio de ingenieros. De entrada, el concepto parecía lógico, apelaba al sentido común y resultaba inspirador. Grove había creado algo nuevo y original frente al rancio y ortodoxo estilo de gestión empresarial que se estilaba en la época. No obstante, para ser justos, los «objetivos y resultados clave» no habían salido de la nada. El proceso tuvo un precursor. Para encontrar su camino, Grove había seguido las huellas de una leyenda, el insidioso vienés padre de la «moderna» gestión de empresas: Peter Drucker.

Nuestros antepasados en la APO (Administración por Objetivos)

Los padres de la teoría de la administración de empresas de principios del siglo xx, Frederick Winslow Taylor y Henry Ford en especial, fueron los primeros en cuantificar el rendimiento sistemáticamente y analizar cómo aumentarlo. Sostenían que la forma de organización más eficiente y provechosa tenía que ser autoritaria.^[11] Según escribió Taylor, la administración científica consiste en «saber con exactitud qué quieres que hagan tus hombres y después asegurarte de que lo realizan de la manera más barata y eficiente».^[2] Como Grove apuntaba, los resultados eran «concisos y jerárquicos: estaban quienes daban las órdenes y, después, quienes las ejecutaban sin cuestionarlas».^[3]

Medio siglo después, Peter F. Drucker, profesor, periodista e historiador, se propuso demoler el modelo Taylor-Ford. Concibió un nuevo ideal de gestión motivado por los resultados, pero más humano. En sus estudios afirmaba que una corporación debería ser una comunidad «que se base en la confianza y el respeto por los trabajadores, no una simple máquina de generar beneficios». Es más, insistió en que debía consultarse a los subordinados respecto a los objetivos de la empresa. En lugar de la tradicional administración de las crisis, propuso un equilibrio entre la planificación a corto y largo plazo, basada en los datos y enriquecida mediante conversaciones frecuentes entre compañeros de trabajo.

Drucker aspiraba a trazar «un principio de administración»^[4] que potenciara las virtudes y las responsabilidades individuales, pero que al mismo tiempo ofreciera una dirección común de la visión y el esfuerzo, estableciera el trabajo en equipo y armonizara los objetivos de los individuos con el bien común. Comprendió una verdad básica de la naturaleza humana: cuando las personas ayudan a elegir el curso de las acciones es más probable que contribuyan a llevarlas a cabo. En 1954, en su libro fundamental *La gerencia de empresas*, codificó este principio como «administración por objetivos y autocontrol». Esto se convirtió en la base de trabajo de Andy Grove y en la génesis de lo que hoy conocemos como OKR.

Llegados a la década de los sesenta, muchas empresas con pensamiento progresista habían adoptado la administración por objetivos (MBO, por sus siglas en inglés, o APO, por sus siglas en español). La más importante era Hewlett-Packard, donde la administración por objetivos formaba parte de la célebre «H-P Way» (El estilo H-P). A medida que esas empresas centraron su atención en un conjunto determinado de prioridades principales, los resultados mejoraron de manera ostensible. Según un metaanálisis correspondiente a setenta casos de estudio, mostrar un sólido compromiso con los métodos de la APO conducía a un incremento de la productividad del cincuenta y seis por ciento, mientras que este se reducía al seis por ciento si el nivel de compromiso era bajo.

^[5]

No obstante, las limitaciones de la APO acababan pasando factura a esas empresas. En muchas de ellas, los objetivos se planificaban de manera centralizada y pasaban a los escalafones

inferiores de la jerarquía de forma pasiva. En otras, su progresión se estancaba debido a la falta de actualización frecuente, cuando no quedaban atrapados y oscurecidos por la compartimentación, o reducidos a meros indicadores de rendimiento clave (KPI), números sin alma ni contexto. Y lo más perjudicial de todo: la APO solía estar vinculada a salarios y bonificaciones. Si te penalizaban por asumir riesgos, ¿para qué ibas a arriesgarte? En la década de los noventa el sistema había caído en desuso. Incluso Drucker renegó de él. Según dijo, la APO era «una herramienta más» y «no la fórmula magistral para una administración deficiente».[6]

Medir el rendimiento

El salto cuántico que Andy Grove dio fue aplicar los principios de producción de manufactura a las «profesiones blandas», los rangos administrativos, profesionales y directivos. Grove quería «crear un entorno que valora y enfatiza el rendimiento», y evitar lo que Drucker denominaba la «trampa de la actividad»:[7] «Subrayar los resultados es la clave para aumentar la productividad, en tanto que intentar aumentar la actividad puede generar precisamente el efecto contrario». En los casos de producción en cadena es muy sencillo distinguir entre rendimiento y actividad, pero la cosa se complica cuando al empleado se le paga por pensar. Grove luchaba por descifrar dos enigmas. El primero era cómo podemos definir y medir el rendimiento de los trabajadores del conocimiento; el segundo, qué puede hacerse para aumentarlo.

Grove era un administrador científico. Leía todo lo que salía en el incipiente campo de la ciencia conductista y la psicología cognitiva. Aunque las teorías contemporáneas ofrecían «una forma más agradable para conseguir que los empleados trabajaran» que en los tiempos gloriosos de Henry Ford, los experimentos universitarios controlados «no mostraban que un estilo de liderazgo fuera mejor que el otro. Resultaba difícil escapar a la conclusión de que ningún estilo de gestión era bueno». En Intel, Andy contrató a «introvertidos agresivos» a su imagen y semejanza, personas que resolvían los problemas con rapidez, de manera objetiva, sistemática y permanente.^[8] Seguían su forma de proceder y tenían la habilidad de enfrentarse a las dificultades sin atacar a las personas. Dejaban la política a un lado para tomar decisiones más expeditivas, sensatas y colectivas.

Intel se apoyaba en sistemas para cada aspecto de sus operaciones. Grove, poniendo de manifiesto su deuda con Drucker, llamó a su sistema de establecimiento de objetivos «iMBO», siglas de Intel Management by Objectives (Gestión por Objetivos de Intel). En la práctica, no obstante, era muy diferente de la clásica administración por objetivos. Grove rara vez mencionaba los objetivos sin vincularlos a «resultados clave», una expresión que, al parecer, incluso él adoptó. Para evitar la confusión, me referiré a su enfoque como los OKR, el acrónimo que he creado a partir del léxico del maestro. El nuevo método contradecía al anterior en casi todos los aspectos:

APO frente a OKR

APO	OKR de Intel
«Qué»	«Qué» y «Cómo»
Anual	Trimestral o mensual
Privado y compartimentado	Público y transparente
De arriba abajo	De abajo arriba u horizontal (~50 %)
Vinculado a las bonificaciones	Desvinculado de las bonificaciones
Contrario al riesgo	Agresivo y ambicioso

Cuando llegué a Intel en 1975 el sistema OKR de Grove estaba en pleno funcionamiento. Cada mes todos los trabajadores del conocimiento de la empresa formulaban sus objetivos y resultados clave individuales. Pocos días después de comenzar el seminario iOPEC mi supervisor me instó a que hiciera lo mismo. Me habían puesto a diseñar pruebas de rendimiento para el 8080, la última entrada de Intel en el mercado de los microprocesadores de ocho bits, donde era el rey indiscutible. Mi objetivo era demostrar que nuestro chip era más rápido y que en líneas generales superaba a los de la competencia.

La mayoría de los OKR que redacté para Intel se perdieron en la noche de los tiempos en una era anterior a la nube, pero jamás olvidaré lo fundamental de los primeros que elaboré:

<p>OBJETIVO</p> <p>Demostrar que el rendimiento del 8080 es superior en comparación con el del Motorola 6800.</p>
<p>RESULTADOS CLAVE (MEDIDOS A TRAVÉS DE...)</p>

- 1. Entregar cinco pruebas de rendimiento.**
- 2. Desarrollar una demo.**
- 3. Desarrollar materiales para la formación del personal de ventas.**
- 4. Llamar a tres clientes para confirmar que el material funciona.**

El alma de Intel

Recuerdo que aquel OKR lo escribí en una IBM Selectric (la primera impresora láser comercial saldría al año siguiente). Después pegué una copia en la pared de mi cubículo para que todo aquel que pasara por allí pudiera verlo. Nunca había trabajado en un sitio en el que anotarás tus objetivos, y mucho menos en el que pudieras ver los de los demás, incluso los del CEO. Me pareció inspirador, era como un faro que guiaba mis pasos. Y también era liberador. Cuando acudían a mí en mitad del trimestre para pedirme que redactara nuevas fichas de especificaciones, sentía que podía negarme sin miedo a las repercusiones. Mi OKR me protegía. Dejaba claras mis prioridades para que estuvieran a la vista de todos.

En la era de Andy Grove los OKR fueron el alma de Intel. Eran el centro de atención de los cara a cara semanales, las reuniones de personal bisemanales, las evaluaciones de departamentos mensuales y trimestrales. Así gestionaba Intel a decenas de miles de personas para grabar un millón de líneas de silicón o cobre con exactitud milimétrica. La fabricación de semiconductores es un

negocio duro. Si no hay rigor, nada funciona; los réditos caen en picado; los chips fallan. Los OKR eran un recordatorio constante de lo que nuestros equipos tenían que estar haciendo. Nos informaban con precisión acerca de lo que estábamos consiguiendo, o de lo que no conseguíamos.

Además de diseñar pruebas de rendimientos, formé al equipo de ventas nacionales de Intel. Las semanas pasaron. Grove se enteró de que la persona con más conocimientos en el 8080 era un empleado en prácticas de veinticuatro años. Un día me cogió del brazo y me dijo: «Doerr, venga conmigo a Europa». Para un chaval empleado durante el verano, aquella invitación resultaba excitante. Fui con Grove y su esposa, Eva, de viaje a París, Londres y Munich. Formamos al grupo de ventas europeo, visitamos tres grandes y prometedores proyectos y ganamos dos cuentas nuevas. Yo contribuí en lo que pude. Cenábamos en restaurantes con estrellas Michelin, donde Grove demostraba sus dotes como experto en vinos. Me tomó aprecio; yo me sentía anonadado en su presencia. Era un hombre que vivía a lo grande.

De vuelta en California, Andy hizo que Bill Davidow escribiera una carta para asegurarme que al año siguiente tendría un trabajo esperándome. Ese verano me enseñó de una forma reveladora y alucinante, hasta el punto que valoré dejar Harvard. Pensé que podría aprender más sobre negocios si me quedaba en Intel. Me comprometí a regresar a Massachusetts y a trabajar media jornada en la cuenta de la compañía con Digital Equipment Corporation, arrastrándolos contra su voluntad y con todas las fuerzas hacia la era de los microprocesadores. Terminé mi último semestre, corrí de

vuelta a Santa Clara y me quedé en Intel durante los siguientes cuatro años.

Andy Grove, los OKR personificados

La mitad de la década de los setenta marcó el nacimiento de la industria del ordenador personal, un período fértil para ideas nuevas y emprendedores advenedizos. Yo estaba en los escalafones más bajos, en mi primer año como gerente de producto, pero con Grove manteníamos una relación de amistad. Cierta día de primavera lo agarré del brazo y me lo llevé en coche a la primera edición del West Coast Computer Faire en el Civic Auditorium de San Francisco. Nos encontramos con un antiguo ejecutivo de Intel que estaba realizando una demostración del Apple II, la pantalla gráfica de última generación. Le dije: «Andy, nosotros ya tenemos el sistema operativo. Fabricamos el microchip. Tenemos los compiladores: tenemos licencia BASIC. Intel debería fabricar un ordenador personal». Pero a medida que recorriamos los pasillos y pasábamos entre comerciales que vendían bolsas de plástico con chips y piezas, Grove iba mirándolos detenidamente, hasta que al final me respondió: «No, estos son aficionados. No vamos a meternos en ese negocio». Mi gran sueño quedó hecho trizas. Intel jamás entró en el mercado del PC.

Aunque no lo mostraba, Grove era un líder compasivo. Cuando veía que uno de los supervisores fracasaba, intentaba buscarle otro puesto —tal vez de un nivel inferior— en el que pudiera tener éxito y volver a ganarse la posición y el respeto. Andy era un solucionador

de problemas innato. Como observó un historiador de Intel,^[9] «parecía saber exactamente “qué” quería y “cómo” obtenerlo».⁽¹²⁾ Era una especie de OKR andante.

Intel nació en la época del Movimiento por la Libertad de Expresión de Berkeley y los niños de las flores de Haight-Ashbury. La puntualidad era algo pasado de moda entre los jóvenes, aunque fueran ingenieros, y la empresa tenía dificultades para conseguir que los nuevos contratados llegaran al trabajo a su hora. La solución de Grove fue colgar una lista de firmas de entrada en el mostrador de recepción en la que todo aquel que llegara cinco minutos después de las ocho quedara registrado. La llamábamos la Lista de Tardones de Andy. Grove la recogía cada mañana a las nueve en punto. (En mi caso, si algún día llegaba tarde, intentaba vencer al sistema quedándome en el aparcamiento hasta las nueve y cinco.) Nadie conocía a alguien a quien hubieran echado. Aun así, esa lista representaba la importancia de la autodisciplina en un negocio en el que no había margen para el error.

Grove era duro con todo el mundo, en especial consigo mismo. Era un hombre orgulloso de sus orígenes humildes y podía ser arrogante. No soportaba a los necios, como tampoco las reuniones que no avanzaban o las propuestas sin fundamento. (Tenía un conjunto de sellos de goma sobre su escritorio, entre ellos uno con la inscripción: CHORRADA.) Para él, la mejor manera de resolver un problema de dirección era a través de la «confrontación creativa», enfrentarse a la persona «directamente, de manera abierta y sin disculparse».⁽¹³⁾

A pesar de que tuviera mal carácter, Andy era un tipo llano y cercano, abierto a cualquier buena idea. Como declaró en cierta

ocasión a The New York Times, los jefes de Intel «dejamos los galones fuera cuando entramos en una reunión».[10] Él creía que toda gran decisión debía comenzar con un «escenario de discusión libre [...] un proceso inherentemente igualitario». La manera en la que te ganabas su respeto era mostrándote en desacuerdo y defendiendo tu terreno, e, idealmente, que al final se demostrara que tenías razón.

Cuando llevaba dieciocho meses como gerente de producto, Jim Lally —que entonces era director de marketing de sistemas, además de un gran mentor y héroe para mí— me dijo: «Doerr, si algún día quiere llegar a ser un buen jefe de departamento, tiene que salir de las trincheras, vender, que lo rechacen y aprender a cumplir con la cuota de ventas. Puede tener todos los conocimientos técnicos del mundo, pero que tenga éxito o fracase en este negocio dependerá de que a su equipo le cuadren los números».

Me decidí por Chicago. En 1978, cuando Ann y yo nos casamos, me hice representante técnico de ventas para la región del Medio Oeste. Fue el mejor empleo que tuve. Me encantaba ayudar a los clientes a mejorar máquinas de diálisis o controladores para semáforos. Me encantaba vender microprocesadores Intel, los cerebros de los ordenadores, y era bastante bueno en ello. (Di con este talento de manera genuina, ya que mi padre, Lou Doerr, era ingeniero mecánico y disfrutaba tratando con los clientes y cerrando ventas.) Dado que había ejecutado todas las pruebas de rendimiento, me sabía el programa al dedillo. Mi cuota de ventas del primer año fue de un imponente millón de dólares, pero llegué a superarla.

Tras mi período en Chicago, regresé a Santa Clara como director de marketing. De repente tuve que contratar a un pequeño equipo de empleados, orientar el trabajo de mi plantilla y comparar su eficiencia con las expectativas. Tenía que emplearme al máximo en el manejo de mis habilidades, y entonces fue cuando comencé a apreciar verdaderamente el sistema de establecimiento de objetivos de Grove. Gracias a la instrucción de uno de los jefes de Intel que me orientó a través del proceso, desarrollé una disciplina y una constancia mayores. Confié en los OKR para comunicarme con más claridad y ayudar a mi equipo a sacar adelante el trabajo más importante. Nada de eso sucedió de manera natural. Aquello supuso un aprendizaje más profundo de los objetivos y resultados clave, un nivel superior.

En 1980 surgió una oportunidad en Kleiner Perkins para poner en práctica mi experiencia técnica a la hora de trabajar con nuevas empresas. Andy no podía entender por qué quería salir de Intel. (Él personalmente ponía la empresa por delante de todo, con la posible excepción de sus nietos.) Tenía una capacidad asombrosa para acercarse hasta tu pecho, coger tu corazón, sacarlo y sostenerlo en sus manos frente a ti. Entonces ya era el presidente de la empresa y me dijo: «Vamos, Doerr, ¿no quieres ser jefe de departamento y tener tu propio estado de pérdidas y ganancias? Te dejaré dirigir el departamento de Software de Intel». Se trataba de un negocio inexistente, pero podía haberse hecho realidad. Entonces puso la puntilla: «John, el capital de riesgo no es un trabajo de verdad. Es como ser agente inmobiliario».

El legado de Andy Grove

Cuando Grove murió, a la edad de setenta y nueve años, tras pasar un tiempo sufriendo de Parkinson estoicamente, The New York Times lo definió como «una de las personalidades más aclamadas e influyentes de la era de internet y los ordenadores».[11] No era un teórico inmortal como Gordon Moore ni una figura icónica como Bob Noyce. Tampoco publicó lo suficiente para descansar junto a Peter F. Drucker en el panteón de la filosofía de la administración de empresas. Pero Grove cambió la forma en la que vivimos. En 1997, tres décadas después de sus experimentos en Fairchild, la revista Time lo nombró Hombre del Año: «La persona que más ha influido en el portentoso desarrollo del microchip, tanto en su potencia como en sus posibilidades de innovación».[12] Andy Grove era un híbrido extraño, un tecnólogo supremo y el más destacado de los directores ejecutivos de su tiempo. Lo extrañamos muchísimo.

Higiene OKR básica del doctor Grove

Andy Grove era una persona de cuyo interior fluían las características esenciales de una cultura OKR saludable: poseer una honradez intelectual implacable, desechar los intereses personales y profesar una profunda lealtad por el equipo. Pero lo que hacía funcionar el sistema era su mentalidad de ingeniero: poner el foco en los principios básicos. Los OKR son su legado, su práctica de gestión más valiosa y duradera. Aquí os dejo algunas de las lecciones que me enseñaron en Intel, tanto el maestro como Jim Lally, quien fue su discípulo y mi mentor:

Menos es más. «Seleccionar con esmerada atención unos objetivos escogidos —escribió Grove— emite un mensaje claro respecto a lo que

queremos y a lo que no queremos hacer. Limitar los OKR a un número entre tres y cinco por ciclo lleva a las empresas, los equipos y los individuos a elegir lo más importante. En general, cada objetivo debe estar vinculado a un máximo de cinco resultados clave. (Véase el capítulo 4, «Superpoder n.º 1: Centrarse y comprometerse con las prioridades».)

Plantea los objetivos desde abajo hacia arriba. Para promover la implicación, es preciso animar a los equipos y los individuos a crear aproximadamente la mitad de sus propios OKR con el asesoramiento de los jefes. Cuando todos los objetivos se establecen desde arriba hacia abajo se pierde la motivación. (Véase el capítulo 7, «Superpoder n.º 2: Coordinarse y conectar para trabajar en equipo».)

No a los dictados. Los OKR son un contrato social cooperativo para establecer prioridades y definir cómo cuantificar el progreso. Incluso después de que los objetivos de la empresa se hayan definido, sus resultados clave siempre pueden negociarse. El acuerdo colectivo es esencial para maximizar la consecución de objetivos. «Véase el capítulo 7, «Superpoder n.º 2: Coordinarse y conectar para trabajar en equipo».)

Sé flexible. Si las condiciones cambian y un objetivo ya no es práctico o ha perdido relevancia, los resultados clave pueden modificarse o incluso descartarse a mitad de ciclo. (Véase el capítulo 10, «Superpoder n.º 3: Realizar el seguimiento de las responsabilidades».)

Atrévete a fracasar. «El rendimiento suele mejorar mucho —escribió Grove— cuando todos se esfuerzan por alcanzar un nivel de éxito que está más allá de sus posibilidades inmediatas. [...] Ese establecimiento de objetivos es extremadamente importante cuando quieres obtener un rendimiento elevado en tu trabajo y en el de tus subordinados.» Aunque hay ciertos objetivos operacionales que deben alcanzarse por completo, los OKR ambiciosos deberían ser incómodos y posiblemente inalcanzables. Los objetivos aspiracionales, como los llamaba Grove, propulsan a las organizaciones hasta nuevas cotas. (Véase el capítulo 12, «Superpoder n.º 4: Exigirse lo imposible».)

Una herramienta, no un arma. Según escribió Grove, el sistema OKR «está diseñado para marcar el ritmo de la persona, poner un cronómetro en su mano para que pueda calibrar su propio rendimiento. No es un documento legal sobre el cual basar una evaluación de rendimiento». La mejor medida para incentivar la asunción de riesgos y evitar el inmovilismo

es desvincular los OKR de las bonificaciones. (Véase el capítulo 15, «Gestión continuada del rendimiento: Los OKR y los CFR».)

Sé paciente; sé resolutivo. Todo proceso necesita un período de pruebas. Intel, como Grove explicaba a sus alumnos del iOPEC, «tropezó muchas veces» tras adoptar el sistema OKR. «No entendíamos cuál era su propósito principal. Y ahora, a medida que pasa el tiempo, vamos haciéndolo algo mejor.» Una organización puede necesitar hasta cuatro o cinco ciclos para hacerse con el sistema, e incluso más para fortalecer ese músculo que trabaje por objetivos.

Operación Crush: Una historia de Intel

Bill Davidow

Exvicepresidente,
departamento de Sistemas de microordenadores

La operación Crush, la lucha por la supervivencia de una joven corporación Intel, es el tema de nuestra primera historia extendida sobre los OKR. Crush ilustra los cuatro superpoderes OKR: concentración, cooperación, seguimiento y exigencia. Y lo más importante de todo, nos muestra cómo ese sistema de establecimiento de objetivos puede lograr que múltiples departamentos y miles de individuos se encaminen hacia un objetivo común.

Durante mi última etapa en Intel, la empresa se enfrentaba a una amenaza existencial. Bajo la dirección de Andy Grove, los altos directivos replantearon las prioridades de la empresa en cuatro semanas. Los OKR permitieron a Intel ejecutar su plan de batalla

con claridad, precisión y a la velocidad de la luz. Toda la plantilla aceleró el ritmo para centrarse al unísono en un objetivo inmenso.

En 1971 Ted Hoff, ingeniero de Intel, inventó el microprocesador primigenio, el multifuncional «ordenador en un chip». En 1975, Bill Gates y Paul Allen programaron la tercera generación del Intel 8080 e iniciaron la revolución del ordenador personal. Para 1978, Intel había desarrollado el primer microprocesador de dieciséis bits de alto rendimiento, el 8086, que encontró un mercado dispuesto a aceptarlo. Pero no tardó en morder el polvo ante dos chips que eran más rápidos y fáciles de programar, el Motorola 68000 y el advenedizo Zilog Z8000.

A finales de noviembre de 1979, un responsable de ventas llamado Don Buckout mandó un desesperado fax de ocho páginas. El jefe de Buckout, Casey Powell, lo envió a Andy Grove, presidente y jefe de operaciones de Intel. Aquel comunicado activó la alerta máxima contra incendios y puso en marcha una cruzada corporativa. Una semana después, los cargos ejecutivos ya se habían reunido para enfrentarse a las malas noticias. Al cabo de otra semana, un comando especial elegido para la ocasión decidió trazar la contraofensiva de Intel. Todos estaban de acuerdo en que Zilog no representaba una gran amenaza. Pero Motorola, un gigante de la industria con presencia internacional, representaba un peligro claro e inminente. Jim Lally marcó el tono en el que se desarrollaría la guerra que estaba por llegar:

Solo existe una compañía que compita con nosotros, y es Motorola.[1] Nuestro competidor es el 68000. «Liquidar a Motorola», así se llama este juego. Tenemos que aplastar a esos p_ _ _ _ cabrones. Vamos a pasar por encima de Motorola y nos aseguraremos de que no se levanten.

Aquello se convirtió en el grito de guerra de la operación Crush, la campaña para que Intel recuperara el lugar que le correspondía como líder del mercado.⁽¹⁴⁾ En enero de 1980, se destinaron equipos Crush a todas las oficinas de Intel del mundo, armados con vídeos de Andy Grove para arengar a las tropas. Para el segundo trimestre, el departamento de Ventas de Intel ya había desplegado la nueva estrategia en toda su extensión. Llegados al tercer trimestre, iban camino de cumplir uno de los objetivos más osados en la historia de la tecnología: conseguir dos mil design wins, los acuerdos cruciales para que los clientes instalaran el 8086 en sus equipos y aparatos. A finales de ese año habían obligado al enemigo a replegarse y se proclamaron victoriosos de forma clamorosa.

Crush no modificó un solo producto de Intel, pero Grove y su equipo ejecutivo alteraron los términos de la contienda. Pusieron la estrategia de marketing al día para basarla en los puntos fuertes de la empresa. Supieron hacer ver a sus clientes que la usabilidad inmediata no era tan valiosa como disponer de buenos sistemas y servicios a largo plazo. Dejaron de vender a los programadores y empezaron a vender a los CEO.

Grove «ofreció» a Bill Davidow, jefe del departamento de Sistemas de microordenadores de Intel, para liderar la operación. Bill ha realizado muchas contribuciones perdurables en su larga carrera como ingeniero, ejecutivo de la industria, experto en marketing, inversor de riesgo, pensador y autor. Con todo, siento un afecto especial por una de ellas. Bill introdujo el tejido conectivo crítico en los OKR de empresa de Intel: la expresión «medible a

través de». Por ejemplo: «Alcanzaremos cierto OBJETIVO medible a través de los siguientes RESULTADOS CLAVE...». Ese «medible a través de» hizo que la información implícita resultara explícita para todos.

En un grupo de debate de 2013 auspiciado por el Computer History Museum, los excombatientes de la operación Crush recordaron la importancia de establecer objetivos estructurados en Intel y cómo se usaban los objetivos y resultados clave «en las trincheras».[2] Los OKR para la operación Crush ejemplificados en la página 54 eran unos clásicos del género: basados en un esquema temporal e inequívocos, con todos los qué y los cómo situados en los puntos clave. Y lo mejor de todo es que funcionaron.

Como me contó Jim Lally: «Me mostraba escéptico respecto a los objetivos y los resultados clave hasta que Grove se sentó conmigo y me explicó la importancia que tenían. Si les dices a todos que vayan al centro de Europa y unos comienzan a dirigirse a Francia, otros a Alemania y otros a Italia, mientras que tú quieres que se dirijan a Suiza, la cosa no saldrá bien. Si los vectores apuntan en diferentes posiciones, la suma de todos ellos equivaldrá a cero. Pero si consigues que todos vayan en la misma dirección, maximizas los resultados. Ese fue el discurso que Grove me dio, tras lo cual me indicó que tenía que instruir a los demás».

Tal como Bill Davidow relata aquí, los OKR eran el arma secreta de Grove en la operación Crush. Pusieron el turbo a una organización amplia y con muchas vertientes, para después propulsarla con una agilidad sorprendente. Motorola no tenía ninguna posibilidad de ganar si se enfrentaba a un Intel unido y orientado hacia un mismo objetivo.

Bill Davidow: El sistema de resultados clave era la forma que Andy Grove tenía de moldear el comportamiento. Andy estaba comprometido con una sola idea: hacer grande a Intel. Desanimaba a aquellos que querían trabajar en otras juntas directivas; tenías que dedicar tu vida a Intel. Tus objetivos y resultados clave consolidaban ese compromiso.

Cuando estás en las altas esferas de la gestión eres como un profesor, y Andy se dedicaba a la enseñanza. Los objetivos y resultados clave estaban instalados en el sistema de gestión de Intel, pero también eran una filosofía, un sistema de enseñanzas fundamental. A todos nos enseñaron que cuando existía un sistema de cuantificación las cosas salían mejor.

Redactábamos nuestros objetivos ejecutivos junto a Andy en las reuniones de la junta directiva. Nos sentábamos alrededor de una mesa y decidíamos: «Lo tenemos». Como responsable de división, adoptaba cualquier resultado clave relevante de la empresa como objetivo propio. Se los planteaba a mi equipo ejecutivo y pasábamos toda la semana siguiente hablando de lo que llevaríamos a cabo durante ese trimestre.

Lo que otorgaba tal poder al sistema era que, cuando Andy decía «Esto es lo que la compañía va a hacer», todos se desvivían al unísono para apoyar ese esfuerzo. Formábamos parte de un equipo ganador, y queríamos seguir ganando.

En los escalafones inferiores, los objetivos y resultados clave pueden llegar a abarcar cerca del ciento por ciento de su rendimiento laboral.

Pero los directivos tienen responsabilidades diarias adicionales. Si me planteas el objetivo de cultivar un precioso rosal, sabré por descontado que también querrás que el césped esté verde. Dudo que alguna vez haya tenido un resultado clave que dijera: «Date una vuelta y comprueba cómo está la moral de los empleados». Solo se ponían por escrito los asuntos que necesitaban un énfasis especial.



Andy Grove y Bill Davidow en las oficinas centrales de Intel, 1980.

La emergencia de Intel

En diciembre de 1979 acudí a la reunión de personal ejecutivo de Andy Grove con un montón de quejas. Creía que los encargados de los microprocesadores podían mejorar su cosecha de design wins para el 8086. Quería provocarlos para que contraatacaran y volvieran a creer en ellos mismos. Andy se lo apuntó y me dijo: «Resuelve tú el problema». La operación Crush se convirtió en mi trabajo.

El 8086 no aportaba muchos ingresos de por sí, pero su caída provocaba una reacción en cadena. Mi división vendía asistentes de diseño —sistemas para el desarrollo de software— para los equipos que usaban microprocesadores Intel. A pesar de que se vendían como rosquillas, seguíamos dependiendo de que los clientes decidieran usar el microchip de Intel en sus productos. Una vez que Intel logró abrir el mercado con el 8086, conseguimos contratos para EPROM (el chip de memoria no volátil programable, inventado por Intel en 1971) y también para chips de controladores y periféricos. El valor de estos en conjunto probablemente multiplicara por diez el de la venta original. Pero si el 8086 desaparecía, también lo harían mis negocios de sistemas.

Así que nos jugábamos mucho. Intel se había granjeado una reputación como proveedor de chips de memoria que ahora estaba en peligro. Hacía poco que habíamos perdido el liderazgo en DRAM (el tipo de memoria para ordenadores más económico y utilizado) ante una start-up, y no parecíamos capaces de levantar cabeza. Las empresas japonesas estaban acostumbrándose a invadir nuestro bastión en el lucrativo mercado de los EPROM. Los microprocesadores eran la gran esperanza de futuro de Intel y

teníamos que volver a estar arriba. Todavía recuerdo la primera diapositiva de una de las presentaciones iniciales:

Este es el propósito de Crush: establecer una sensación de emergencia y poner en marcha decisiones drásticas que afecten a nivel corporativo y planes de acción que aborden un reto competitivo que supone una amenaza de muerte.

Convocamos al equipo de trabajo el martes 4 de diciembre. Nos reunimos durante tres larguísimas jornadas. Se trataba de un desafío intelectual, como la resolución de un rompecabezas enorme. No había tiempo para reformular el 8086, así que pasamos la mayor parte de nuestro tiempo averiguando qué teníamos que vender y cómo retomar nuestra ventaja competitiva sobre Motorola.

Estaba seguro de que si creábamos una nueva narrativa ganaríamos la batalla. Teníamos que convencer a nuestros clientes de que la elección del microprocesador sería una decisión trascendental que los afectaría durante los diez años siguientes. Claro que Motorola podía llegar y decir: «Tenemos un set de instrucción más limpio». Pero no podían igualar nuestra extensa gama de productos ni el rendimiento del sistema. No podían competir con nuestro magnífico soporte técnico ni con el bajo coste que implicaba disponer de autoría propia. Recordaríamos a los clientes que, gracias a los periféricos Intel, sus productos llegarían al mercado de una manera más rápida y barata, como también que sus ingenieros trabajarían con mayor eficiencia si usaban los asistentes de diseño de Intel.

Motorola era una empresa grande y diversificada que fabricaba de todo, desde radios bidireccionales hasta televisores de bolsillo. Intel

era un líder de la tecnología que se dedicaba exclusivamente a fabricar chips de memoria, microprocesadores y sistemas que les servían de apoyo. ¿A quién preferirías llamar cuando las cosas salieran mal? ¿Por quién apostarías para permanecer en la vanguardia?

Teníamos un montón de ideas que había que ensamblar. Jim Lally las escribió en la pizarra: «Publicar un catálogo con los productos futuros», «Desarrollar un discurso de ventas para cincuenta seminarios y hacer que los asistentes se lleven el catálogo». El viernes ya disponíamos de un plan de movilización para la empresa. Para el siguiente martes, habíamos conseguido la aprobación de un programa de nueve pasos que incluía un gasto en publicidad multimillonario, algo que Intel jamás había hecho. Una semana después, la estrategia pasó al equipo de ventas, que estaba deseando formar parte de ella. Al fin y al cabo, ellos habían sido quienes nos habían alertado de la crisis en primer lugar.

Todo eso sucedió antes de Navidad.

Motorola estaba muy bien gestionada, pero tenía un sentido de la emergencia diferente. Cuando Casey Powell nos asestó ese mazazo, respondimos en cuestión de dos semanas. En cambio, cuando Motorola recibió nuestro golpe, no fue capaz de reaccionar con la misma rapidez. Uno de los directivos de la empresa me dijo: «En el tiempo en que vosotros lanzasteis vuestra campaña, yo ni siquiera pude conseguir que me aprobaran el vuelo de Chicago a Arizona».

Intel era experta en hacer grandes generalizaciones y convertirlas en programas coordinados que pudieran ponerse en práctica. Cada uno de nuestros nueve proyectos se convirtió en un resultado clave

de la empresa. Aquí tenéis un OKR corporativo de la operación Crush de Intel del segundo trimestre de 1980, junto con otro que guardaba relación con él y que pertenecía al departamento de Ingeniería.

OBJETIVO CORPORATIVO DE INTEL Establecer que el 8086 es la gama de microprocesadores de dieciséis bits con mayor rendimiento, medido a través de:
RESULTADOS CLAVE (2.º trimestre de 1980) 1. Desarrollar y publicar cinco pruebas de rendimiento que evidencien la supremacía de rendimiento de la gama 8086 (Aplicaciones). 2. Rediseñar el packaging de toda la gama de productos 8086 (Marketing). 3. Empezar a producir la pieza de 8MHz (Ingeniería, Manufactura). 4. Probar el coprocesador aritmético antes del 15 de junio (Ingeniería).

OBJETIVO DEL DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA (2.º trimestre de 1980) Entregar las piezas 500 8MHz 8086 a CGW para el 30 de mayo.
RESULTADOS CLAVE

- 1. Desarrollar el diseño de arte final para fotoplot para el 5 de abril.**
- 2. Entregar a fábrica las máscaras Rev 2.3 para el 9 de abril.**
- 3. Prueba de cintas completada para el 15 de mayo.**
- 4. La fabricación de la etiqueta roja debe comenzar antes del 1 de mayo.**

Capacidad de reacción

Antes de aquello, justo después de Año Nuevo, Bob Noyce y Andy Grove dieron el pistoletazo de salida a la operación Crush en el Hyatt House de San José. La directiva para el equipo de gestión era simple y clara: «Vamos a ganar la batalla de los microprocesadores de dieciséis bits. Nos hemos comprometido a ello». Andy nos explicó qué teníamos que hacer, por qué teníamos que hacerlo y que había que considerarlo prioritario hasta que consiguiéramos nuestro objetivo.

Había cerca de cien personas en aquella reunión. El mensaje penetró en las primeras dos esferas de la gestión en cuestión de segundos y en veinticuatro horas ya se había comunicado al tercer nivel. La voz se corrió a toda prisa. Intel era una empresa de cerca de mil millones de dólares en aquel momento y maniobró con precisión milimétrica. Hasta el día de hoy jamás he visto nada parecido.

Y aquello no habría podido suceder sin el sistema de resultados clave. Si Andy no lo hubiera usado para dirigir la reunión de San

José, ¿cómo habríamos puesto en marcha todas esas actividades simultáneamente? He presenciado innumerables reuniones en las que la gente sale diciendo: «Me voy a comer el mundo», y tres meses más tarde la situación sigue estancada. Puedes contagiar todo tu entusiasmo a los empleados, pero después no saben qué hacer con él. Cuando hay una crisis, necesitas un sistema que impulse la transformación, y que sea rápido. Eso es lo que el esquema de resultados clave hizo por Intel. Proporcionó a los directivos una herramienta para conseguir que la implementación fuera expeditiva. Y cuando los empleados nos informaban de lo que habían conseguido hacer, teníamos un criterio de evaluación claro como el agua.

Crush era un conjunto de OKR que manaban en cascada, con un fuerte impulso de la dirección, pero también con la participación de las bases. Al nivel de Andy Grove, o incluso al mío, no podías conocer toda la mecánica respecto a cómo había que ganar la batalla. Gran parte de eso tenía que fluir desde abajo. Puedes decir a alguien que barra el suelo, pero ¿hay que decirle qué escoba tiene que usar?

INTEL CORPORATION
3065 Bowers Avenue
Santa Clara, California 95051
(408) 987-8080



TO: All Intel Field Sales Engineers

From: Andy Grove *Andy*

Subject: OPERATION CRUSH

OPERATION CRUSH is the largest and most important marketing offensive we have ever undertaken. It is large in terms of our commitment--it is the corporation's number one key result; it is large in terms of the manpower we have devoted to it--more than 50 man-years of CRUSH effort in the next six months alone; and it is large in terms of its impact on Intel's revenue--over \$100 million in revenue over the next three years.

The importance of OPERATION CRUSH does not come from its size and business impact alone though. Strategically the success of this campaign will highlight a significant evolution that has taken place--and will continue to take place--in our business. We intend to establish ourselves as offering complete computer system solutions--in VLSI form. The 4 CPU's, 15 peripheral devices, 25 software products, and 12 system level products we will be announcing over the next 18 months are the most tangible and meaningful testimonials to the reality of this strategy. OPERATION CRUSH represents the articulation of this strategy.

As an Intel Sales Engineer you will play a major role in making OPERATION CRUSH a success. We are counting on your efforts in two major areas:

- Sell our total microcomputer solution. Use the information in this notebook and follow on material to sell your customers on the need for a complete and integrated microcomputer solution including both hardware and software, rather than just a set of components.
- Exploit all of Intel's resources to win current designs. Take the lead in formulating action plans that take advantage of all the OPERATION CRUSH resources described in the accompanying material.

With your help, I know OPERATION CRUSH and the Intel of the 1980's will succeed!

Andy Grove arenga a las tropas para la operación Crush, enero de 1980.

Destinatario: A todos los ingenieros de venta especializada

Remitente: Andy Grove

Asunto: OPERACIÓN CRUSH

La OPERACIÓN CRUSH es la ofensiva de marketing más grande e importante que hayamos realizado. Es grande en términos de nuestra implicación: es el resultado clave número uno de la corporación; es grande en términos de la cantidad de recursos humanos que dedicamos a ello, más de cincuenta hombres por año solo durante los próximos seis meses; y es grande en términos del impacto que tendrá en los ingresos de Intel: más de cien millones de dólares durante los próximos tres ejercicios.

No obstante, la importancia de la OPERACIÓN CRUSH no procede solo de su tamaño e impacto en el negocio. Estratégicamente, el éxito de esta campaña pondrá de relevancia la destacada evolución que ha tenido lugar en nuestro negocio y que seguirá llevándose a cabo. Nuestra intención es establecernos como plataforma que ofrece soluciones de sistemas informáticos integrales en forma VLSI. Las cuatro CPU, los quince periféricos, los veinticinco productos de software y los doce productos de sistema que anunciaremos en los próximos dieciocho meses son los testimonios más tangibles y significativos respecto a la realidad de esta estrategia. La OPERACIÓN CRUSH representa la articulación de esta estrategia.

Como ingeniero de ventas de Intel, tu papel en el éxito de la OPERACIÓN CRUSH es fundamental. Contamos con tu esfuerzo en dos áreas importantísimas:

- La venta de nuestra solución total de microordenadores. Usa la información que encontrarás en esta libreta y lee el material para vender a tus clientes que necesitan una solución de microordenadores integral y completa que incluya hardware y software, y no una simple combinación de componentes.**
- Explota todos los recursos de Intel para ganar los diseños actuales. Toma la delantera para formular planes de acción que aprovechen todos los recursos de la OPERACIÓN CRUSH descritos en el material adjunto.**

¡Sé que con vuestra ayuda la OPERACIÓN CRUSH y el Intel de la década de los ochenta tendrán éxito!

Cuando los altos directivos decían: «¡Tenemos que aniquilar a Motorola!», alguien de los escalafones inferiores podía pensar: «Nuestras pruebas de rendimiento son malas; creo que haré mejores pruebas de rendimiento». Así es cómo funcionaba el sistema.

El bien común

Intel permaneció en pie de guerra durante seis meses. Yo era parte de la plantilla técnica, y si bien carecía de autoridad, siempre conseguía lo que necesitaba, porque toda la empresa sabía cuánto le importaba eso a Andy. Cuando llegaban los resultados clave de las diferentes divisiones de Intel prácticamente no había oposición. Todos íbamos a una. Redirigíamos recursos sobre la marcha. Creo que yo ni siquiera contaba con un presupuesto.

La operación Crush incluía básicamente a los altos directivos, todo el equipo de ventas, cuatro departamentos de Marketing diferentes y tres emplazamientos geográficos, todos ellos tirando del carro al unísono.⁽¹⁵⁾ Lo que diferenciaba a Intel es que no había políticas de por medio. Los gerentes sacrificaban sus pequeños feudos por el bien común. Digamos que la división de microprocesadores estaba preparando el nuevo catálogo de futuros. Alguien podía percatarse y decir: «¡Dios mío, nos falta un

periférico!», y la onda expansiva llegaba a la división de periféricos y a la asignación de recursos de ingeniería. El equipo de ventas organizaba los seminarios, pero se apoyaba en los ingenieros de aplicaciones y en marketing, y también en mi división. Las comunicaciones corporativas se esforzaban en obtener artículos de todos los segmentos de la empresa para la prensa del gremio. Se trataba de un esfuerzo del conjunto de la organización.

Cuando pienso en Crush, todavía me cuesta creer que lo consiguiéramos. Supongo que la lección es que la cultura de empresa cuenta. Andy siempre quería que los empleados informaran a la dirección sobre los problemas. Un ingeniero de campo dice a su director general: «Sois unos inútiles y no entendéis lo que está pasando en el mercado», y en el transcurso de dos semanas toda la empresa se reestructura en confluencia de arriba abajo. Todos están de acuerdo: «El que ha dado la voz de alarma tiene razón. Debemos actuar de manera diferente». Era tremendamente importante que Don Buckout y Casey Powell sintieran que podían expresar lo que pensaban sin miedo a las represalias. Sin eso, no habría operación Crush.

Andy Grove estaba acostumbrado a tener la última palabra, así que vamos a dársela aquí. «Las empresas malas —escribió Andy— quedan destruidas por las crisis. Las buenas sobreviven a ellas.» Así sucedió con la operación Crush. En 1986, cuando Intel abandonó su negocio formativo de chips de memoria para meterse de lleno en los microprocesadores, el 8086 había acaparado el ochenta y cinco por ciento del mercado de los dieciséis bits. El 8088,

una variante a precio de ganga, encontró fama y fortuna en el interior del primer PC de IBM, que crearía el estándar de la plataforma del ordenador personal. Actualmente hay cientos de miles de millones de microcontroladores en ordenadores y coches, termostatos inteligentes y centrífugas para bancos de sangre que funcionan con ingeniería Intel.

Y como hemos visto, nada de esto habría sucedido sin los OKR.

Superpoder n.º 1: Centrarse y comprometerse con las prioridades

No son nuestras habilidades las que muestran quiénes somos realmente [...], sino nuestras elecciones.

J. K. ROWLING

Para medir lo que importa, lo primero es preguntarse: «¿Qué es lo más importante durante los siguientes tres, seis o doce meses?». Las organizaciones exitosas se centran en las pocas iniciativas que pueden marcar realmente la diferencia, posponiendo las que son menos urgentes. Sus líderes se comprometen con esas elecciones, tanto en las palabras como en los hechos. Al apoyar firmemente los OKR ejecutivos, proporcionan a sus equipos una guía y una base para la evaluación. (Las malas decisiones pueden corregirse una vez que los resultados comienzan a rodar. Las decisiones que no se han tomado o que se han abandonado antes de tiempo no nos enseñan nada.) «¿Cuáles son nuestras prioridades principales para el siguiente período?» «¿Dónde deberían concentrar los empleados

sus esfuerzos?» Un sistema efectivo de establecimiento de objetivos empieza por un pensamiento disciplinado en la cúpula, con unos líderes que invierten el tiempo y la energía suficientes para decidir qué es lo importante.

Aunque reducir una lista de objetivos supone siempre un reto, se trata de un esfuerzo que merece mucho la pena. Como cualquier líder experimentado os dirá, ningún individuo —ni ninguna empresa— puede «hacerlo todo». Cuando tenemos un grupo selecto de OKR, podemos resaltar las pocas cosas de vital importancia que hay que llevar a cabo según el plan programado y a su debido tiempo.

En el principio...

En el caso de los OKR de nivel organizativo, la responsabilidad recae sobre los directivos de mayor rango. Tienen que comprometerse personalmente con el proceso.

¿Por dónde empiezan? ¿Cómo deciden lo que realmente es más importante? Google responde a esto con su misión de empresa: «Organizar toda la información del mundo y hacerla accesible y útil a nivel universal». Android, Google Earth, Chrome, el nuevo y mejorado motor de búsqueda de YouTube, estos productos, y decenas más, comparten un mismo linaje. En cada uno de estos casos fueron los fundadores y el equipo ejecutivo quienes impulsaron su desarrollo, dejando claro en qué querían concentrarse y con qué querían comprometerse a través de objetivos y resultados clave.

Pero las buenas ideas no tienen nada que ver con las jerarquías. A menudo, los OKR más poderosos y dinamizadores proceden de los colaboradores técnicos. Como gerente de producto de YouTube, Rick Klau era responsable de su página de inicio, la tercera más visitada del mundo. El problema era que solo un pequeño porcentaje de los que visitaban la página se registraba como usuario, de modo que se perdían importantes funciones, desde guardar vídeos hasta la suscripción a los canales. Gran parte del valor de YouTube permanecía oculto para cientos de millones de personas en todo el planeta. Mientras tanto, la empresa renunciaba a la obtención de una información impagable. Para resolver el problema, el equipo de Rick ideó un OKR a seis meses vista para mejorar la experiencia relativa a registrarse en la página. Presentaron el caso al CEO de YouTube, Salar Kamangar, quien consultó con el CEO de Google, Larry Page. Este optó por elevar el objetivo del registro de usuarios a una OKR extendida a todo Google, pero con una condición: la fecha límite no sería de seis meses, sino de tres.

Cuando un OKR llega al nivel ejecutivo, en opinión de Rick: «Todos los ojos de la empresa están en tu equipo. ¡Y eso son muchos ojos! No teníamos ni idea de cómo lo conseguiríamos en tres meses, pero comprendíamos que disponer de un OKR a nivel de empresa demostraba que nuestro trabajo era prioritario». Al añadir tanto énfasis al objetivo de un gerente de producto, Larry dejaba las cosas claras también a los otros equipos. Igual que sucedió en el caso de la operación Crush, todos actuaron a una para contribuir al éxito del grupo de Rick. El esquema de trabajo de YouTube cumplió con los plazos, aunque despacharon el objetivo con una semana de retraso.

Independientemente de cómo los líderes de una empresa elijan los objetivos de esta, también necesitan tener objetivos propios. Así como los valores no pueden transmitirse a través de una circular,⁽¹⁶⁾ el establecimiento estructural de objetivos tampoco arraiga por decreto.^[1] En el capítulo 6 veremos cómo el fundador de Nuna, Jini Kim, descubrió por las malas que los OKR requieren que los líderes demuestren su compromiso públicamente, tanto con palabras como con hechos. Cuando oigo a un CEO decir: «La totalidad de mis objetivos son objetivos de equipo», se me encienden todas las alarmas. No basta con contar maravillas del sistema OKR. Citando al gran Bill Campbell, el CEO de Intuit que después formó al equipo ejecutivo de Google: «Cuando eres el CEO o el fundador de una compañía [...] tienes que decir: “Esto es lo que vamos a hacer”, y después ser el modelo. Porque si tú no das ejemplo, nadie lo hará».

^[2]

Comunica con claridad

Para que se produzca una toma de decisiones sensata, exista espíritu de equipo y se logre un rendimiento excepcional, la organización al completo ha de comprender los objetivos ejecutivos. Sin embargo, dos de cada tres empresas reconocen fracasar repetidamente en la comunicación de esos objetivos.^[3] En una encuesta realizada a once mil directivos y jefes, la mayoría de ellos no fue capaz de nombrar las prioridades básicas de la compañía y solo la mitad alcanzó a nombrar una.^[4]

Los líderes tienen que expresar tanto el porqué como el qué. Su plantilla necesita algo más que un hito para mantener la motivación. Los empleados están sedientos de sentido, de comprender qué relación tienen sus objetivos con la misión de empresa. Y el proceso no acaba cuando se desvelan los OKR ejecutivos en la reunión trimestral de personal. Como gusta decir al CEO de LinkedIn Jeff Weiner: «Cuando te cansas de repetirlo es cuando empiezan a escucharlo».

Resultados clave: Cuidados y alimentación

Los objetivos y resultados clave son el yin y el yang del establecimiento de objetivos: principios y práctica, visión y ejecución. Los objetivos se basan en la inspiración y la expansión de los horizontes. Los resultados clave son terrenales y se fundamentan en la cuantificación. Suelen incluir números concretos para calibrar uno o más aspectos: ingresos, crecimiento, usuarios activos, calidad, seguridad, cuota de mercado, captación de clientes. Como apuntaba Peter Drucker, para hacer progresos fiables, un gestor «debe tener capacidad para medir [...] el rendimiento y los resultados respecto al objetivo».[5]

En otras palabras: los resultados clave son las palancas de las que tiras, los hitos a los que hay que llegar para alcanzar el objetivo. Si un objetivo está bien estructurado, suelen bastar entre tres y cinco resultados clave para conseguirlo. Si hay demasiados, el foco de atención puede perderse y frenar el progreso. Por otro lado, cada resultado clave debería ser un desafío en sí mismo. Si estás seguro

de que vas a conseguirlo, probablemente no estás esforzándote lo suficiente.

Qué, cómo, cuándo

Dado que los OKR son una terapia de choque contra el orden establecido, lo más sensato es introducirlos de manera gradual. Algunas empresas comienzan con un ciclo anual para pasar de establecer los objetivos en privado a hacerlo públicamente, o de un proceso impuesto desde arriba a otro que sea más colaborativo. La mejor práctica podría ser establecer un sistema dual en el que los OKR funcionen a corto y largo plazo en paralelo, con objetivos a tiempo presente que sirvan de apoyo para estrategias anuales. No obstante, hay que tener en cuenta que los objetivos a corto plazo son los que impulsan el trabajo real, mantienen la integridad de los planes anuales y permiten su ejecución.

Los marcos temporales claros intensifican nuestra concentración y nuestro compromiso; nada nos hace avanzar más que tener una fecha de entrega. Actualmente, las organizaciones necesitan ser más ágiles que nunca para competir en el mercado global. En mi experiencia, la cadencia de OKR trimestral se adapta mejor a seguir el ritmo de unos mercados que cambian con gran rapidez. Un horizonte de tres meses evita la procrastinación y conduce a verdaderas mejoras en la productividad. Andy Grove, en su biblia sobre el liderazgo High Output Performance, observa:

Para que haya una crítica efectiva, esta debe recibirse muy poco después de que suceda la actividad que está evaluándose. Del mismo modo, un sistema [OKR] debería establecer objetivos para un plazo de tiempo relativamente corto. Por ejemplo, si nuestra planificación tiene una base anual, el tiempo correspondiente [a su OKR] debería ser al menos trimestral o tal vez mensual.[6]

Este protocolo no es un dogma ni hay un método único que valga para todos. Un equipo de ingeniería puede optar por ciclos OKR de seis semanas para estar al día respecto a las aceleraciones de desarrollo. Un ciclo mensual puede ser válido para una compañía en un estadio embrionario que todavía está buscando la adaptación perfecta de su producto al mercado. La mejor cadencia para un OKR es la que se adapta al contexto y a la cultura de tu empresa.

Emparejar resultados clave

La historia del desacreditado Ford Pinto nos muestra los peligros de unos OKR unidimensionales. En 1971, tras perder cuota de mercado ante modelos japoneses y alemanes con mayor ahorro de combustible, Ford confió en el Pinto, un pequeño utilitario de bajo coste. Para adecuarse a las agresivas exigencias de su CEO, Lee Iacocca, los gerentes de producto pasaron por alto las inspecciones de seguridad en planificación y desarrollo. Por ejemplo, el depósito de combustible del nuevo modelo se colocó a quince centímetros de distancia de un parachoques trasero demasiado endeble.

El Pinto era una trampa mortal, y los ingenieros de Ford lo sabían. Pero Iacocca había impuesto con mano de hierro unos objetivos de

empresa fuertemente mercantilizados y basados en los números: «Por debajo de las dos mil libras de peso y los dos mil dólares de coste».[7] Cuando, tras una prueba de colisión, descubrieron que con una pieza de plástico de menos de medio kilogramo de peso y un dólar de coste se evitaría que el depósito de combustible se perforara, descartaron adoptarlo, ya que suponía un coste y un peso adicionales. El libro verde interno del Pinto citaba tres objetivos de producto: «Auténtico utilitario» (tamaño y peso); «Propiedad de bajo coste» (precio inicial, consumo de combustible, fiabilidad, mantenimiento); «Superioridad clara del producto» (apariencia, comodidad, equipamiento, conducción y maniobrabilidad, rendimiento). La seguridad no aparecía en ningún listado.[8]

Cientos de personas murieron como consecuencia de colisiones traseras en un Pinto y miles más resultaron gravemente heridas. En 1978 Ford pagó el precio con la retirada de un millón y medio de unidades del Pinto y de su modelo hermano, el Mercury Bobcat, la mayor en la historia de la automoción. El balance de cuentas y la reputación de la compañía sufrieron un merecido varapalo.

Mirándolo retrospectivamente, a Ford no le faltaron objetivos ni resultados clave. Pero su proceso de establecimiento de objetivos tenía un defecto garrafal: «Se cumplieron los complicados objetivos (rapidez en llegar al mercado, ahorro de combustible y bajo coste) a expensas de otras características importantes no especificadas (seguridad, comportamiento ético y reputación de la compañía)».[9]

Si queremos un cuento aleccionador más reciente, pensemos en Wells Fargo, que todavía intenta recuperarse de un escándalo en la banca de consumo originado por unos despiadados objetivos de venta unidimensionales. Los directores de las sucursales se vieron

presionados para abrir millones de cuentas fraudulentas, cuyos clientes no querían ni necesitaban. En uno de los casos, la hija adolescente de una de las directoras tenía veinticuatro cuentas abiertas y su marido veintiuna.[10] Los efectos colaterales fueron el despido de más de cinco mil empleados de banca y que los negocios de tarjetas de crédito y cuentas corrientes de la firma se desplomaran hasta quedar en menos de la mitad. Es posible que la marca Wells Fargo haya sufrido daños irreparables.

Cuanto más ambiciosos son los OKR, mayor riesgo existe de pasar por alto un criterio esencial. Una solución para salvaguardar la calidad, al tiempo que se presiona para obtener resultados cuantitativos, es emparejar resultados clave «para medir el efecto y su contraefecto», como escribió Grove en High Output Management. Según él, cuando los resultados clave se centran en la producción:

Las contrapartidas que se asocian a estos deberían subrayar la calidad del trabajo. Así, en las cuentas por pagar, el número de comprobantes de pedidos procesados debería contrastarse con el número de errores encontrados por la auditoría o por nuestros proveedores. Por poner otro ejemplo, el número de metros cuadrados limpiados por un equipo de mantenimiento tiene que estar emparejado con [...] una calificación de la calidad del trabajo en función de lo evaluado por un alto cargo que tenga un despacho en ese edificio.[11]

Tabla 4.1: Resultados clave emparejados según cantidad y calidad

Objetivo cuantitativo	Objetivo cualitativo	Resultado
Tres características nuevas.	Menos de cinco errores por característica en la prueba de garantía de mayor calidad.	Los desarrolladores escribirán códigos limpios.

Cincuenta millones de dólares en ventas en el primer trimestre.	Diez millones de dólares en contratos de mantenimiento.	La atención continua de los profesionales de ventas incrementarán el éxito del cliente y los índices de satisfacción.
Diez llamadas de ventas.	Dos nuevos pedidos.	La calidad del contacto mejorará para adecuarse al nuevo umbral de pedidos.

La perfección y lo bien hecho

El CEO de Google, Sundar Pichai, me dijo una vez que su equipo «agonizaba» frecuentemente con el proceso de establecimiento de objetivos: «A veces podemos estar una hora y media pensando en una sola línea de un OKR para asegurarnos de que nos centramos en mejorar la experiencia del usuario». Eso es parte del proceso. Pero, parafraseando a Voltaire: No permitas que lo perfecto sea enemigo de lo bueno.⁽¹⁷⁾ Recuerda que un OKR puede modificarse o incluso desecharse en cualquier punto del ciclo. A veces los resultados clave «correctos» aparecen semanas o meses después de que se establezca el objetivo. Los OKR son operaciones en curso por su propia naturaleza, no mandamientos esculpidos en piedra.

Normas básicas para el establecimiento de objetivos: los resultados clave deben ser sucintos, específicos y cuantificables. Una combinación de productos e insumos puede ayudar.

Finalmente, la compleción de todos los resultados clave debe resultar en la consecución del objetivo. Si no, no es un OKR. (18)

Tabla 4.2: Una progresión de calidad OKR

Débil	Media	Firme
<p>Objetivo: Ganar la Indy 500.</p> <p>Resultado clave: Aumentar la velocidad por vuelta.</p> <p>Resultado clave: Reducir el tiempo en el pit stop.</p>	<p>Objetivo: Ganar la Indy 500.</p> <p>Resultado clave: Aumentar la velocidad media por vuelta un dos por ciento.</p> <p>Resultado clave: Reducir un segundo el tiempo medio en el pit stop.</p>	<p>Objetivo: Ganar la Indy 500.</p> <p>Resultado clave: Aumentar la velocidad media por vuelta un dos por ciento.</p> <p>Resultado clave: Probar diez veces en el túnel de viento.</p> <p>Resultado clave: Reducir un segundo el tiempo medio en el pit stop.</p> <p>Resultado clave: Reducir al cincuenta por ciento los errores en el pit stop.</p> <p>Resultado clave: Practicar paradas en el pit stop una hora al día.</p>

Menos es más

Tal como bien comprendía Steve Jobs, «innovar significa decir no a un millar de cosas». En la mayoría de los casos, el número ideal de OKR estará entre tres y cinco. Es posible que resulte tentador invitar más objetivos a la fiesta, pero suele ser un error. Tener demasiados objetivos puede hacernos perder de vista lo que importa o distraernos por pretender seguir la última tendencia. Mike Lee, el CEO de MyFitnessPal, la aplicación de salud y ejercicio, afirmaba: «Intentábamos abarcar demasiado. Tratábamos de hacer demasiadas cosas al mismo tiempo y no se priorizaba de manera suficientemente clara. Así que decidimos establecer menos OKR y asegurarnos de que los que implementábamos eran los importantes».

Como descubrí por mí mismo en Intel, el establecimiento selectivo de objetivos es la primera línea de defensa contra la dispersión. Una vez que los colaboradores han consultado con sus jefes y se comprometen a cumplir ciertos OKR para un trimestre, cualquier objetivo o resultado clave añadido tiene que ajustarse a la agenda programada. «¿Cómo se adapta el nuevo objetivo entre los ya existentes? ¿Hay que renunciar a algo para dar cabida al nuevo compromiso?» En un sistema OKR de elevado funcionamiento, los mandatos de arriba abajo o el «simplemente hay que hacer más» se quedan obsoletos. Las órdenes dan paso a las preguntas, en particular a una de ellas: ¿Qué es lo más importante?

En lo que concernía al establecimiento de objetivos, Andy Grove confiaba ciegamente en que menos es más:

Lo único que un sistema [OKR] debería proporcionar por excelencia es un foco de atención. Eso solo puede suceder si el número de objetivos es limitado. [...] Cada vez que te comprometes a algo, renuncias a la posibilidad de comprometerte con otra cosa. Eso es, obviamente, una consecuencia inevitable de la asignación de cualquier recurso finito de la que no hay escapatoria. Las personas que planifican deben tener las agallas, la honestidad y la disciplina necesarias para abandonar proyectos tanto como para iniciarlos, para negar con la cabeza y decir «no» y para sonreír y decir «sí». [...] Tenemos que darnos cuenta —y actuar en consecuencia— de que si intentamos enfocarnos en todo, no seremos capaces de centrarnos en nada.[12]

Por encima de todo, los objetivos ejecutivos tienen que ser significativos. Los OKR no son un cajón de sastre de aspiraciones ni tampoco la suma de las tareas mundanas del equipo. Son un conjunto de objetivos rigurosamente seleccionados que merecen una atención especial y que harán avanzar al personal desde el espacio y el tiempo presentes. Nos vinculan al propósito más elevado que se espera de nosotros. «El arte de la gestión —según escribió Grove— reside en distinguir entre las muchas actividades de importancia equiparable, para escoger aquellas dos o tres que tendrán mayor repercusión y concentrarse en ellas.»[13]

O como diría Larry Page, las organizaciones ganadoras tienen que «disparar menos flechas y acertar más en la diana». Esa es, expresada de manera concisa y concentrada, la esencia de nuestro primer superpoder.

Concentración: La historia de Remind

Brett Kopf

Cofundador

Que el sistema educativo de Estados Unidos necesita ayuda no es nada nuevo. Un estudio de la Universidad Brown señalaba una posible solución: mejorar la comunicación entre el profesorado y las familias de los alumnos. Cuando los profesores de las escuelas de verano llamaban a los hogares de los estudiantes y enviaban mensajes a diario, los alumnos de sexto curso completaban un cuarenta y dos por ciento más de los deberes. La participación en las clases prácticamente se duplicó.^[1]

Las empresas han intentado estimular los logros del alumnado durante décadas mediante la introducción de tecnología en las escuelas. No ha funcionado. Pero de pronto, cuando nadie estaba atento, decenas de millones de niños estadounidenses entraron en las aulas con una tecnología transformadora en sus bolsillos. Gracias al omnipresente teléfono móvil, el mensaje de texto se

convirtió en el método principal de comunicación entre los adolescentes. Remind encontró una oportunidad de mercado: lograr que los mensajes de texto fueran un sistema de comunicación seguro y práctico para directores, profesores, estudiantes y padres.

La concentración es esencial para escoger los objetivos adecuados, para separar el grano de la paja de los OKR. Brett Kopf descubrió lo necesario que era focalizar los esfuerzos cuando construía Remind, permitiendo a profesores, estudiantes y padres usar mensajes de texto en un entorno seguro. Gracias al uso de los OKR para identificar sus prioridades principales, la empresa rinde un servicio a millones de personas que son importantes para el futuro del país.

Cuando me reuní con Brett por primera vez, quedé impresionado con su pasión por prestar un buen servicio a sus clientes. Su start-up estaba enfocada de manera exquisita en el profesorado. Jamás olvidaré cuando entré en el aseo de su minúscula oficina y vi una lista de los objetivos de la empresa pegada en el espejo, sobre la tapa del inodoro. Aquello demostraba que se tomaban en serio la orientación hacia los objetivos.

Me percaté de que Brett tenía grandes cualidades para identificar las prioridades y animar al resto a que las incorporasen como propias. En 2012, su hermano David y él entraron en la lista de honor de «30 menores de 30 en la categoría de Educación» en Forbes. Sin embargo, su compañía necesitaba centrarse aún más, dado que crecía de manera acelerada. Los OKR garantizaron el éxito de un proceso que ya habían comenzado.

Brett Kopf: De pequeño, en Skokie, Illinois, me costaba mucho concentrarme en la escuela. Si podía moverme estaba bien, pero permanecer sentado ante un pupitre suponía una tortura para mí. Una lección de matemáticas de cuarenta minutos me parecía una eternidad. Yo era el niño que siempre estaba pelándose con el vecino o lanzando pelotillas de papel mascado. No era capaz de implicarme.

Me hicieron pruebas en quinto curso y entonces llegó el diagnóstico: trastorno de hiperactividad por déficit de atención y dislexia. Organizar palabras y letras me resultaba muy difícil. Los números, peor todavía.

Tanto mi padre como mi madre eran empresarios, y veía que a las cinco de la mañana ya estaban en pie y trabajando. Yo también me empleaba a fondo, pero mis notas seguían bajando y mi confianza se hundía con ellas. La cosa no hizo sino empeorar cuando entré en el instituto, al norte de Chicago. Los otros chicos decían que era estúpido, y me lo creía.

Entonces, en el penúltimo año de instituto, una profesora que se llamaba Denise Whitefield empezó a trabajar conmigo individualmente y aquello cambió mi vida. Cada día comenzaba preguntando: «¿Qué tienes que hacer hoy?». Yo revisaba mi lista: una ficha de historia, un trabajo de inglés, un examen de matemáticas cercano. Después, ella decía algo muy inteligente: «Muy bien, escojamos una sola cosa y hablemos de ella». Nos centrábamos en una sola cosa cada vez y conseguía terminarla. «Tú sigue intentándolo —me animaba—. Acabarás entendiéndolo. Tengo todo el día.» Empecé a dejar de sentir ese pánico que latía en

mi pecho. Los estudios nunca me resultarían fáciles, pero comenzaba a creer que podría sobrellevarlo.

Mi madre hablaba con la señora Whitefield cada semana y visitaba el colegio al menos una vez al mes. Eran una fuerza que se movía en paralelo, el Equipo Brett, y no pensaban permitir que yo fracasara. Estoy seguro de que no llegué a captar totalmente lo importante que era esa conexión, pero fue el germen de algo.

Incluso después de que mis notas mejorasen, el examen de acceso a la universidad —«Responde a seiscientas preguntas y no te muevas durante cuatro horas»— era una auténtica película de terror para una persona con TDAH. Pero lo cierto es que conseguí entrar en la Universidad Estatal de Michigan, mi primera gran victoria.

Cuando la gente intenta descifrar los enormes problemas de educación que hay en Estados Unidos, suelen empezar con el plan de estudios o la «rendición de cuentas», que es el código que se usa para llamar a las notas de los exámenes. En lo que nadie piensa es en las relaciones humanas. Y en eso se basa precisamente Remind.

Twitter educacional

Remind, como muchas otras empresas, surgió a raíz de un problema personal. Durante mi primer año de universidad, fui incapaz de cumplir con las fechas de entrega y con unos planes de estudio que mis profesores parecían cambiar a cada momento. Una vez desprovisto de mi sistema de apoyo, abandoné tres carreras

hasta establecerme en Economía Agraria, la más fácil que pude encontrar. Pero seguía teniendo cinco temarios por semestre y cada uno de ellos podía incluir hasta treinta y cinco trabajos, pruebas y exámenes. ¿Cuándo había que empezar a escribir ese ensayo de diez páginas sobre ciencias políticas? ¿Cómo me prepararía para el examen final de química? Todo se basa en establecer objetivos de manera dinámica, y yo no hacía más que fastidiarla.

La situación alcanzó su punto crítico el penúltimo año, tras trabajar al máximo en un ensayo y obtener una nota mediocre. Por si eso fuera poco, tuve que buscar esa mala nota con mi propio portátil en un sistema en línea cutre. Mis amigos y yo nos mandábamos mensajes en tiempo real con la BlackBerry, ¿por qué no podíamos tener también la información de la escuela al alcance de nuestros dedos? Me sentí empujado a construir algo para ayudar a niños con mi mismo problema. Llamé a mi hermano mayor, David, que trabajaba en seguridad de servicios web para una gran aseguradora de Chicago. Le dije: «Tienes veinticuatro horas para decidir si quieres embarcarte en esta empresa conmigo». Cinco minutos después me llamó y respondió: «De acuerdo. Me apunto».

David y yo anduvimos a tientas en la oscuridad durante dos años. No sabíamos nada de tecnología y menos aún sobre desarrollo de productos y operaciones. (Toda mi experiencia en el mundo real se reducía a unas prácticas en Kraft Foods, donde pasé la mayoría del tiempo almacenando galletas.) Algunos estudiantes elegidos al azar compartieron conmigo sus programas de estudio y yo los introducía en las macros del Excel de David para enviar alertas a sus teléfonos: «Brett Kopf, tienes un examen a las ocho de la mañana en Historia 101; no olvides estudiar». Era un sistema arcaico e

imposible de expandir. Pero funcionaba para los pocos cientos de usuarios que había activos, yo entre ellos. Me licencié en la Universidad Estatal de Michigan.

A principios de 2011 me trasladé a Chicago para trabajar a tiempo completo en nuestra aplicación. Con una financiación de treinta mil dólares procedentes de familiares y amigos, David y yo optamos por el clásico del emprendedor: cenar pasta cada noche. Y fracasamos por culpa de mi arrogancia. Pasábamos la mayor parte del tiempo reuniéndonos con potenciales inversores e ideando intrincados esquemas de página web, y no nos dedicamos en absoluto a aprender sobre los problemas de los profesores. Todavía no nos habíamos centrado en lo que contaba.

Cuando nos quedaban unos cientos de dólares, nuestra empresa burló a la muerte al entrar en Imagine K12, la aceleradora de empresas emergentes de Silicon Valley para el mercado educativo. Nuestra misión empresarial era algo así como: «Remind101: Una forma segura para que los profesores envíen mensajes a los estudiantes y a sus padres. Estamos construyendo la plataforma de comunicación más potente en el campo de la educación y usamos el SMS como “gancho”. Piensa en Twitter, para la educación». Había millones de niños con los mismos problemas de aprendizaje que yo, e incontables profesores que intentaban ayudarlos. Tuve el atrevimiento o la ingenuidad de pensar que podríamos hacer algo al respecto. A noventa días de nuestra oportunidad para presentar el proyecto en el Demo Day, David dejó su trabajo y nos trasladamos a Silicon Valley. Aprendimos los tres lemas del emprendedor:

- Soluciona un problema.

- Crea un producto sencillo.
- Habla con los usuarios.

Mientras David se encerraba en una habitación para aprender de manera autodidacta a codificar, yo me centré en un solo objetivo de diez semanas: entrevistar a doscientos profesores a lo largo de Estados Unidos y Canadá. (Supongo que podríamos decir que ese fue mi primer OKR.) Tras contactar con quinientos profesores a través de Twitter, acabé realizando doscientas entrevistas personales, superando mi objetivo. Tras escuchar a suficientes educadores que están en las trincheras, no tardas en averiguar que la comunicación indirecta es una de sus mayores preocupaciones. Cuando sonaba el timbre, los profesores pegaban notas adhesivas en los hombros de los estudiantes («Deberes para mañana»). ¿Acaso no había nada mejor que eso?

Las cadenas de teléfonos y notas de autorización tradicionales suponían mucho trabajo y generaban poca confianza. Por otro lado, el hecho de que profesores de treinta años y niños de doce se enviaran mensajes entre ellos era algo cargado de inconvenientes. Los profesores precisaban una plataforma segura en la que no hubiera datos personales: algo accesible, pero privado. Y necesitaban ahorrarse trabajo, no tener más.

Para el día quince teníamos una versión beta en bruto de Remind. Cogí una hoja de papel de la fotocopidora y, encima de unos símbolos dibujados a mano para representar el correo electrónico y el teléfono móvil, escribí: «Tus estudiantes pueden recibir tus mensajes...». Debajo había tres opciones: «Invitar», «Imprimir», «Compartir». Tras contactar con un profesor por Skype, yo sostenía

ese papel frente a la pantalla y decía: «Puedes escribir un mensaje a tus alumnos, pulsar el botón, y nunca verán tu número de teléfono ni el perfil de ninguna red social». Realicé esa operación incontables veces y en todas ellas los profesores se quedaban de piedra. «¡Dios mío —decían—, eso me solucionaría un gran problema!»

Fue en ese momento cuando David y yo nos percatamos de que íbamos por buen camino.

Crece con un presupuesto limitado

Cuando llegó el día setenta, nuestro producto estaba listo. Los profesores podían registrarse en la página, organizar una «clase» virtual y proporcionar un número diseñado especialmente para comunicarse mediante mensajes de texto con los alumnos y sus padres. Crecimos con rapidez, lo cual era una buena señal: ciento treinta mil mensajes tres semanas después del lanzamiento de la página. Teníamos lo que toda nueva empresa quiere, el gráfico de crecimiento del palo de hockey. A punto para la presentación del Demo Day, entré en una sala enorme rebosante de actividad con otras once start-ups y cien inversores. Tenía dos minutos para hacer mi discurso y después, dos horas frenéticas para socializar con la gente. Entregué mi tarjeta a un mínimo de cuarenta personas.

El crecimiento cuesta dinero. A principios de 2012 mi hermano y yo teníamos una deuda de diez mil dólares. Pero entonces Ulu Ventures, de Miriam Rivera y Clint Korver, nos salvó con un capital inicial de treinta mil dólares. Después llegó otra inyección de Maneesh Arora, el gerente de producto de Google, que más tarde

fundaría MightyText y se convertiría en mi mentor. El crecimiento de Remind siguió subiendo como la espuma con nuestro capital de inyección limitado. A veces —la mayoría del tiempo—, me sentía como Mickey Mouse en Fantasía, pues a mi alrededor todo se movía muy rápido y estaba fuera de nuestro control. Llegó un punto en el que nos encontramos añadiendo ochenta mil usuarios al día con solo cinco personas, de las que tan solo dos éramos ingenieros. Todavía no habíamos gastado ni un céntimo en marketing. Hablaba con profesores para que me trasladaran sus comentarios y ellos nos daban a conocer a cincuenta compañeros de trabajo. Dado que nuestro servicio era gratuito, no necesitábamos el permiso de la junta del distrito escolar.

Nuestros objetivos fueron siempre estrictamente cualitativos hasta el otoño de 2013, cuando alcanzamos los seis millones de usuarios y conseguimos financiación de Serie A por parte de Chamath Palihapitiya y Social+Capital Partnership. Maneesh ya nos había empujado a respaldar nuestras decisiones recopilando más datos y Chamath nos enseñó a hacernos una idea con solo revisar una hoja. Además, nos ayudó a discernir lo que era «accesorio», como nuestro número de usuarios registrados. A nadie le importaba saber cuántos profesores se registraban en Remind si nunca volvían a usar la aplicación.

Cuando John Doerr vio nuestros objetivos pegados sobre el retrete de nuestra oficina, ya eran más concretos. Habíamos catalogado tres parámetros de medición: Profesores Activos Semanales (PAS), Profesores Activos Mensuales (PAM) y fidelización.

Después introduje también algunas iniciativas por trimestre: migrar las bases de datos, crear la aplicación, contratar a cuatro personas. Quería que todos los miembros de la empresa vieran lo que estábamos haciendo.

Todavía trabajábamos en un estudio de una habitación y seguíamos sufriendo aquella escasez de ingenieros crónica, así que apenas conseguimos poner en marcha la aplicación. Pero John sabía que estábamos centrándonos en lo que realmente importaba. Nuestros objetivos eran claros y estaban cuantificados, y desde el principio nos habíamos obsesionado con orientarnos hacia el profesorado.



El cofundador de Remind Brett Kopf, las codirectoras de Clintondale Community Schools, Meloney Cargill y Dawn Sanchez, y el cofundador de Remind David Kopf, 2012.

En febrero de 2014, justo antes de cerrar nuestra financiación de Serie B (dirigida por Kleiner Perkins), John nos dio un discurso sobre los OKR. Nos habló sobre algunas empresas que lo usaban: Intel, Google, LinkedIn, Twitter. Teníamos ante nosotros un sistema que nos haría mantener el foco de atención, un método para guiarnos y realizar el seguimiento de nuestros progresos y en el que apoyarnos a lo largo del camino. Y pensé: «¿Por qué no lo intentamos?».

Objetivos para el crecimiento

Ese agosto, en pleno ajetreo de la temporada de vuelta al colegio, la aplicación Remind acabó por explotar: más de trescientas mil descargas de padres y alumnos por día. ¡Éramos el número tres en la App Store de Apple! Hacia finales del trimestre de otoño, habíamos sobrepasado la marca de los mil millones de mensajes. Nuestro sistema de operaciones tenía que alzar el vuelo a toda prisa, en todos y cada uno de nuestros departamentos.

Ninguno de los objetivos que establecimos era glamuroso, pero sí eran muy necesarios.

Comenzamos con el sistema OKR cuando nuestra empresa tenía catorce empleados. En dos años llegamos a los sesenta trabajadores. Ya no podíamos reunirnos todos en torno a una mesa para debatir sobre las prioridades del siguiente trimestre. Los OKR nos ayudaron enormemente a conseguir que el personal se centrara en lo que podía llevar a la empresa al siguiente nivel. Para cumplir nuestro objetivo de implicar al profesorado, con su resultado clave vinculado a una fecha límite, tuvimos que postergar muchas otras cosas. En mi opinión, para que los temas importantes salgan realmente bien hay que afrontarlos de uno en uno, así que más te vale saber qué es lo importante.

OBJETIVO Apoyar el proceso de contratación de la empresa.
RESULTADOS CLAVE

- 1. Contratar a un director de finanzas y operaciones. (Hablar con un mínimo de tres candidatos.)**
- 2. Encontrar a un director de marketing de producto. (Reunirse con cinco candidatos este trimestre.)**
- 3. Encontrar un gerente de producto. (Reunirse con cinco candidatos este trimestre.)**

Un ejemplo: a día de hoy, una de nuestras funciones más demandadas es un mensaje que se repite. Digamos que un profesor quiere recordar a los alumnos de su clase de quinto que lleven a la escuela la novela que están leyendo y seguir recordándolo cada lunes por la mañana sin tener que reenviar el mensaje. Esa es una de las típicas características que son un caramelo, pero ¿merecía la pena el tiempo que había que invertir en ingeniería como para convertirla en una prioridad ejecutiva? ¿Haría que subiera el índice de fidelización del cliente? Cuando vimos que la respuesta era «no», decidimos guardarla en un cajón, una decisión difícil para una organización centrada en el profesorado. Sin la disciplina y el foco de atención que nuestro nuevo establecimiento de objetivos nos proporcionaba, tal vez no habríamos resistido la tentación.

Los OKR nos ofrecieron una manera de avanzar que no era estrictamente jerárquica. Después de votar los objetivos más importantes para el trimestre, el equipo directivo se presentaba ante sus colaboradores y les decía: «Esto es lo que creemos que importa y estos los motivos que nos llevan a pensarlo». Y los colaboradores

contestaban: «De acuerdo, ¿qué tenemos que hacer para lograrlo?». Dado que todo quedaba por escrito, cualquiera podía saber lo que hacían los demás. No había equívocos y nadie criticaba a toro pasado. Los OKR dejaban las políticas personales en fuera de juego.

El sistema también me ayudó a centrarme personalmente. Intentaba limitarme a tres o cuatro objetivos a lo sumo. Los imprimía y los dejaba junto a mi libreta y mi ordenador a donde fuera que iba. Cada mañana me decía a mí mismo: «Estos son mis tres ejes de rotación. ¿Qué estoy haciendo para que la empresa progrese?». Esa es una gran pregunta para cualquier líder, con independencia de que tenga problemas de aprendizaje o no.

Siempre era sincero respecto a los progresos que realizaba. Decía a mi plantilla: «Aquí están las tres cosas en las que trabajo y en esta en particular estoy fracasando miserablemente». A medida que las empresas crecen, el personal necesita saber cuáles son las prioridades del CEO y cómo pueden alinearse con ellas para causar un impacto mayor. Y también necesitan saber que no pasa nada por cometer errores, corregirlos y seguir adelante. No puedes tener miedo a equivocarte. El miedo reprime la capacidad para la innovación.

En una start-up en rápido crecimiento, los líderes eficientes renuncian continuamente a funciones que ejercían desde el principio. Como muchos fundadores, yo llevaba la contabilidad y los salarios, lo cual me quitaba mucho tiempo. Uno de mis primeros OKR consistió en desvincularme de las tareas financieras y centrarme en el producto y la estrategia, nuestros objetivos más generales. Mientras tanto, tuve que adaptarme a trabajar con toda

una serie de directivas. Los OKR facilitaron esa transición y la consolidaron. Evitaron que volviera a caer en los mismos errores o que me dedicara a la microgestión.

El legado OKR

Los conceptos básicos del sistema OKR son simples, pero el proceso no se domina en un abrir y cerrar de ojos. Al principio, estábamos a años luz de alcanzar los objetivos de la empresa, la mayoría de las veces por pecar de ambiciosos. Establecíamos siete u ocho objetivos, cuando en realidad apenas teníamos capacidad para alcanzar dos de ellos.

Cuando John entró en nuestras vidas yo no sabía nada sobre planificación estratégica. Seguramente habría sido mejor que nos adaptáramos a los OKR poco a poco, en lugar de implantar el sistema de una sola vez. Pero al margen de los errores que cometimos, volvería a hacerlo sin dudarlo un instante. Los OKR ayudaron a Remind a ser una empresa mejor gestionada, una empresa que ejecuta. Tres trimestres después de nuestra implementación inicial, conseguimos cuarenta millones de dólares en financiación de Serie C. El futuro de la empresa estaba asegurado.

Remind no tiene techo. A lo largo de esta época de cambios y crecimiento nunca ha perdido de vista su núcleo constituyente, esos profesores abnegados. Brett y David Kopf son inquebrantables en

su visión: «Ofrecer a todos los estudiantes la oportunidad de tener éxito». Como Brett dice, «vivimos en una época en la que puedes apretar un botón y tener un taxi en cinco minutos, pero cuando un niño va mal en la escuela sus padres tardan semanas o meses en percatarse de ello». Remind está en vías de resolver ese problema y lo consigue porque se centra en lo que importa.

Implicación: La historia de Nuna

Jini Kim

Cofundadora y CEO

Nuna es la historia de la apasionada Jini Kim, quien se vio impulsada por una tragedia familiar a proporcionar mejor cobertura sanitaria a un gran número de ciudadanos estadounidenses. Nos cuenta cómo consiguió arrancar Nuna tras varios años de rechazos. Y cómo contrató a ingenieros y expertos en la ciencia de datos para comprometerse con un objetivo tremendamente osado: crear partiendo de cero una nueva plataforma de datos para Medicaid, un programa de seguros del gobierno de Estados Unidos para personas sin recursos.

La implicación es el otro elemento central de nuestro primer superpoder que hay que añadir a la concentración. Cuando se implementa el sistema de los OKR, los líderes tienen que comprometerse firmemente con los objetivos y mantener su resolución. Los fundadores de Nuna, una plataforma de datos del

sistema sanitario y empresa de analítica digital, superaron una entrada en falso en el ámbito de los OKR. Decidieron dejar claras las prioridades a todos los miembros de la organización. Se percataron de que, si querían alcanzar sus OKR individuales y ayudar a su equipo a hacer lo propio, tenían que mostrar un compromiso constante.

Nuna comenzó su andadura en 2014. Cuatro años después, tras conseguir un contrato muy importante con Medicaid, la empresa aprovecha los datos para que el sistema sanitario funcione mejor para los millones de personas que más lo necesitan. Nuna utiliza la tecnología y las lecciones aprendidas a través de su labor con Medicaid para ayudar a grandes compañías a mejorar la eficacia y la calidad de sus planes sanitarios privados. Esta labor se apoya en la técnica para el establecimiento de objetivos que proporciona el sistema OKR, que Jini había conocido cuando trabajaba como gestora de producto en Google.

Esta historia refleja dos aspectos de nuestro superpoder del compromiso y la implicación. Por una parte, cuando el equipo de Nuna se acostumbró al sistema OKR, este lo llevó a comprometerse con sus objetivos de mayor impacto. Al mismo tiempo, tanto los líderes como los colaboradores aprendieron a comprometerse con el propio proceso de los OKR.

Jini Kim: La historia de Nuna es muy personal. Cuando mi hermano Kimong tenía dos años le diagnosticaron autismo severo. Unos años más tarde, cuando estábamos en Disneylandia sufrió su primera convulsión tónicoclónica generalizada. En cuestión de un segundo

pasó de encontrarse perfectamente a caer al suelo sin apenas poder respirar. Mis padres, inmigrantes coreanos con recursos limitados y un inglés precario, se sentían impotentes. Si mi familia no hubiera contado con una red de seguridad, habríamos acabado en la ruina. La tarea de inscribirnos en Medicaid recayó sobre mí, que entonces tenía nueve años.

Cuando entré en Google en 2004, mi primer empleo tras salir de la universidad, no había oído hablar de los OKR. Pero con el tiempo se convirtieron en una brújula esencial para navegar a través de la empresa junto con mis equipos y finalizar las tareas más importantes. Uno de los primeros productos con los que trabajé, Google Health, me reveló la importancia de los datos a la hora de mejorar la cobertura sanitaria. También descubrí lo difícil que puede llegar a ser acceder a la información sanitaria, incluso a la propia. Esa experiencia me llevó a fundar Nuna en el año 2010.

Al principio no utilizábamos el sistema OKR. Nuna no tenía fondos ni clientes. Aunque yo trabajaba a tiempo completo en ello y otras cinco personas del equipo lo hacían a tiempo parcial (incluso mi compañero de universidad con quien la había fundado, David Chen), nadie cobraba. Conseguimos preparar un prototipo y hablar con algunas grandes compañías que se encargaban ellas mismas de gestionar el seguro médico de sus empleados.

Aquel primer año nadie solicitó nuestros servicios, y fue una suerte. Creíamos saber lo que el mercado necesitaba, pero todavía no entendíamos a nuestros clientes como era debido para defender el producto de una manera efectiva.

Cuando vi que seguíamos sin pedidos durante el segundo año, me percaté de que había llegado el momento de educarse al

respecto. ¿Qué preocupaba realmente a los gerentes de compensaciones y beneficios? ¿Qué supondría una innovación significativa en el mercado de la cobertura sanitaria? Me puse un traje de chaqueta y me colé en varias conferencias de recursos humanos para averiguarlo.

En 2012 las cosas que aprendí nos ayudaron a fichar como clientes a varias empresas de la lista Fortune 500. Finalmente, tras más de dos años de rechazos, frustración y cenar ramen innumerables veces, habíamos conseguido la adecuación del producto al mercado. Pero en una start-up lo único constante es el cambio, y Nuna estaba a punto de sufrir uno radical. Tras regresar a Bay Area después de pasar una temporada de seis meses con Healthcare.gov, cerramos una financiación de treinta millones de dólares. Por fin podríamos pagar a nuestro equipo, y durante muchos años.



La CEO de Nuna, Jini Kim, con su hermano Kimong.

Llegados a ese punto, recibí información de que el gobierno había abierto una oferta pública para crear la primera base de datos que incluiría a todos los miembros de Medicaid: setenta y cuatro millones y medio de individuos de cincuenta estados, cinco territorios y el distrito de Columbia. Ese esfuerzo titánico ya había fracasado en multitud de ocasiones. Al cabo de setenta y dos horas alimentadas a base de adrenalina y Red Bull, enviamos nuestra propuesta justo a tiempo a Centers for Medicare & Medicaid Services (CMS). Dos meses después supimos que habíamos conseguido el contrato.

La expansión de Nuna fue una tarea ingente en tres aspectos diferentes. El primero se refería al negocio en sí: mejorar el cumplimiento de la normativa, la seguridad y la privacidad. El

segundo era la infraestructura de nuestra plataforma de datos. El tercero, nuestra plantilla: pasar de quince personas a setenta y cinco. Tendríamos que generar una base de datos histórica al tiempo que seguíamos trabajando con nuestros clientes existentes, y acabarla en un año. Para conseguirlo, necesitaríamos mostrar más concentración y compromiso como nunca antes.

En 2015 realizamos un primer intento de implantar el sistema de los OKR. Como antigua trabajadora de Google, estaba convencida de los poderes de los objetivos y resultados clave. Sin embargo, infravaloré lo difícil que era implementarlos, y todavía más ejecutarlos con efectividad. El músculo para alcanzar objetivos hay que ir desarrollándolo de manera progresiva. Como me había dejado claro un OKR personal que me había planteado para correr un maratón: hacer demasiado en muy poco tiempo resulta doloroso invariablemente.

Creamos OKR trimestrales y también anuales, e incluimos a todos los trabajadores de Nuna desde el primer día. En aquel momento teníamos una infraestructura muy limitada, de unos veinte empleados tan solo, así que cualquiera podría pensar que no era un salto tan grande. Pero el proceso no funcionó. Algunos nunca llegaron a redactar sus OKR individuales; otros sí que lo hicieron, pero los guardaron en un cajón.

Ahora que lo miro retrospectivamente, habría comenzado con nuestro equipo directivo de cinco personas. Como nuestra empresa aprendió a base de cometer errores, para que el establecimiento estructural de objetivos prospere, los ejecutivos tienen que comprometerse con el proceso. Es posible que necesites uno o dos trimestres hasta que se aclimaten, venzas su resistencia a los OKR

y no los vean como un mal necesario o un ejercicio superficial, sino como una herramienta práctica para cumplir con las prioridades principales de tu organización.

Hasta que tus ejecutivos no estén metidos de lleno, no puedes esperar que los colaboradores se suban al carro, sobre todo cuando tus OKR son ambiciosos. Cuanto más complicado es un objetivo, más tentador resulta abandonarlo. Los empleados se inspiran de manera natural en sus jefes a la hora de establecer objetivos y perseguirlos. Si los oficiales saltan del barco en medio de una tempestad, no puedes esperar que los marineros lleven el navío a puerto.

A mediados de 2016 lo intentamos de nuevo, esa vez con otro nivel de compromiso con los OKR. Pero, aunque veía que nuestro equipo ejecutivo se implicaba, era consciente de que no podía ser complaciente. Enviaba correos a nuestros colaboradores para que se comprometieran a crear sus OKR individuales. Si no respondían, contactaba con ellos vía Slack, la aplicación de mensajería interna. Si seguían sin prestarme atención, les enviaba mensajes de texto. Y si eso tampoco funcionaba, me dirigía personalmente a cada uno de ellos y le decía: «¡Por favor, redacta tus OKR!».

Los líderes deben predicar con el ejemplo si quieren inspirar un compromiso verdadero. Tienen que ser modelos ejemplares del comportamiento que esperan en los demás. Cierta día compartí mis OKR individuales en una reunión con todo el personal y me sorprendió comprobar cuánto ayudó a que la empresa se implicara en el proceso. Aquello demostró a mi equipo que yo también me sometía a su escrutinio. Nuestros colaboradores se sintieron libres para evaluar mis OKR y decirme qué hacer para mejorarlos, lo cual

marcó una gran diferencia. Aquí tenéis un ejemplo en el que mis notas aparecen marcadas entre paréntesis (según la escala de Google, de 0,0 a 1,0). Puedo aseguraros que recibí muchos comentarios constructivos a la hora de formular este OKR de contratación, engañosamente sencillo, pero de una importancia primordial:

OBJETIVO
Continuar creando un equipo de primera clase.
RESULTADOS CLAVE
1. Reclutar a diez ingenieros (0,8).
2. Contratar a un líder para el departamento de Ventas (1,0).
3. Que el ciento por ciento de los candidatos perciban que el proceso se lleva a cabo con profesionalidad y orden, a pesar de que Nuna no les presente una oferta de trabajo (0,5).

También añadimos dos resultados clave para medir nuestro compromiso con el desarrollo profesional:

OBJETIVO
Crear un entorno laboral productivo y saludable al tiempo que crecemos hasta los ciento cincuenta empleados.
RESULTADOS CLAVE

- 1. El ciento por ciento de los empleados ha pasado por un ciclo de evaluaciones/feedback de rendimiento (1,0).**
- 2. El ciento por ciento de los empleados cumple sus OKR individuales del tercer trimestre en el transcurso de la primera semana del cuarto trimestre (0,4).**

Aunque nuestro compromiso con los OKR es público y totalmente transparente, hay ocasiones en que el sistema funciona mejor en modo privado. En el cuarto trimestre de 2016, me decidí a contratar a un vicepresidente que llevara la cuenta de la empresa que había contratado nuestros servicios, un paso decisivo a la hora de acelerar el crecimiento de esa unidad de negocio. Se trataba de un nuevo puesto en la compañía y no estaba segura de cómo se percibiría internamente. Establecer un OKR privado, del cual solo nos responsabilizamos David y yo, me llevó a comprometerme en persona con el avance del proceso de contratación. Me impulsó a hablar cara a cara con quienes más contribuían en la empresa, encontrar posibles candidatos y, al cabo, poner en marcha un proceso de contratación formal.

Las start-ups, por su propia naturaleza, tienen que batallar contra la ambigüedad. A medida que el terreno de Nuna se expandía y pasaba de trabajar con compañías autoaseguradas a manejar la inmensa base de datos de Medicaid, para después trabajar con una serie de programas sanitarios nuevos, empezamos a confiar más que nunca en los OKR. Nuestro equipo al completo necesita

agudizar la atención y tener las prioridades más claras, que son los requisitos previos para que exista un compromiso más profundo. Los OKR nos han obligado a mantener muchas conversaciones que de otra forma no habrían tenido lugar. Estamos consiguiendo una mayor coordinación. En lugar de reaccionar a los acontecimientos externos a bote pronto, actuamos deliberadamente siguiendo nuestros planes trimestrales. Nuestras fechas de entrega son más estrictas, pero también parecen más alcanzables. Nos hemos comprometido a cumplir con lo que nos habíamos planteado.

¿Cuál es la enseñanza que puede extraerse de la historia de nuestros OKR? Como dice David: «No te harás con el sistema a la primera. Tampoco será perfecto la segunda o la tercera vez. Pero no te desanimes. Persevera. Tienes que adaptarlo y hacerlo tuyo». La implicación y el compromiso generan implicación y compromiso. Sé por experiencia propia que cuando te mantienes fiel a los OKR estos te recompensan con resultados asombrosos.

En la actualidad, con la inestimable ayuda de nuestros socios CMS, Nuna ha creado una plataforma de datos segura y flexible que almacena la información sanitaria privada de más de setenta y cuatro millones de estadounidenses. Pero aspiramos a mucho más. Queremos que nuestra plataforma informe a los legisladores en su lucha por gobernar un sistema sanitario costoso y complejo. Queremos que impulse el uso del análisis de datos, queremos ayudar a predecir y prevenir enfermedades. Y, sobre todo, queremos que desempeñe un papel importante en la mejora del sistema sanitario nacional de Estados Unidos. Se trata de un compromiso abrumador. Sin embargo, como aprendí en Google: «Cuanto más peliaguda es la misión, más importantes son tus OKR».

Tras todos estos años, mi hermano Kimong dice solo tres palabras: uhma, appa y nuna, que en coreano significan «mamá», «papá» y «hermana mayor». Kimong otorgó a nuestra compañía su nombre y su misión. Ahora nos toca a nosotros, respaldados por nuestro compromiso con los OKR, ayudar a mejorar la cobertura sanitaria de todos.

En enero de 2017, Nuna mostró los frutos de su trabajo con Medicaid. Durante su entrevista con The New York Times, Andrew M. Slavitt, desde su cargo como director de Centers Medicaid & Medicaid Services, describió la base de datos de Nuna como «prácticamente histórica», un salto de la compartimentación de la computación a nivel estatal a la primera «visión general del programa como sistema integral».[1]

El equipo de Nuna ha tenido un gran impacto en el sistema sanitario de Estados Unidos en solo unos pocos años. Pero cualquiera que conozca a Jini y David —y su sólido compromiso con los OKR— te dirá que para ellos esto no ha hecho más que empezar.

Superpoder n.º 2: Coordinarse y conectar para trabajar en equipo

No contratamos a personas inteligentes para decirles lo que tienen que hacer. Contratamos a personas inteligentes para que nos digan lo que hay que hacer.

STEVE JOBS

La irrupción de las redes sociales ha hecho que nuestro día a día esté gobernado por la transparencia. Sin embargo, la mayoría de las empresas actuales sigue manteniendo sus objetivos en secreto. Hay demasiados CEO que comparten la frustración de Aaron Levie, fundador y CEO de Box, la compañía de la nube empresarial. «Siempre —en opinión de Aaron— hay un porcentaje significativo de personas que trabajan en cuestiones erróneas. El desafío es saber identificarlas.»

Los estudios demuestran que cuando los objetivos se hacen públicos hay más probabilidades de concretarlos que cuando se establecen en privado.^[1] No hay más que abrir el grifo para que los

logros sobrepasen el nivel de las mesas de la junta directiva. En una encuesta reciente formulada a un millar de trabajadores adultos en Estados Unidos, el noventa y dos por ciento dijo que tendrían más motivación para alcanzar sus objetivos si sus compañeros pudieran comprobar sus progresos.^[2]

En un sistema OKR, el personal de menor rango puede ver los objetivos de cualquier empleado hasta llegar a los del CEO. Las críticas y las correcciones se hacen públicas. Los colaboradores tienen carta blanca para sopesarlo todo, incluso las propias fallas del proceso de selección de objetivos. La meritocracia florece a la luz del día. Cuando alguien dice: «Esto es lo que estoy haciendo», resulta más sencillo ver de dónde proceden las mejores ideas. Pronto queda patente que los individuos que ascienden son los que están haciendo lo que la empresa valora más. Los venenos de la organización, es decir, los celos, el inmovilismo y las políticas personales, pierden su poder tóxico. Si los miembros del equipo de ventas odian el último plan del departamento de Marketing, su opinión no quedará compartimentada, sino que los problemas se discutirán abiertamente. Los OKR logran que los objetivos sean objetivos, esto es, claros como el agua.

La transparencia impulsa la colaboración. Digamos que al Empleado A está costándole alcanzar su objetivo trimestral. Puesto que ha hecho públicos sus progresos, sus compañeros saben que necesita ayuda, de manera que colaboran, comparten comentarios al respecto y le ofrecen su apoyo. El trabajo mejora. Y lo que es igualmente importante: se profundiza en las relaciones laborales, hasta tal punto que llegan a transformarse.

En organizaciones de gran envergadura, es habitual encontrarse con diferentes personas que trabajan en lo mismo sin siquiera saberlo. Cuando los objetivos individuales están a la vista de todos, los OKR ponen en evidencia los esfuerzos redundantes y nos ahorran tiempo y dinero.

Todos de acuerdo

Una vez que los objetivos ejecutivos quedan establecidos, comienza el verdadero trabajo. A medida que pasamos de la planificación a la ejecución, las actividades diarias tanto de los jefes como de los colaboradores tienen que estar vinculadas a la visión global de la organización. El término con el que denominamos esta armonía es «coordinación»,[3] y su importancia es algo en lo que jamás podrá insistirse lo suficiente. Según la Harvard Business Review, las empresas en las que existe mayor coordinación entre sus empleados tienen más del doble de posibilidades de obtener un alto rendimiento.

Por desgracia, la coordinación es un bien escaso. Diversos estudios indican que solo el siete por ciento de los empleados «comprenden perfectamente las estrategias de negocio de su empresa y lo que se espera de ellos para poder alcanzar los objetivos comunes».[4] Según una encuesta mundial realizada a presidentes ejecutivos, la falta de coordinación es el obstáculo número uno entre la estrategia y la ejecución.[5]

«Tenemos demasiados frentes abiertos —dice Amelia Merrill, directora de Recursos Humanos de RMS, la agencia californiana

centrada en la modelación de riesgos—. Contamos con muchas oficinas en diferentes zonas horarias, algunas de las cuales realizan trabajos en paralelo mientras que otras trabajan en colaboración. Y a los empleados les resulta muy difícil saber qué es lo prioritario. Todo parece importante; todo parece urgente. Pero ¿qué es lo que hay que hacer primero?»[6]

La respuesta reside en unos OKR transparentes y focalizados. Estos vinculan el trabajo de cada individuo a los esfuerzos del equipo, los proyectos departamentales y la misión general. Como especie, tenemos una enorme necesidad de conectar unos con otros. Mostrar curiosidad en nuestro entorno laboral por lo que los jefes hacen y lo que vincula nuestro trabajo al suyo es completamente natural. Los OKR son el vehículo ideal para esa coordinación vertical.

La gran cascada

En el antiguo mundo de los negocios, el trabajo estaba estrictamente dirigido desde arriba. Los objetivos descendían por la cadena de mando como si fueran las tablas de los mandamientos que bajaban del Monte Sinaí. La junta directiva establecía los objetivos ejecutivos para sus jefes de departamento, quienes los transmitían al escalafón administrativo inferior, y así hasta que llegaban a la base de la pirámide.

Aunque ese enfoque de establecimiento de objetivos ya no es universal, sigue prevaleciendo en la mayoría de las organizaciones de mayor envergadura. Su atractivo es obvio: los objetivos que se

lanzan en cascada acorralan a los empleados de rango menor y garantizan que se ocuparán de los principales problemas de la empresa. En el mejor de los casos, ese movimiento en cascada contribuye a forjar una unidad, pues deja claro que todos están en el mismo barco.

En la presentación que hice para Google y muchas otras organizaciones, me serví de un equipo de fútbol americano imaginario para mostrar cómo puede usarse de manera eficaz —o ineficaz— un sistema OKR que emplea este modelo.

**Sigue el curso de un conjunto de OKR que
desciende en cascada desde el nivel superior
hasta el inferior.**

Los Unicornios de Sand Hill: fútbol imaginario

Digamos que soy el presidente de los Unicornios de Sand Hill. Tengo un objetivo, el QUÉ: hacer que el propietario del equipo gane dinero.

Presidente

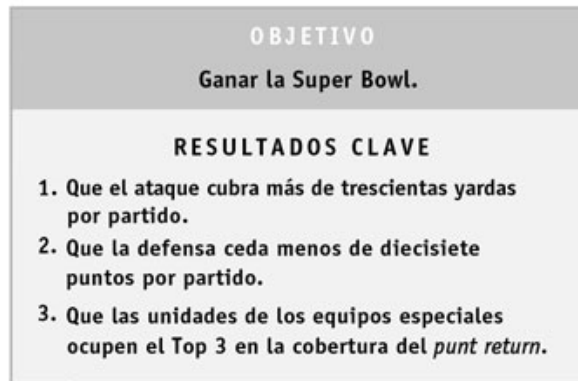
OBJETIVO Generar beneficios para el propietario.
RESULTADOS CLAVE 1. Ganar la Super Bowl. 2. Lograr una ocupación del estadio superior al noventa por ciento.

Esquema OKR n.º 1: Presidente.

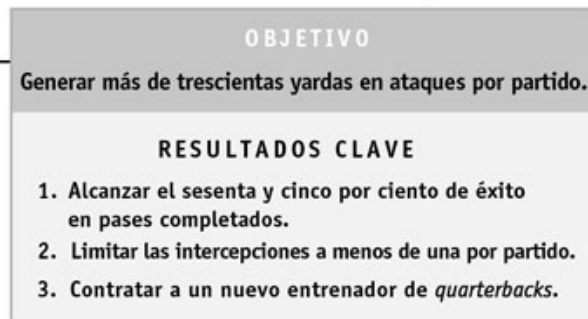
Mi objetivo tiene dos resultados clave: ganar la Super Bowl y llenar el estadio al menos al noventa por ciento de su capacidad, que supondrán el CÓMO generar beneficios para el propietario. Si cumplo esos dos CÓMO, será imposible que no generemos beneficios. Eso significa que es un OKR con una base sólida.

**Una vez establecidos los OKR de alto nivel,
hacemos que desciendan por los escalafones
inferiores de la organización.**

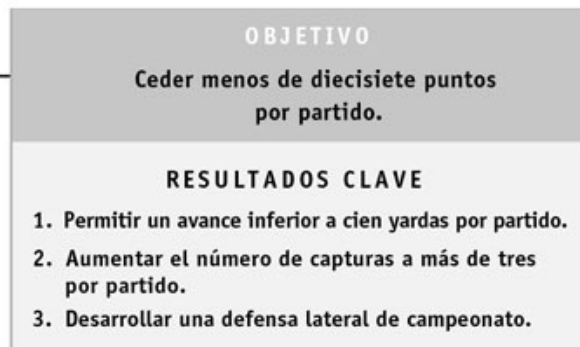
Primer entrenador



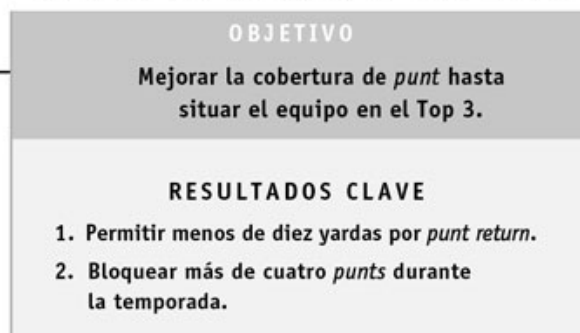
Entrenador de ataque



Entrenador de defensa



Entrenador de equipos especiales



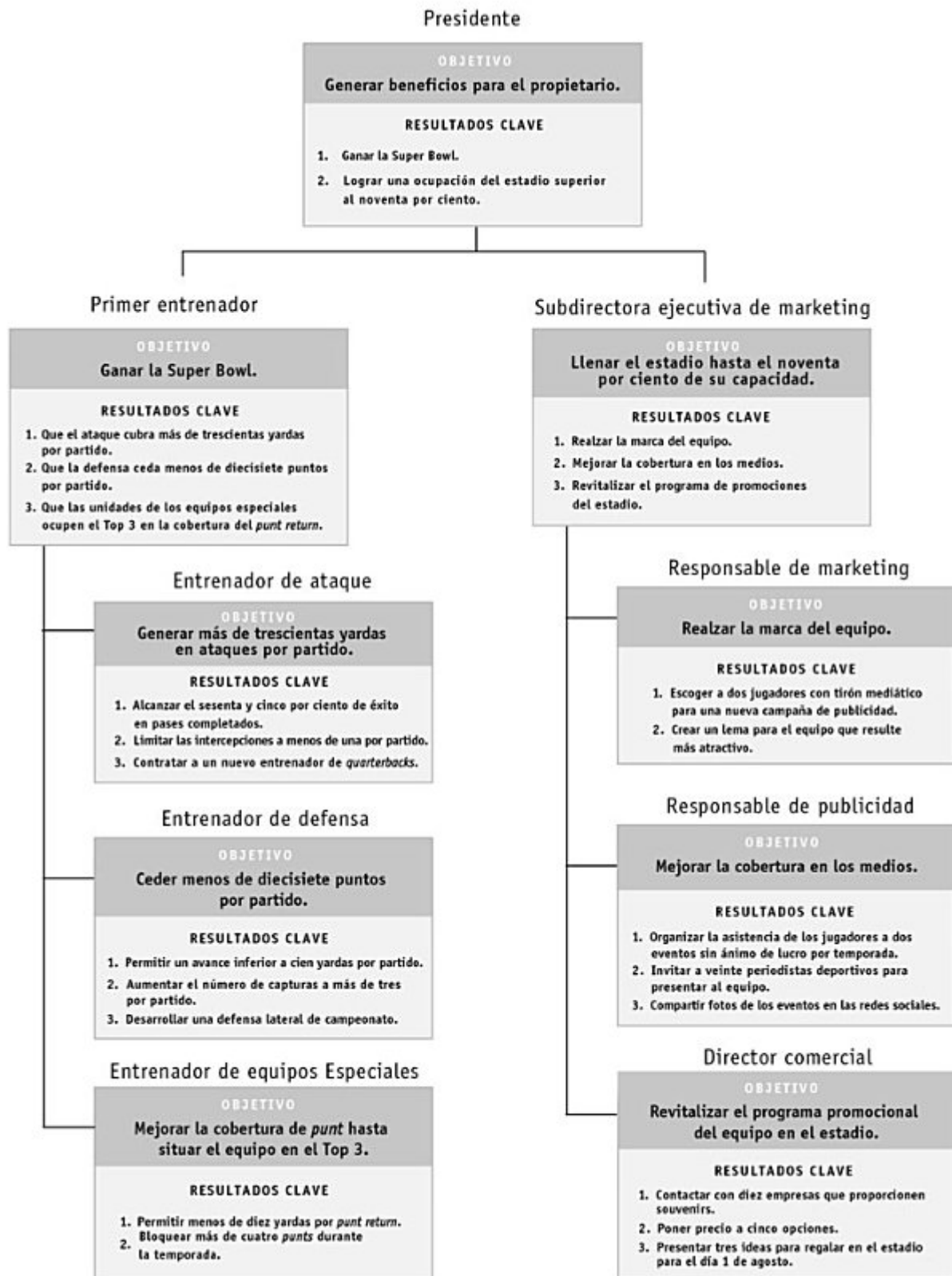
Esquema OKR n.º 2: Entrenadores.

Como presidente, paso mi objetivo en cascada al siguiente nivel de la administración, al primer entrenador y al subdirector ejecutivo de marketing. Mis resultados clave se convierten en sus objetivos. (Véase el Esquema OKR n.º 2.) El objetivo del primer entrenador es ganar la Super Bowl y tiene tres resultados clave para alcanzarlo: conseguir avanzar un mínimo de trescientas yardas por partido, una defensa que ceda menos de diecisiete puntos por partido y estar entre los tres primeros equipos en la cobertura del punt return (recuperaciones). El primer entrenador pasa al escalafón inferior sus resultados clave como objetivos para sus tres directores ejecutivos, los coordinadores del ataque y la defensa, y el entrenador de equipos especiales. Ellos, a su vez, redactan sus propios resultados clave. Por ejemplo, para que la ofensiva avance trescientas yardas por partido, el coordinador de ataques debe procurar que el equipo llegue a tener el sesenta y cinco por ciento de efectividad en el pase y que les intercepten menos de uno por partido, después de contratar a un nuevo entrenador de quarterbacks.

Estos OKR están coordinados con el objetivo del presidente del equipo, que es ganar la Super Bowl.

**Todavía no hemos terminado.
Ahora tenemos que definir cómo**

conseguiremos llenar el estadio.



Esquema OKR n.º 3: OKR para la organización.

Mientras tanto, mi subdirectora ejecutiva de marketing ha derivado su objetivo, procedente de mi otro resultado clave que se refería a llenar el estadio hasta el noventa por ciento de su capacidad. (Véase el Esquema OKR n.º 3.) Ella ha desgranado tres resultados clave: realzar la marca de equipo, mejorar nuestra cobertura en los medios y revitalizar los programas promocionales dentro del estadio. Estos resultados clave descienden en cascada como objetivos para el responsable de marketing, el responsable de publicidad y el director comercial del equipo, respectivamente.

Entonces ¿qué es lo que falla en este esquema? Te daré una pista: los resultados clave de la subdirectora de marketing son un sinsentido. Al contrario de los del primer entrenador, los suyos no son cuantificables. No son específicos ni tienen un marco temporal. Por ejemplo, ¿cómo definimos «mejorar» la cobertura del equipo en los medios? (¿Cinco reportajes en el canal de deportes ESPN? ¿Una portada en Sports Illustrated? ¿Un cincuenta por ciento más de seguidores en las redes sociales?)

Pero incluso en el caso de que a la subdirectora de marketing se le hubieran ocurrido unos resultados clave más sólidos, el enfoque del establecimiento de objetivos de la organización seguiría fallando en lo más importante. El objetivo ejecutivo —hacer que un rico sea más rico— carece de motivación alguna para el presidente y mucho menos para el cazatalentos del equipo en la Costa Este, o el becario de producción que se mata a trabajar en la fotocopidora.

El descenso de directivas en cascada, cuando se usa con moderación, hace que la operación sea más coherente. Pero cuando van pasándose todos los objetivos, el proceso puede

degradarse hasta convertirse en un ejercicio de números mecánico con cuatro efectos adversos:

- Pérdida de agilidad. Incluso en las empresas de tamaño mediano hay seis o siete niveles de responsabilidad. Mientras todos esperan a que la cascada gotee desde arriba y las reuniones y las evaluaciones proliferan como la mala hierba, pueden tardarse semanas, cuando no meses, para administrar cada ciclo de objetivos. Las organizaciones con una estructura jerárquica férrea tienden a resistirse al establecimiento de objetivos rápidos y frecuentes. Su implementación es tan laboriosa que los OKR trimestrales pueden resultar poco prácticos.
- Pérdida de flexibilidad. Dado que formular los objetivos en cascada resulta tan difícil, el personal es reacio a revisarlos en mitad del ciclo. Incluso las actualizaciones menores pueden suponer una carga para los que están abajo, que luchan por coordinar sus objetivos con los de arriba. Con el tiempo, el sistema resulta caro de mantener.
- Marginalización del colaborador. Los sistemas de jerarquía rígida tienden a acallar los comentarios de los empleados. En un ecosistema de estructura vertical, los colaboradores vacilarán a la hora de compartir sus preocupaciones respecto a los objetivos o sus prometedoras ideas.

- Vínculos unidimensionales. En tanto que la emisión de directivas en cascada asegura la coordinación vertical, resulta menos efectiva para la conexión de los compañeros horizontalmente, entre departamentos.

¡A currar!

Por fortuna tenemos una alternativa. Precisamente porque los OKR son transparentes, podemos compartirlos sin necesidad de lanzarlos en cascada al unísono. Si sirven al propósito general de la empresa, contamos con la posibilidad de saltarnos varios niveles de la jerarquía. En lugar de ir bajando desde el CEO hasta el vicepresidente, de este a uno de los directores, y de ahí a uno de los jefes de departamento (y después a sus empleados), un objetivo puede ser saltar directamente del CEO al jefe de departamento, o de uno de los directores a un colaborador individual. O los dirigentes de la compañía pueden presentar sus OKR a todos a la vez y confiar en que los empleados digan: «De acuerdo, ya sé hacia dónde vamos y para lograrlo adaptaré mis objetivos».

Teniendo en cuenta que Google cuenta con decenas de miles de empleados, lanzar sus OKR en cascada de manera mecánica pondría límites a su cultura empresarial innovadora. Como Laszlo Bock, anterior director de Recursos Humanos de la compañía, puntualizaba en Work Rules!:[7]

Tener objetivos mejora el rendimiento. Pero no cuando empleas horas para que esos objetivos asciendan y desciendan por el organigrama de la empresa. [...]

Nuestro enfoque se basa en el mercado, y todos nuestros objetivos acaban convergiendo con el tiempo, porque todos conocen los OKR del nivel superior y los de los demás son perfectamente visibles. Los equipos que no están coordinados en absoluto destacan a todas luces del resto y las pocas iniciativas importantes que afectan a todos pueden gestionarse directamente.

La antítesis del sistema en cascada podría ser el del «veinte por ciento de tu tiempo» de Google, que da libertad a los ingenieros para trabajar en proyectos paralelos durante el equivalente a un día a la semana. Al liberar de su cautiverio a algunos de sus trabajadores más perspicaces, Google ha transformado el mundo que conocíamos. En 2001, el joven Paul Buchheit inició un proyecto paralelo con el nombre en clave de «Caribou». Ahora se lo conoce como Gmail, el servicio de correo digital más importante del mundo.

Para evitar un tipo de coordinación demasiado compulsivo y sin alma, las organizaciones saludables respaldan la creación de objetivos que surjan desde la base y lleguen hasta lo más alto del organigrama. Pongamos como ejemplo que la preparadora física de los Unicornios de Sand Hill asiste a una conferencia de medicina deportiva y allí conoce una nueva terapia para la prevención de lesiones y decide, por su propia voluntad, acogerse a un OKR adicional para implementarla. Tal vez su objetivo no confluya con los OKR de su superior jerárquico, pero sí está en línea con el objetivo general del presidente. Si los jugadores más importantes de los Unicornios no se lesionan durante toda la temporada, el equipo tendrá muchas más probabilidades de ganar la Super Bowl.

La innovación no suele residir tanto en el centro de una organización como en la periferia. Los OKR más potentes a menudo surgen de ideas que proceden del exterior del núcleo duro. Como

observaba Andy Grove: «Los que están en las trincheras suelen entrar en contacto antes con los cambios latentes. El equipo de ventas comprende los cambios en las exigencias de los clientes antes que la dirección; los analistas financieros son los primeros en saber cuándo cambian las bases fundamentales del negocio».[8]

«Microgestionar» significa gestionar mal. Un entorno saludable para los OKR crea un equilibrio entre la coordinación y la autonomía, el propósito común y la libertad creativa. Peter Drucker escribió que «el empleado profesional necesita tener rigurosos estándares de rendimiento y unos objetivos elevados. [...] Pero la responsabilidad y la decisión sobre cómo hacer su trabajo deberían ser siempre suyas».[9] Grove veía con malos ojos las injerencias de la dirección en Intel: «El subordinado empezará a tener una visión mucho más restringida de lo que se espera de él, mostrará menos iniciativa para resolver sus propios problemas y decidirá que es mejor pasárselos a su supervisor (o supervisora). [...] Por lo tanto, el rendimiento de la organización se verá reducido».[10]

En un sistema OKR óptimo, los colaboradores gozan de libertad para establecer al menos algunos de sus objetivos y prácticamente todos sus resultados clave. Así se logra que el personal expanda el horizonte de sus expectativas mucho más allá, que establezca objetivos más ambiciosos y alcance más de entre aquellos que se propone: «Cuanto más elevados son los objetivos mayor es el rendimiento».[11] Las personas que eligen su destino tendrán una mayor conciencia de qué los conducirá hasta él.

Cuando el cómo viene definido por un agente externo, no nos implicamos del mismo modo en el objetivo. Si mi médico me ordena que entrene para el maratón de San Francisco con el propósito de

bajar mi presión arterial, es posible que tenga en cuenta su consejo a regañadientes. Pero si decido correr la carrera por voluntad propia es mucho más probable que llegue a la línea de meta, sobre todo si corro con mis amigos.

He comprendido que en los negocios rara vez hay una sola respuesta correcta. Al dar mayor libertad y apoyar a las personas para que encuentren sus propias respuestas correctas, contribuimos a que todos ganen. Los equipos de alto funcionamiento prosperan gracias a la tensión creativa entre los objetivos que se establecen desde arriba y los que llegan desde abajo, una combinación de OKR coordinados y no coordinados. En momentos de emergencia operacional, cuando la prioridad es simplemente hacer, las organizaciones pueden elegir una vía más directiva. Pero, cuando los números van bien y la empresa se ha vuelto demasiado cauta y estricta, cabe pensar que quizá solo convenga un ligero retoque. Cuando los líderes están en sintonía con las necesidades fluctuantes del negocio y de sus empleados, la combinación de objetivos que se establecen desde arriba y los que llegan desde abajo suele estar al cincuenta por ciento. Y eso, a mi entender, es perfecto.

Coordinación interdisciplinaria

A pesar de que el enfoque contemporáneo del establecimiento de objetivos empieza a trascender con éxito el ámbito del organigrama, las dependencias no reconocidas siguen siendo la causa número uno de que los proyectos fracasen. El remedio es la conectividad

interdisciplinaria, tanto entre los individuos como entre los equipos. Las individualidades aisladas no tienen nada que hacer ante un grupo que está conectado a la hora de promover la innovación y la solución avanzada de problemas. El departamento de Producto se apoya en el de Ingeniería; Marketing, en el de Ventas. A medida que el negocio se vuelve más intrincado y las iniciativas son más complejas, los departamentos interdependientes necesitan una herramienta que los ayude a llegar juntos a la línea de meta.

Las compañías conectadas actúan con mayor rapidez. Para tener ventaja competitiva, tanto los líderes como los colaboradores necesitan contar con vínculos horizontales que rompan las barreras. Como observa Laszlo Bock, un sistema OKR transparente, promueve esa especie de colaboración desenfadada: «Todos los miembros de la organización ven lo que está pasando. De repente, un grupo de personas que está diseñando un teléfono móvil se pone en contacto con un equipo dedicado al software porque han visto que pueden hacer algo interesante con la interfaz del usuario».[12]

Cuando los objetivos son públicos y están a la vista de todos, un «equipo de equipos» puede abordar los puntos problemáticos en el lugar donde se originan. Bock añade: «Adviertes de inmediato cuando alguien sobrepasa siempre los objetivos y lo investigas. Si ves que alguien nunca llega a cumplirlos, lo investigas. La transparencia genera señales que todos pueden interpretar perfectamente. Pones en movimiento círculos virtuosos que refuerzan tu habilidad para llevar a cabo el trabajo. Y tiene cero costes para la gestión. Es increíble».

Coordinación: La historia de MyFitnessPal

Mike Lee

Cofundador y CEO

Todo empezó con una boda en la playa. Mike y Amy Lee querían perder peso antes de casarse, y un entrenador personal les proporcionó una lista con los valores nutricionales de tres mil alimentos y una libreta para que fueran anotando las calorías. Mike, que programaba ordenadores desde que tenía diez años, sabía que sin duda existía un método mejor. Así que concibió una solución, y eso dio paso a MyFitnessPal. Mike y Albert Lee autofinanciaron la aplicación durante ocho años a base de ahorros y tarjetas de crédito.

Hoy por hoy, los hermanos Lee están en el centro de un movimiento épico de bienestar personal y salud basado en datos cuantitativos digitales gestionados por el individuo. En 2013, cuando Kleiner Perkins invirtió en MyFitnessPal, la aplicación tenía cuarenta y cinco millones de usuarios. En la actualidad son más de ciento

veinte millones y han perdido colectivamente más de ciento treinta y cinco millones de kilos. MyFitnessPal, con una base de datos de catorce millones de alimentos, además de vínculos en tiempo real con Fitbit y decenas de aplicaciones diferentes, hace que resulte más fácil que nunca realizar un seguimiento de tu alimentación y de la eficiencia de tu ejercicio diario. Al desvelar lo que solía permanecer oculto —por ejemplo, las calorías que quemas cuando corres por las mañanas—, MyFitnessPal ayuda a que los usuarios establezcan y alcancen objetivos personales ambiciosos. Sus miembros toman decisiones diarias que cambian sus vidas. Y además tiene un valor añadido: una red de amigos que te animan todos los días a conseguirlo.

Los OKR no son islas. Al contrario, crean redes —verticales, horizontales y diagonales— que conectan el trabajo más importante de una organización. Cuando los empleados están en línea con los objetivos ejecutivos de la compañía, la influencia que tienen en ella se multiplica. Dejan de duplicar los esfuerzos o de trabajar a contracorriente en detrimento de la productividad. Como descubrieron los hermanos Mike y Albert Lee cuando crearon MyFitnessPal, la aplicación de salud y ejercicio líder del planeta, mantener una perfecta coordinación con los demás resulta decisivo para alcanzar ese progreso diario que te lleva a dar el salto siguiente.

Si esta historia te parece el ejemplo perfecto para el sistema OKR, estás en lo cierto. Mike y Albert aceptaron el establecimiento de objetivos de manera orgánica, aunque como comprobarás, no siempre les resultó sencillo. En febrero de 2015, Under Armour adquirió la compañía por cuatrocientos setenta y cinco millones de

dólares. Esa fusión vinculaba la potencia tecnológica de MyFitnessPal a una de las mayores marcas de la industria. Súbitamente, los Lee tenían acceso a atletas profesionales de prestigio mundial, la siguiente frontera para un gimnasio virtual. Como dice Mike: «Queremos correr hacia donde vaya la pelota».

Esa nueva estructura de negocio llevó consigo nuevos desafíos respecto del establecimiento de objetivos, en particular, la coordinación. Mike y Albert confiaron en los OKR para navegar a través de un laberinto de relaciones internas. Ahora que MyFitnessPal se sumergía en aguas mucho más profundas, utilizarían los objetivos y resultados clave para coordinar el crecimiento de sus equipos y sus metas.

Mike Lee: Tienes un aparato en tu bolsillo increíblemente poderoso. Cada vez posees más datos sobre tu persona y sobre el mundo que te rodea. Por un coste nominal, o ninguno en absoluto, puedes acceder a un entrenador o un nutricionista, o incluso tener un médico a tu disposición para que te aconseje en todo momento. Gracias a los teléfonos móviles, tomar decisiones más saludables y disfrutar de un estilo de vida más sano está a nuestro alcance.

MyFitnessPal proporciona revelaciones —nosotros los llamamos «momentos de claridad»— que acompañan a nuestros usuarios durante el resto de sus vidas. Puedo decir, por experiencia propia, que funciona. Cuando empecé a registrar lo que comía aprendí que la mayonesa tenía noventa calorías por cucharada y la mostaza solo cinco. Desde entonces, no he vuelto a probar la mayonesa. Si

realizas suficientes cambios como este, comprobarás que son valiosos.

Trabajé para diversas compañías antes de cofundar MyFitnessPal. Ninguna de ellas utilizaba un sistema formal para establecer objetivos. Tenían planes financieros anuales y cifras de facturación que cumplir en torno a las que giraban amplias estrategias, pero nada continuo ni estructurado. No es casualidad que todas esas organizaciones tuvieran algo más en común: su absoluta falta de coordinación. No sabía nada acerca de los otros equipos ni de cómo podríamos trabajar juntos para alcanzar un objetivo común. Intentábamos compensarlo celebrando más reuniones, que solo servían para perder el tiempo. Si pones a dos personas en una barca y cada una rema en un sentido, acabarán exhaustas y no llegarán a ninguna parte.

Cuando empezamos con MyFitnessPal, teníamos una lista con mil temas pendientes, tachábamos los tres primeros completados y bromeábamos, diciendo: «Muy bien, ha sido un gran año». Nos dejábamos muchas cosas sin hacer, pero no nos preocupaba. Trabajábamos según nuestros propios límites: lanzar la aplicación para Android, o la versión para BlackBerry o iPhone e iPad. Íbamos objetivo a objetivo, avanzábamos hasta que lo conseguíamos y pasábamos al siguiente tema de la lista. Rara vez se solapaban los trabajos.

No era un proceso en absoluto sofisticado, pero manteníamos nuestro foco de atención y era cuantificable. Cuando la estrategia de la compañía la defines tú mismo junto a una sola persona más que trabaja en el producto, es fácil coordinarse. Mi hermano y yo declarábamos un objetivo fundamental —«Lanzar la versión para

iPad en tal fecha»— y comentábamos nuestros progresos a diario. Las organizaciones pequeñas pueden funcionar sin tantos procedimientos, aunque ahora sé que me habría gustado empezar antes con los OKR, incluso en la etapa previa a conseguir financiación. Habríamos estado mejor preparados para tomar elecciones más sensatas cuando se nos presentaron buenas oportunidades.

Una vez que MyFitnessPal estuvo en pleno funcionamiento en iPhone y Android, nuestro crecimiento subió como la espuma. Un día nos despertamos y teníamos treinta y cinco millones de usuarios registrados. Estábamos creciendo a un ritmo demasiado rápido para continuar haciendo las cosas de una en una. Descubrí que la entropía comienza cuando tienes a dos personas extraordinarias justo en el escalafón inferior. Quieres ofrecer a ambas alguna labor importante que tenga un gran propósito y es lógico que esas dos personas quieran aportar algo al proyecto, así que pronto empiezan a ir cada una a la suya y a avanzar en direcciones diferentes.



Los cofundadores de MyFitnessPal, Mike y Albert Lee, 2012.

Antes de que te des cuenta ya están trabajando en dos cosas distintas. Presionarlas más para que las terminen no ayuda. Cuando tienes dos clavos mínimamente torcidos, darles martillazos solo te servirá para aplastarlos y separarlos hacia los lados.

Aunque Albert y yo sabíamos que necesitábamos dotar de mayor estructura a nuestro establecimiento de objetivos, no estábamos seguros de cómo proceder. En 2013, poco después de que Kleiner Perkins invirtiera en nuestra empresa, John Doerr vino y nos hizo una presentación sobre los OKR. Su ejemplo del equipo de fútbol americano me inspiró; lo entendí al momento. Me encantó la simplicidad del objetivo principal y la manera en que se condensaba, se desarrollaba y pasaba en cascada a través de toda la

organización. Y me dije que así conseguiríamos que nuestra compañía funcionara de manera coordinada.

Integración interdepartamental

Cuando comenzamos a implementar los OKR, resultó más difícil de lo que esperaba. Ignorábamos la magnitud del esfuerzo que había que dedicar a pensar en la creación de los objetivos adecuados para la empresa y después pasarlos en cascada para motivar el comportamiento de los colaboradores. Resultó ser todo un reto encontrar el equilibrio entre el pensamiento estratégico de alto nivel y una comunicación directiva más pormenorizada. Una vez que conseguimos financiación de Serie A y nuestro equipo directivo creció, se expandió el campo de las posibilidades. Quisimos forzar responsabilidades y establecimos un objetivo importante para cada líder. Creamos los OKR en función de las personas, en lugar de procurar que las personas se adaptaran a nuestros OKR. Lo hicimos al revés. Algunos objetivos eran demasiado minuciosos, otros demasiado imprecisos. Si uno de los supervisores de Recursos Humanos se enquistaba en su intento por conectar con los objetivos directivos de producto o ingresos, añadíamos un nuevo objetivo ejecutivo solo para esa persona. No tardamos en tener un amplio abanico de OKR, pero ¿qué era lo más importante en MyFitnessPal? Había tantos árboles que no veíamos el bosque.

En 2013, cuando pasamos de ser diez a treinta personas en la empresa, asumí que nuestra productividad se elevaría al doscientos por ciento. Infravaloré cuánto puede frenarte el proceso de

crecimiento. Los nuevos ingenieros necesitaban formación continuada para llegar al mismo nivel de competencia que los expertos de nuestra compañía. Y, dado que había varios ingenieros desarrollando el mismo proyecto, teníamos que crear nuevos procedimientos para evitar que se pisaran unos a otros. La transición resultó ser un varapalo para la productividad.

Si lo piensas, coordinar consiste en ayudar a las personas a entender lo que quieres que hagan. A la mayoría de los colaboradores les motivará ascender hasta los OKR ejecutivos de la compañía, asumiendo que conocen el camino para llegar a la escalera. A medida que nuestro equipo crecía y tenía más departamentos, nos enfrentábamos a nuevos problemas. Un gerente de producto estaba trabajando en Premium, la versión de pago mejorada de nuestra aplicación. Otro se centraba en nuestra plataforma API, que permitía a terceros como Fitbit conectarse a MyFitnessPal y añadir datos o diferentes aplicaciones. El tercero se dedicaba a mejorar la experiencia de acceso de los usuarios. Cada uno de ellos tenía sus OKR individuales para aquello con lo que esperaba cumplir; así que de momento todo funcionaba a la perfección.

El problema era el equipo de ingenieros que compartíamos, que quedaba atrapado en el medio. Los ingenieros no trabajaban en coordinación con los objetivos de los gerentes de producto. Tenían sus propios OKR infraestructurales: debían ser los manitas que mantenían el funcionamiento básico de la empresa. Creímos que podrían encargarse de todo, y fue un error garrafal. No sabían a ciencia cierta cuál era su cometido, y este podía cambiar sin previo aviso. (A veces eso quedaba definido por la capacidad pulmonar del

gerente de producto que gritara más alto.) Dado que los ingenieros pasaban de un proyecto a otro semana tras semana, su eficiencia disminuía. Cuando volvían a trabajar en un producto tras una interrupción, tenían que preguntarse: «¿De qué iba esto?». Trabajar en la versión Premium era lo más urgente para conseguir ingresos, pero funcionaba a trancas y barrancas.

Me sentía enormemente frustrado. Habíamos contratado a todas esas personas con talento y gastado enormes sumas de dinero, pero en absoluto conseguíamos avanzar más rápido. Todo llegó a un punto crítico con un OKR de marketing de máxima prioridad para enviar correos electrónicos personalizados con contenido específico. El objetivo estaba bien construido: queríamos captar un mínimo determinado de usuarios activos mensuales para nuestro blog. Un resultado clave importante era aumentar la media de personas que accedían directamente a él a través de los correos enviados. Pero nadie del departamento de Marketing había pensado en informar al equipo de ingeniería, que ya había establecido sus prioridades para ese trimestre, y sin la implicación de los ingenieros ese OKR estaba destinado al fracaso. Y lo que es peor: ni Albert ni yo nos percatamos de ello hasta que llegó el momento de analizar el trimestre. (El proyecto tuvo que realizarse durante el trimestre siguiente.)

En ese momento fue cuando espabilamos, cuando vimos que era necesaria una mayor coordinación entre los equipos. Nuestros OKR estaban bien diseñados, pero no nos habíamos esforzado en su implementación. Los departamentos contaban con un apoyo crucial entre ellos, pero nosotros no habíamos sido capaces de hacer explícita esa dependencia. La coordinación era impredecible, y las

fechas de entrega fracasaban una y otra vez. No nos faltaban objetivos, pero nuestros equipos no llegaban a encontrarse nunca.

Al año siguiente intentamos solucionar el problema celebrando reuniones de integración periódicas con el equipo ejecutivo. Los jefes de departamento presentaban sus objetivos cada trimestre e identificaban las codependencias. Nadie salía de la sala hasta que no habíamos contestado a unas preguntas básicas: «¿Estamos respondiendo a las necesidades de implicación de todos los grupos? ¿Hay algún equipo que esté saturado? Y en ese caso, ¿qué podemos hacer para que sus objetivos sean más realistas?».

«Coordinación» no significa redundancia. En MyFitnessPal cada OKR tiene un propietario único y los otros equipos se unen a él cuando es necesario. Tal como yo lo veo, compartir los objetivos y resultados clave solo sirve para que nadie se responsabilice de ellos. Si un OKR falla, no quiero tener a dos personas culpándose mutuamente. Incluso en el caso de que haya dos o más equipos con objetivos paralelos, sus resultados clave tienen que ser distintos.

Fuimos mejorando a medida que repetíamos el proceso OKR. Nuestros objetivos empezaron a ser más precisos, nuestros resultados clave más cuantificables y nuestra media de logros conseguidos aumentó. Tardamos dos o tres trimestres en cogerle bien el truco, en especial en el caso de funciones de un producto que estaban vinculadas a un objetivo más amplio. Predecir el mercado de algo conceptualmente nuevo no es fácil; a veces sobrepasábamos nuestros cálculos a lo grande, otras nos quedábamos muy cortos. Así que cambiamos el chip. Empezamos a relacionar nuestros resultados clave con fechas de entrega, en lugar de con ingresos o usuarios proyectados. (Ejemplo: «Lanzar

MyFitnessPal Premium para el 5 de enero de 2015»). Tras poner en marcha alguna nueva función y recopilar los datos que nos llegaban estábamos en mejor posición para evaluar su impacto y potencial. Tras esto, la próxima ronda de OKR podía asociarse de una manera más realista (o exigente) a los resultados proyectados.

En ocasiones veíamos que nuestros equipos escogían resultados clave poco arriesgados, como enviar unos cuantos correos y generar más notificaciones. Cuanto más ambicioso era el objetivo, más conservadores eran los resultados clave, una consecuencia típica que queríamos evitar. De modo que aprendimos a diseñar nuestros objetivos para hacerlos encajar en el contexto. Cuando era apropiado, nos decidíamos por el crecimiento exponencial. Pero había momentos en que decíamos al equipo: «Con este no os preocupéis por el impacto mensual de usuarios activos. Simplemente cread la mejor función que podáis. Queremos que vayáis a por el premio gordo».

Codependencias no reconocidas, mandatos que se magnifican

Unirnos a Under Armour significó adaptarnos a una empresa con una forma totalmente diferente de establecer los objetivos. De repente, tenía un jefe con el que coordinarme y un departamento nuevo por completo que dirigir: UA Connected Fitness de Norteamérica. Nuestro mandato era aprovechar las tecnologías digitales emergentes para mejorar el ejercicio físico y el rendimiento.

Tenía tres aplicaciones más que coordinar, cada una con su propia cultura y estilo de trabajo.

Cuando la empresa crece, la coordinación se complica cada vez más. ¿Cómo revelaríamos a cuatrocientas personas lo que intentábamos lograr para ayudarlas a estar en línea con nuestros objetivos y coordinarnos entre todos? ¿Cómo conseguiríamos que todos remáramos en el mismo sentido? Al principio, me pareció algo complicadísimo; apenas podía llegar a imaginar cómo lo consiguen Amazon o Apple. Sin embargo, todo cambió cuando introdujimos los OKR en nuestra división.

Semanas después de la fusión, mi jefe convocó una reunión fuera de las oficinas con veinte directivos, entre ellos, varios de los responsables de Connected Fitness. Dado que Under Armour seguía un esquema anual, los jefes de departamento tenían que presentar los objetivos que esperaban alcanzar ese año. En MyFitnessPal estábamos acostumbrados a invertir tiempo en establecer objetivos correctamente. Nuestro grupo estaba preparado.

A medida que transcurría la reunión, Albert y yo nos sorprendimos al descubrir que los miembros del equipo de comercio electrónico contaban con que derivaríamos hacia ellos un tráfico significativo desde nuestras aplicaciones. El equipo de datos asumía que les proporcionaríamos montañas de datos. El equipo de ventas digitales nos había atribuido una cantidad determinada que aportaríamos en ingresos por publicidad nueva. Los tres equipos habían preconcebido nociones de lo que cabía esperar de nosotros, sin tener en cuenta lo que otros equipos pedían. Tampoco eran capaces de ver si sus metas estaban en línea con nuestros objetivos de

crecimiento, por no hablar del propósito general de la compañía. Allá donde mirásemos encontrábamos dependencias implícitas. Se trataba del mismo problema que habíamos tenido en MyFitnessPal, pero inyectado con esteroides. Era simplemente imposible que consiguiéramos hacer todo aquello.

Tardamos dieciocho meses en centrar la coordinación de la división, y no podríamos haberlo conseguido sin los OKR. Primero teníamos que definir los límites de nuestra capacidad para desarrollar un nuevo software. Después teníamos que definir con claridad nuestras prioridades principales. Al compartir los OKR ejecutivos que habíamos planteado para Connected Fitness, pude explicar por qué ciertos proyectos necesitaban un tiempo preciso y dónde había que redoblar los esfuerzos respecto a los objetivos prioritarios de la compañía. «Este es el procedimiento que nosotros usamos —dije—, y voy a mostraros nuestros objetivos y resultados clave. Tenéis que hacerme saber si veis que hemos pasado algo por alto, o si creéis que estamos trabajando en los temas equivocados.»

Se trataba de una transparencia unidireccional y me ponía un poco nervioso hacerlo, pero funcionó. Empezaron a reconocer nuestros límites y a adaptar sus expectativas en función de eso. Por nuestra parte, intentamos coordinarnos con ellos en proyectos que cumplieran con objetivos interdepartamentales.

Cuando Albert se encargó del equipo de producto de MapMyFitness, lo primero que hice fue revisar la hoja de ruta y decir: «Tenemos que reducir esto a la mitad, ¿de acuerdo? Hay que desvestirlo hasta llegar a lo realmente importante». Ahora evaluamos las funciones de los productos al estilo de MyFitnessPal: «¿Qué pasa si quitamos esto de la hoja de ruta para este trimestre?

¿Afectará realmente a la experiencia del usuario?». Lo más habitual es que esa función en particular no afecte en gran medida. Estas decisiones no son subjetivas; tenemos parámetros para medir el impacto real. En la actualidad tomamos decisiones más precisas y delicadas respecto a las cosas por las que hay que apostar, y todo ello se genera a partir de nuestro proceso OKR.

La concentración y la coordinación son dos estrellas binarias. En mayo de 2015, tres meses después de la adquisición, finalmente salió nuestra versión Premium para suscriptores. No pudimos llevarla a cabo hasta que admitimos abiertamente: «Mirad, no somos capaces de hacerlo todo a la vez. Hay que escoger». Tuvimos que dejar claro a la compañía que la versión Premium era nuestro objetivo número uno, y que estaba por encima de todo lo demás.

Seguimos en proceso de adaptación. Poco después de la fusión, dos de nuestras cuatro aplicaciones implementaron mapas en sus funciones de seguimiento de carrera. Dado que no habían logrado colaborar en el desarrollo, crearon mapas de diferentes formas con distintos proveedores. Aparte de la ineficiencia obvia, la experiencia de nuestros clientes no sería consistente. En su favor hay que decir que ambos equipos idearon una revisión mensual para evitar problemas similares en el futuro. Poco después, implementamos los OKR en toda la división. Ahora estamos en sintonía. Todos conocen las prioridades principales de nuestro grupo y eso les otorga libertad para poder negarse a hacer otras cosas.

La estrella que te guía

Aunque nuestros días como empresa emergente ya pasaron, todavía somos ambiciosos en el establecimiento de objetivos. Seguimos basándonos en los valores de transparencia y responsabilidad de nuestros objetivos y resultados clave. Publicamos nuestros objetivos en una wiki que cualquier persona de la empresa puede consultar. Hablamos sobre ellos en reuniones generales semanales. En un retiro que hicimos recientemente fuera de las oficinas, demostré nuestro proceso OKR ante un grupo de directivos más amplio y lo acogieron con los brazos abiertos. «El mejor encuentro fuera de las oficinas que hemos tenido nunca», dijo un ejecutivo. Una vez que hemos conseguido que los OKR se afiancen como base operacional de Connected Fitness, tengo la esperanza de que su ejemplo se extienda también a Under Armour. Cuanto mayor es la organización, más valioso resulta el sistema.

Aparte de lograr que los objetivos de la empresa sean más coherentes, la coordinación tiene un sentido más profundo. Se trata de que tus objetivos sean fieles a los valores que te sirven de guía. Connected Fitness sigue deliberadamente la misma línea de la misión de Under Armour: «Hacer mejores a los atletas». Al mismo tiempo, nos mantenemos fieles al viejo mantra de MyFitnessPal: «El éxito de nuestros clientes para alcanzar sus objetivos de salud y preparación física supone el éxito de nuestra compañía». Como equipo, continuamos planteándonos la misma pregunta que Albert y yo nos hacíamos al principio: «¿Ayudará esta función —o esta sociedad— al éxito de nuestros clientes?».

Al fin y al cabo, nuestros clientes son quienes realizan el esfuerzo para cambiar sus vidas. Como cuando aquella mujer se levantó de

su silla sin apoyarse en las manos por primera vez desde hacía veinte años, un momento revelador que nos conmovió. Nuestro éxito como empresa está determinado por la capacidad que tengamos para ayudar a generar esos momentos. Siempre que sea posible, lo dejamos claro en nuestros objetivos de dirección, como se aprecia en el siguiente OKR que redactamos hace unos años:

OBJETIVO
Ayudar a más personas en todo el mundo.
RESULTADOS CLAVE
1. Añadir veintisiete millones de usuarios nuevos en 2014.
2. Alcanzar los ochenta millones de usuarios registrados.

Cualquier decisión que tomemos tiene que encajar con nuestra visión. Si hay que escoger entre nuestros clientes y un objetivo de empresa, siempre nos decantamos por el cliente. Cuando un objetivo parece no estar en línea con nuestro mantra, lo revisamos con mayor atención. Antes de seguir adelante, nos aseguramos de que pueda alinearse con nuestra estrella guía. Esto es lo que nos permite seguir en el buen camino y estar conectados con las personas a las que servimos. Esto es lo que nos hace ser quienes somos.

Conexión: La historia de Intuit

Atticus Tysen

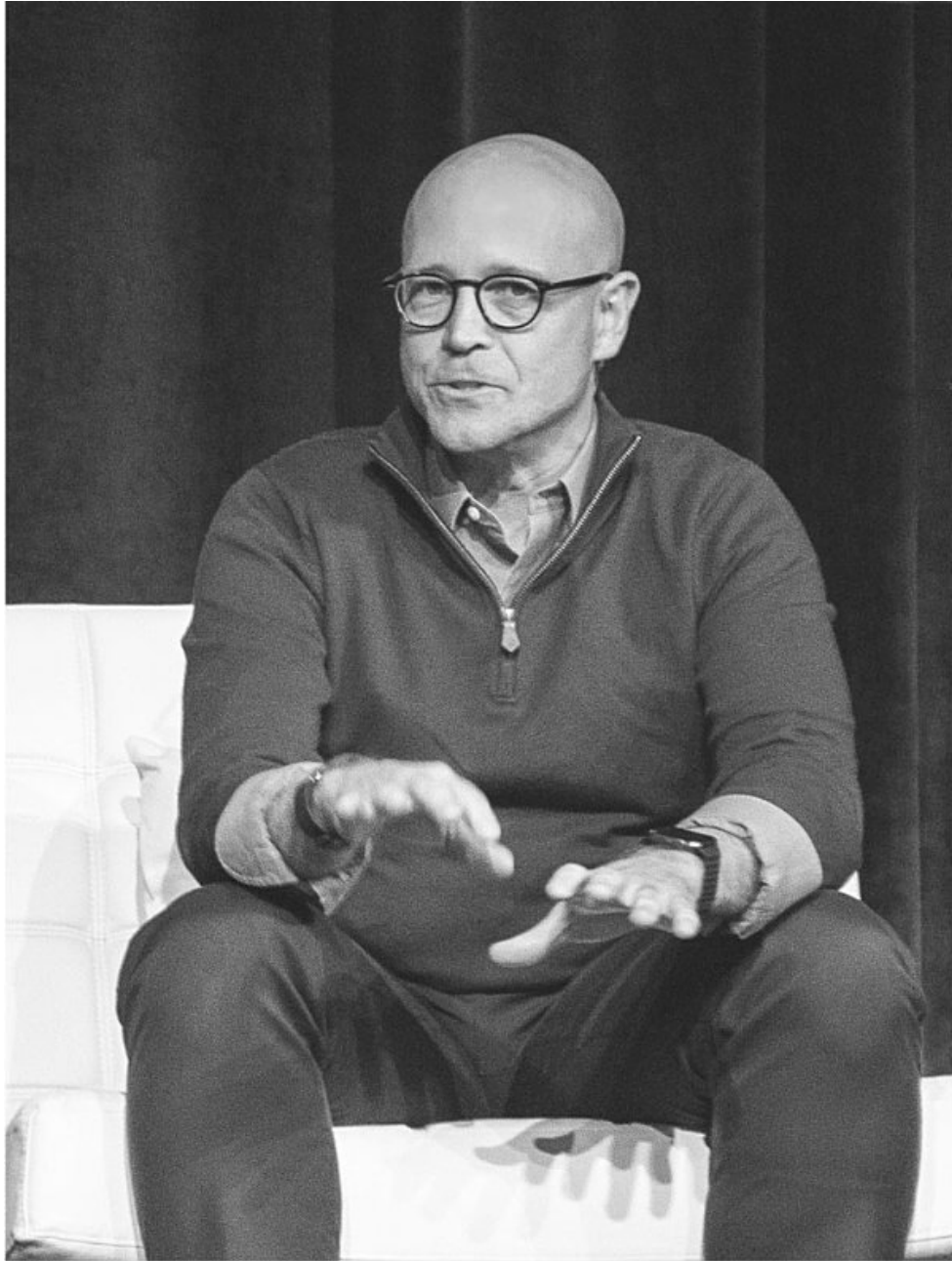
Director de Servicios Informáticos (CIO)

Intuit lleva catorce años seguidos entrando en la prestigiosa lista «Las empresas más admiradas del mundo» de Fortune.^[1] La firma comenzó su andadura en la década de los ochenta con Quicken, que introdujo las finanzas personales en el ordenador de sobremesa hasta convertirse en un nombre conocido por todos. Después llegó TurboTax, el software para la confección de declaraciones de impuestos, y un programa de contabilidad (QuickBooks), al que ahora puede accederse en línea. En su larga historia, según los estándares de la industria de la tecnología, Intuit ha sobrevivido a las constantes amenazas de sus competidores marchando siempre un paso por delante del resto. Hace muy poco vendió Quicken y reconstruyó QuickBooks Online para convertirla en una plataforma abierta. Las suscripciones se incrementaron el cuarenta y nueve por ciento. «Siempre que Intuit ha sufrido algún tropiezo —dijo el

analista de UBS Brent Thill a The New York Times—, se ha levantado rápidamente del suelo y ha seguido en la carrera. Esa es la razón por la que la compañía ha funcionado tan bien durante tanto tiempo.»^[2]

Nadie logra conectar con aquello que no ve; cuando hay compartimentación, no se generan redes. Por definición, los OKR permanecen abiertos y todos los segmentos de la organización pueden verlos, a todos los niveles y en cada uno de los departamentos. El resultado es que las empresas que se comprometen con ellos acaban siendo más coherentes.

Las organizaciones adaptables tienden a relacionarse de una manera más abierta. La cultura de transparencia la instauró en Intuit su cofundador Scott Cook y fue Bill Campbell, llamado el Coach, CEO de Intuit y su presidente vitalicio, quien la fortaleció. «Bill era uno de los tipos más abiertos que he conocido —dice Atticus Tysen, vicepresidente ejecutivo de Intuit y director de servicios informáticos—. Tenía un don para conocer el interior de las personas e invertía en ellas. Siempre sabías qué estaba pensando y que te apoyaría en todo.»



El CIO de Intuit, Atticus Tysen en Goal Summit, 2017.

El legado del Coach sigue vivo. Hace unos años, Atticus introdujo los OKR a sus subordinados directos para contribuir a que el departamento de Informática se adaptara a la introducción de Intuit en la nube. El trimestre siguiente, trasladó el sistema al nivel

directivo; un trimestre después, llegó hasta los seiscientos empleados de los servicios informáticos. Estaba decidido a no forzar ese nuevo proceso. «No queríamos que se cumpliera de manera burocrática, queríamos una implicación entusiasta —afirma Atticus—. Necesitábamos comprobar si el sistema OKR se imponía por sí solo, y lo hizo a la perfección.»

El grupo de sistemas informáticos de Intuit aborda unos dos mil quinientos objetivos activos cada trimestre. Dado que han fortalecido su capacidad para establecer objetivos en función de datos automatizados en tiempo real y evaluaciones rutinarias, los empleados coordinan prácticamente la mitad de sus OKR con los objetivos de sus superiores o de su departamento.

A nivel colectivo, revisan los OKR de los jefes más de cuatro mil veces por trimestre, o siete veces por empleado, lo que supone un indicativo poderoso del compromiso de los trabajadores. Tras la cirugía oftalmológica practicada a los OKR, los colaboradores ven vínculos más claros entre su quehacer diario, las prioridades de sus compañeros, los objetivos trimestrales de su equipo y la verdadera misión de la compañía.

La historia de Intuit evidencia los beneficios que tiene crear un proyecto piloto de OKR antes de su despliegue a lo largo de toda la empresa (o incluso sin que este llegue a concretarse). Varios cientos de usuarios pueden bastar para poner a prueba un laboratorio OKR, para subsanar cualquier vicio antes de su uso a gran escala. El CEO Brad Smith, que deja a la vista de todos sus propios objetivos en su despacho, afirma que en Intuit el establecimiento de objetivos conectados «es fundamental para permitir que los empleados realicen el mejor trabajo de su vida».

Atticus Tysen: Trabajé durante once años en el departamento de Producto de Intuit antes de pasar al de servicios informáticos. Después, en 2013, me nombraron CIO. Decidí realizar este cambio porque amo esta empresa y sabía que el departamento de Servicios informáticos necesitaba evolucionar para ayudar a Intuit con su nueva misión. Fueron tiempos estresantes pero emocionantes. La organización se movía en varios frentes al mismo tiempo: pasar del software de ordenadores de sobremesa al software con base en la nube, desde una plataforma cerrada hasta otra abierta a miles de aplicaciones de terceros, de ser una empresa de Norteamérica a una compañía multinacional. A medida que nos encaminábamos hacia nuestra estrategia a largo plazo para convertirnos en un ecosistema integrado, fuimos pasando gradualmente de ser una empresa con diversas marcas (TurboTax, Quicken, QuickBooks) a la marca registrada con el nombre Intuit.

En la tormenta que toda alteración del mercado provoca, el departamento de Informática cargaba con el peso de las frustraciones internas. Esto se debe en gran parte a que las operaciones suelen ser opacas. Cualquier empresa con más de treinta años de vida acumula capas de tecnología compleja, sobre todo si se trata de una empresa tecnológica. En el departamento de Servicios informáticos siempre tenemos que mantener un equilibrio entre las necesidades de las firmas colaboradoras internas y las exigencias del usuario de destino. Vinculamos la tecnología a los resultados empresariales. Y tal vez lo que resulta más complicado de todo: tenemos que adaptar nuestra tarea de hacer que los

sistemas funcionen a la perfección en tiempo presente (según las expectativas de nuestro personal) a nuestra obligación de invertir en el futuro. Por ejemplo, Intuit tenía nueve sistemas de facturación diferentes para servir a nuestra variedad de productos, y cada uno de ellos presentaba desafíos particulares. Cuando estás apagando incendios todos los días, resulta complicado crear una tecnología vanguardista de facturación.

¿Cómo podríamos indicar a nuestros trabajadores qué era lo más importante al tiempo que manteníamos una capacidad de funcionamiento plena? ¿Y cómo íbamos a asegurar a toda la plantilla que teníamos en cuenta todas sus preocupaciones? En una organización compartimentada convencional, la actividad es opaca. Tal vez los empleados intenten saber qué sucede fuera de su propio departamento, pero por lo general no saben por dónde empezar, o no tienen tiempo para realizar un seguimiento.

En Intuit el cambio empezó desde la cúpula. Para poner en funcionamiento nuestra transformación, el CEO y presidente de la empresa, Brad Smith, instauró un sistema de establecimiento de objetivos en toda la empresa. Brad trata este tema de una manera muy consciente y deliberada. Una vez al mes, los jefes se reúnen con sus subordinados para hablar sobre los objetivos individuales. El sistema lleva integrado un parte de comentarios que abarca todos los espectros (un feedback de trescientos sesenta grados) en el que empleados y jefes comparan sus notas regularmente.

Nuestra empresa tiene una larga tradición cultural que gira en torno al aprendizaje y la experimentación. Intentamos muchas cosas, mantenemos los elementos que funcionan mejor y los adaptamos a nuestras propias necesidades. Me comprometí a

trabajar con Recursos Humanos para probar los OKR en Enterprise Business Solutions o EBS (el sobrenombre con el que nos referimos al departamento de Servicios informáticos). Había descubierto los objetivos y resultados clave en 2014 tras buscar en Google los términos clave «establecimiento de objetivos». Mi investigación sugería que los OKR podían ayudarnos a cambiar nuestra forma de funcionar e incluso la percepción que teníamos de nosotros mismos.

La informática contemporánea va mucho más allá del ejercicio de marcar casillas para procesar incidencias o peticiones de mejora. Se trata de añadir valor al negocio, deshacerse de los sistemas clónicos redundantes, crear nuevas funcionalidades, encontrar soluciones orientadas al futuro. Para que EBS se convirtiera en el equipo que Intuit necesitaba, sería preciso realizar un cambio radical. Nuestros directivos tenían que dar tiempo al personal para que pusieran en segundo plano algunas tareas diarias y se centraran en iniciativas a largo plazo más valiosas para la empresa.

Actualmente todos los empleados de mi departamento tienen entre tres y cinco objetivos por trimestre, aparte de uno o dos objetivos personales. El poder de ese sistema reside precisamente en su sencillez, y también en que es totalmente transparente. Sabía que para que nuestros OKR fueran efectivos tenían que ser visibles para toda la empresa, aunque nadie externo a EBS los usara. Quería que todas las personas de la empresa estuvieran al corriente de lo que hacíamos, cómo y por qué. Si los demás comprenden tus prioridades y limitaciones, tienden a confiar más en ti cuando las cosas se tuercen.

Al principio me resultó complicado separar mis objetivos individuales de los OKR del departamento. Como director de

servicios informáticos creía que lo lógico era que coincidieran. Pero esa no era una buena forma de verlo. La mayoría de nuestros objetivos ejecutivos pasaban de un trimestre a otro, normalmente se prolongaban hasta los dieciocho meses. Los equipos y los individuos que estaban a mi cargo modificaban sus propios OKR a medida que el contexto cambiaba y continuábamos progresando. De modo que era razonable que se dijeran: «Si los objetivos del CIO nunca cambian, ¿a qué se dedica?». Capté el mensaje. Ahora tengo mis propios objetivos y los adapto a nuestros OKR ejecutivos, como todos los demás.

Nos propusimos implementar el sistema a nivel mundial, más allá de nuestra base de operaciones en Bay Area. EBS cuenta con equipos formalizados en cuatro regiones estadounidenses y en Bangalore, el centro de alta tecnología ubicado en el sur de la India, aparte de los equipos de asistencia técnica en las delegaciones de Intuit que hay en todo el mundo. Cuando tienes personal que trabaja fuera del centro neurálgico, este se pregunta qué labor se realiza en la sede principal. (Y es posible que la plantilla de la oficina central también se pregunte qué hace el resto.) Los OKR acabaron con el misterio. Nos hicieron tener una mayor cohesión. Nos unieron.

Uno de nuestros objetivos ejecutivos en EBS es «racionalizar, modernizar y afianzar toda la tecnología utilizada para el funcionamiento de Intuit». (Véase la página 122). Últimamente siempre que viajo a Texas o a Arizona para ver a uno de los equipos, oigo a la gente decir: «Este proyecto está racionalizando nuestra cartera de productos» o «¿Cómo podemos modernizar ese sistema?». Todos utilizan el mismo lenguaje con independencia de dónde estén ubicados. Cuando empieza a hablarse de un nuevo

proyecto, se preguntan entre ellos cómo encaja eso en nuestro modelo OKR. Y si no lo hace, dan la voz de alarma enseguida: «¿Para qué queremos hacer esto?».

OBJETIVO Modernizar, racionalizar y afianzar la tecnología utilizada en el funcionamiento empresarial de Intuit.
RESULTADOS CLAVE 1. Completar la migración de Oracle eBusiness Suite a R12 y poner fuera de la circulación la versión 11.5.9 este trimestre. 2. Ofrecer la facturación al por mayor como un servicio de la plataforma. 3. Completar el acceso de los agentes de la unidad de pequeñas empresas en Salesforce. 4. Planificar la retirada de uso de la tecnología desfasada. 5. Esbozar y coordinar las estrategias, las hojas de ruta y la andadura de la nueva Workforce Technology.

Datos de la nube en tiempo real

Intuit se considera a sí misma una empresa emergente, aunque tiene treinta y cuatro años de antigüedad. Nuestra historia, que comenzó con los ordenadores personales en la década de los

ochenta, refleja una serie de alteraciones del mercado tecnológico en la que cada nueva plataforma mejoraba la anterior. Nuestro primer producto estaba en DOS. Después pasamos a usar Windows y Macintosh para los equipos de escritorio; más tarde, a los dispositivos móviles, y recientemente, a la nube.

En la era de la nube los OKR pueden aprovecharse incluso mejor. La coordinación horizontal se produce de manera natural. Con un establecimiento de objetivos público y abierto, el equipo de análisis de datos podía ver desde un principio lo que nuestro equipo de sistemas financieros tenía en mente. Resultaba evidente que deberían trabajar juntos, en paralelo. Los equipos interrelacionaron sus objetivos en tiempo real en lugar de hacerlo a toro pasado, un verdadero cambio en nuestra forma histórica de hacer las cosas.

En una empresa de software de escritorio, los líderes miran las operaciones a través de una óptica de ventas al por menor perteneciente al siglo xx. Analizan a posteriori los informes de ventas y el flujo de los canales de distribución. Aunque hacen lo que pueden para predecir la dirección que toma el negocio, su visión se limita en gran parte a una mirada retrospectiva. Por el contrario, un negocio con base en la nube quiere saber lo que está sucediendo en el momento presente. ¿Cuántas suscripciones hemos obtenido esta semana? ¿Cuántas descargas de prueba gratuita tenemos actualmente? ¿Cuál es nuestra tasa de conversión a la versión de pago? Un cliente puede buscar en Google un producto online, mirar por encima la página de marketing, probarlo y efectuar la compra en menos de diez minutos. Para mantenerse al tanto, los líderes deberían revisar a diario su embudo de conversión. En EBS es necesario pensar en informes, datos y análisis en tiempo real,

aunque estemos creando herramientas como la facturación al por mayor. Hemos resumido esta necesidad en un objetivo de nivel ejecutivo:

OBJETIVO Permitir que cada empleado de Intuit pueda tomar decisiones basadas en datos en tiempo real.
RESULTADOS CLAVE 1. Elaborar data marts (bases de datos departamentales) funcionales para los departamentos de Recursos Humanos y Ventas. 2. Completar la migración al nuevo Enterprise Data Warehouse, creado para tener acceso en tiempo real. 3. Crear un equipo específico que opere todas las herramientas de visualización de datos de Intuit para impulsar una estrategia unificada. 4. Crear un módulo de formación para ayudar a los miembros de otros equipos a utilizar las herramientas de visualización de datos.

Una herramienta para la colaboración global

A medida que Intuit pasa a ser una empresa global, la colaboración asíncrona va convirtiéndose en nuestro modo de vida. Cuando

trabajamos con nuestro equipo de Bangalore desde las oficinas centrales, las videoconferencias tienen una utilidad limitada. Dado que hay un desfase de trece horas, cuando nuestros socios de la India duermen, nosotros trabajamos, y viceversa. Hace tres años había pocas opciones prácticas al respecto. Intuit invirtió en herramientas de trabajo de última tecnología, pero no teníamos soluciones para las conversaciones continuadas, la autoría colaborativa y las videoconferencias. Los empleados se veían obligados a improvisar, obteniendo resultados irregulares. La productividad disminuía.

Con el propósito de atajar el problema de una manera más conectiva, elevamos el estatus de uno de los resultados clave centrado en la tecnología de ámbito laboral para crear un OKR de nivel ejecutivo. En seis meses, ese nuevo énfasis estratégico nos llevó a añadir varias herramientas nuevas, todas ellas integradas en un único sistema de autenticación: Slack para las conversaciones continuadas, Google Docs para la edición colaborativa, Box para el contenido de administración, BlueJeans para la tecnología de vídeo de última generación. Nuestra plataforma OKR abierta contribuyó a que los equipos de EBS realizaran la transición y estuvieran en línea con nuestro objetivo ejecutivo. Ahora nuestros empleados pueden centrarse en el trabajo en lugar de perder el tiempo intentando averiguar qué herramienta deben usar.

El establecimiento de objetivos es todo un arte y hay que tomar muchas decisiones subjetivas. Si escoges elevar temporalmente un resultado clave, es mejor ser sincero al respecto. Los líderes tienen que explicar: «Sí, por el momento quiero que nos centremos en esto y que sea nuestro objetivo ejecutivo. Cuando no haya que dedicarle

tanta atención, volveremos a darle el estatus de resultado clave». Se trata de un sistema dinámico. Hay que ir reajustándolo.

OBJETIVO Proporcionar excelentes soluciones y estrategias integrales en tecnologías de entorno laboral.
RESULTADOS CLAVE 1. Implementar Box en fase piloto para los cien primeros usuarios antes de la mitad del trimestre. 2. Completar el lanzamiento total de BlueJeans a los destinatarios finales antes de acabar el trimestre. 3. Transferir las primeras cincuenta cuentas individuales de usuarios de Google a la cuenta interna antes de acabar el trimestre. 4. Concretar el contrato con Slack a finales del primer mes y completar su puesta en marcha antes de acabar el trimestre.

Desde hace mucho tiempo, existen estudios que corroboran que los empleados prosperan cuando entienden la relación que tiene su trabajo con los objetivos generales. Es una afirmación que tiene especial validez en lo que concierne a nuestras sedes más remotas. Oí a alguien que lo comentaba entre el personal de Bangalore: «Mi objetivo viene directamente de uno de los resultados clave del OKR

de mi jefe, que está directamente vinculado al objetivo ejecutivo de EBS, que está relacionado con el paso de la empresa a la nube. Ahora entiendo la conexión que tiene el trabajo que hago en la India con la misión de la empresa». Percatarse de eso es poderoso. Los OKR han consolidado nuestro deslavizado departamento. Gracias al establecimiento de objetivos estructurados y visibles, las compartimentaciones han desaparecido.

Conexiones horizontales

Intuit era una organización poco jerarquizada desde un principio y no había muchos niveles de separación entre el CEO y los empleados. Nuestro fundador, Scott Cook, creía que debía imponerse la mejor idea, aunque no procediera de quien ostentaba el título de mayor rango, y eso sigue aplicándose en la actualidad. Desde el primer día que entré a formar parte de la gestión de grupos, quedé impresionado con su cultura de colaboración. A pesar de que nuestro sistema de dirección se fundamentaba en la compartimentación, se respiraba apertura de arriba abajo. Siempre tenías libertad para hablar con tu jefe o con el jefe de este, y te escuchaban respetuosamente.

Los OKR han posibilitado que ahora nos abramos en sentido horizontal, entre los diferentes equipos. Al principio resultaba incómodo. De manera instintiva, todos los empleados de informática querían alinearse con los objetivos de su jefe, cuando no con los míos. Cierta día entré en la plataforma y encontré cientos de resultados clave que eran casi un calco de uno de mis objetivos

ejecutivos. Les dije: «Vuestro jefe seguirá siendo vuestro jefe. Seguiréis colaborando juntos, nada de eso cambiará. Pero tenéis que desvincularos de nuestros objetivos y empezar a conectar entre vosotros».

Nuestros equipos de facturación y de comercio electrónico trabajan a las órdenes de dos jefes de departamento diferentes que están bajo mi mando. Si esa área está creando un carrito de la compra, los de facturación tienen que poner en el mercado funcionalidades relacionadas con ello. Con el sistema antiguo los dos equipos de ingeniería actuaban por separado y respondían ante sus respectivos gerentes de producto, quienes intentaban conectarlos desde arriba con resultados dispares. Las personas que realizaban el trabajo propiamente dicho no tenían contacto directo entre sí.

Ahora, con la transparencia horizontal de nuestros OKR, los ingenieros se conectan deliberadamente a medida que sus objetivos se vinculan. Trimestre a trimestre, comparan sus resultados con los objetivos del departamento, al tiempo que piensan en cómo coordinarse mejor con sus compañeros. Estamos alejándonos de la tendencia a dar órdenes ejecutivas para pasar a tener una autonomía real. Los dirigentes de EBS siguen siendo quienes establecen el contexto, formulan las grandes preguntas y proporcionan los datos relevantes. Pero es la visión conjunta de nuestros grupos interconectados lo que nos propulsa y nos une.

Superpoder n.º 3: Realizar el seguimiento de las responsabilidades

En Dios confiamos; los demás deben aportar datos.

W. EDWARDS DEMING

Una de las virtudes más infravaloradas de los OKR es que podemos realizar un seguimiento de ellos y después cabe la posibilidad de revisarlos o adaptarlos según dicten las circunstancias. Los OKR, al contrario de esos objetivos empresariales tradicionales estancados de «establecer y desechar», son organismos vivos que respiran. Su ciclo vital se desarrolla en tres fases, que veremos paso a paso.

El establecimiento

Aunque el software de carácter general puede poner en funcionamiento el proceso OKR, tiene una pega: no permite la

progresión. Una empresa del grupo Fortune 500 que recientemente intentó aumentar la cadencia de su establecimiento de objetivos, se dio de bruces contra una pared. ¡Sus ochenta y dos mil colaboradores habían guardado sus objetivos anuales en archivos de Microsoft Word! Si hubieran querido pasar a una implantación trimestral, habrían generado trescientos veintiocho mil archivos al año. En teoría serían públicos, pero ¿quién tendría la paciencia para buscar las conexiones y la coordinación? Si nadie ve los objetivos que compartes, ¿puede decirse que el sistema es realmente transparente?

En 2014, cuando Bill Pence ingresó en AOL como director de tecnología global, los objetivos ejecutivos de la empresa y sus divisiones se presentaban en una hoja de cálculo y descendían a todos los empleados a través del organigrama. «Pero nunca llegaron a tener un hogar donde pudieran conectarse a diario con el personal», dice Pence. Si no hay actualizaciones frecuentes del estadio en que se encuentran, los objetivos pierden su relevancia; la brecha entre el plan y la realidad se amplía por momentos. Llegados a finales del trimestre (o peor, del ejercicio), lo que nos quedan son unos OKR zombis, unos cuantos cómo y unos cuantos qué por escrito carentes de vida y de significado.

Los colaboradores se implican más cuando ven por sí mismos en qué medida su trabajo contribuye al éxito de la empresa. Trimestre a trimestre, día tras día, buscan medidores tangibles de sus logros. Las recompensas externas —el cheque de bonificación de finales de año— solo sirven para validar lo que ya saben. Los OKR nos ponen en relación con algo más poderoso: el valor intrínseco del trabajo propio.

A medida que el listón del establecimiento de objetivos se eleva, hay más organizaciones que están adoptando el uso de un potente software de gestión especializado que opera desde la nube. Las mejores plataformas a este respecto contienen aplicaciones para móviles, actualización automática, herramientas de informes analíticos, alertas en tiempo real, y llevan integrado Salesforce, JIRA y Zendesk. En tres o cuatro clics los usuarios pueden navegar por un panel digital para crear, realizar seguimientos, editar y puntuar sus OKR. Esas plataformas transfieren unos valores OKR que generan un cambio:

- Dan mayor visibilidad a los objetivos de todos. Los usuarios obtienen acceso sin fisuras a los OKR de su jefe, sus subordinados y la organización al completo.
- Impulsan la implicación. Cuando sabes que trabajas en lo correcto, es más fácil estar motivado.
- Promueven las redes sociales internas. Una plataforma transparente posibilita que los individuos se acerquen a los compañeros que comparten unos mismos intereses profesionales.
- Ahorran tiempo, frustraciones y dinero. En el establecimiento de objetivos convencional, se pierden horas buscando documentación en forma de notas de reuniones, documentos Word, correos electrónicos y transparencias de PowerPoint. Con una plataforma de gestión OKR, toda la información relevante está a tu entera disposición.

Bill recuerda que al CEO de AOL, Tim Armstrong, le parecía que los objetivos de la empresa estaban «demasiado desconectados». En su opinión: «No estaban vinculados unos a otros; no fluían hacia arriba y hacia abajo. No tenían una relación directa con los empleados ni con el trabajo que realizaban a lo largo del año». En 2016, Armstrong introdujo una plataforma especializada y dio a conocer unos OKR. El resultado, según explica Pence, fue una transparencia radical, conexión en tiempo real y una empresa que coordinaba las operaciones de manera natural.

El pastor de los OKR

Para que un sistema OKR funcione de manera eficiente, el equipo que lo usa, ya se trate de un grupo de altos ejecutivos o de una organización entera, tiene que adoptarlo universalmente. Sin excepciones, sin excusas. Por supuesto que siempre hay quienes los adoptan más tarde, los que se resisten y un sinfín de indecisos de toda índole. Para empujarlos a unirse al rebaño, la mejor práctica es designar uno o más pastores de los OKR. En el departamento de Productos de Google, ese papel lo desempeñó durante muchos años el vicepresidente ejecutivo Jonathan Rosenberg. He aquí unos de los típicos comunicados que Jonathan enviaba, con los nombres de los rezagados borrados para proteger a los culpables:

Remitente: Jonathan Rosenberg

Fecha: Jueves 5 de agosto de 2010 a las 2.59 PM

Asunto: Ante estas oportunidades ilimitadas, trece gerentes de producto no cumplen con los OKR (se especifican sus nombres).

Personal del departamento de Producto:

Como la mayoría de vosotros sabéis, creo firmemente que tener un buen conjunto de OKR trimestrales contribuye en buena medida al éxito de Google. Esta es la razón por la que os envió notas con regularidad para recordaros que los hagáis a tiempo y el motivo por el que pido a los jefes que las revisen para asegurarnos de que todos nuestros OKR son los adecuados. Lo he intentado con mensajes simpáticos y con mensajes bordes. Entre mis favoritos está amenazaros con arrojaros al Pozo de la Desesperación de Jonathan en octubre de 2017 y celebrar que rozamos la perfección en julio de 2008. He ido repitiendo este enfoque del palo y la zanahoria a lo largo del tiempo hasta que alcanzamos el cien por cien de efectividad. ¡Bien!

Así que dejé de enviar los mensajes, y mirad lo que ha sucedido: este trimestre, VARIOS de vosotros no entregasteis los OKR a tiempo y otros no puntuasteis vuestros OKR del segundo trimestre. Por lo que parece, no se trata del tipo de mensaje que envíe, ¡sino del simple hecho de que os lo recuerde! Los nombres de los caídos están debidamente anotados más abajo (con una exención para varios empleados nuevos de AdMob que no están familiarizados con el modo de proceder de Google y para muchos de vosotros que, si bien no cumplisteis la fecha de entrega, conseguisteis entregarlos en julio).

Tenemos tantas oportunidades ante nosotros (motor de búsqueda, anuncios, display, YouTube, Android, empresa, local, comercio, Chrome, TV, móvil, social...) que, si no sois capaces de que se os ocurran unos OKR que os hagan emocionaros con la idea de venir a trabajar cada día, es que algo va mal. De hecho, si ese es el caso, venid a verme.

Mientras tanto, os ruego que entreguéis vuestros OKR a tiempo, que puntuéis los OKR del trimestre anterior, que lo hagáis bien y los colguéis

para que el vínculo de vuestra página madre (intranet) funcione. Esto no es una tediosa tarea de oficina, sino una forma importante de establecer vuestras prioridades para el trimestre y asegurarnos de que todos estamos trabajando en equipo.

Jonathan

Seguimiento a medio camino

Tal como atestigua la moda de Fitbit, todos deseamos saber cómo estamos progresando y queremos verlo representado visualmente, con porcentajes incluidos. Algunos estudios sugieren que tener medidores de nuestro avance puede ser más incentivador que el reconocimiento público, los alicientes económicos o, incluso, alcanzar el objetivo en sí.^[1] Daniel H. Pink,^[2] autor de La sorprendente verdad sobre qué nos motiva, coincide en ello: «No hay nada más motivador que “hacer progresos en nuestro propio trabajo”. Los días que las personas realizan más progresos son aquellos en que se sienten más motivadas e implicadas».

La mayoría de las plataformas de gestión de objetivos emplean ayudas visuales para mostrar el progreso hacia los objetivos y resultados clave. Al contrario de los pasos de Fitbit, los OKR no precisan un seguimiento diario. Pero para evitar los fracasos es esencial realizar evaluaciones periódicas; a poder ser, semanales. Como Peter Drucker observaba: «Sin un plan de acción, el ejecutivo es prisionero de los acontecimientos. Y, sin evaluaciones que reexaminen los planes a medida que los acontecimientos se

desarrollan, el ejecutivo no tiene forma de diferenciar los eventos importantes de los que no son más que ruido».[3]

Tal como se dijo en el capítulo 4, el simple hecho de escribir el objetivo aumenta las posibilidades de alcanzarlo. Alcanzarlo será más sencillo si se monitoriza el progreso al tiempo que se comparte el objetivo individual con los compañeros, dos características integrales de los OKR. En un estudio realizado en California,[4] las personas que dejaron constancia de sus objetivos y enviaron informes sobre sus progresos semanalmente a un amigo cumplieron un cuarenta y tres por ciento más de sus objetivos que aquellos que se limitaron a pensar en sus objetivos y no los compartieron.

Los OKR son adaptables por naturaleza. Su función puede compararse a la de las barandillas en las que apoyarse; no son cadenas ni persianas. A medida que realizamos un seguimiento y una auditoría de nuestros OKR, tendremos cuatro opciones en cualquier punto del ciclo:

- Continuar: Si un objetivo está marcado con verde («según lo programado») no es erróneo, así que no intentes modificarlo.
- Actualizar: Modificar un objetivo o resultado clave marcado en amarillo («necesita atención») para responder a los cambios en el flujo de trabajo o el entorno externo. ¿Qué podríamos cambiar para que el objetivo avance según lo programado? ¿Hay que revisar los plazos? ¿Hay que poner en segundo plano otras iniciativas que liberen recursos para ejecutar esa?

- Comenzar: Establecer un nuevo OKR a mitad de ciclo, siempre que se presente la necesidad.
- Parar: Cuando un objetivo que está marcado en rojo («en riesgo») ha perdido su utilidad, la mejor solución puede ser olvidarse de él.⁽¹⁹⁾

El sentido de disponer de un indicador en tiempo real es cuantificar el progreso respecto a un objetivo e identificar lo que necesita atención. Aunque los OKR son una fuerza positiva para realizar más, también evitan que insistamos en ir en la dirección equivocada. Como Stephen Covey apuntaba: «Si la escalera no está apoyada en la pared adecuada, cada peldaño que subimos solo nos sirve para llegar antes al sitio equivocado».^[5] Las sorpresas de última hora son menos probables cuando tienes un feedback continuado de tus OKR. Ya sean noticias buenas o malas, la realidad se impone. Durante ese proceso, «las personas pueden aprender de los errores y seguir adelante, quizá dando la vuelta a algún aspecto de ese revés para que sea la semilla de un nuevo éxito».^[6]

Cuando la plataforma de mensajería escolar Remind realizó el prototipo para el primer servicio que generaría ingresos a la compañía, un sistema de pago entre pares, fue un auténtico fiasco. «Nadie lo usaba —dice Brett Kopf—. No resolvía ningún problema claro. Modificamos el objetivo de inmediato para generar un sistema basado en los eventos, donde el profesor pudiera decir: “Tenemos una excursión la semana que viene. ¿Vais a venir, sí o no? ¿Queréis pagar?”. Eso lo cambió todo. Empezó a funcionar y a crecer a un ritmo vertiginoso».

Siempre que un resultado u objetivo clave se vuelva obsoleto o resulte poco práctico, eres libre de acabar con él a medio camino. No hay por qué aferrarse testarudamente a una proyección desfasada; táchala de tu lista y sigue hacia delante. Nuestros objetivos sirven a nuestro propósito y no hay que ser esclavo de ellos.

Una condición: cuando abandonamos un objetivo antes de acabar el ciclo OKR es importante notificarlo a todos los que dependen de él. Y, acto seguido, formularse estas preguntas: ¿Qué he aprendido que no supe ver al principio del trimestre? ¿Cómo aplicaré esta lección en el futuro?

Tanto los jefes como los colaboradores escrutan los OKR varias veces a lo largo del trimestre con la finalidad de obtener mejores resultados. Se informa de los progresos, se identifican los obstáculos, se pulen los resultados clave. Más allá de estas revisiones individuales, los equipos y los departamentos celebran reuniones con regularidad para evaluar cómo se progresa hacia los objetivos compartidos. Siempre que un OKR asignado está en peligro, se elabora un plan de rescate. En Google, la frecuencia de las evaluaciones de equipo varía en función de las necesidades del momento, según la brecha que haya entre la predicción de resultados y la ejecución, la calidad de la comunicación interdepartamental, y el tamaño y la localización de los grupos. Cuanto más diseminados están los miembros de un equipo, con más frecuencia se reúnen. El ciclo de revisión de las pruebas de rendimiento de Google es cuando menos mensual, aunque allí la discusión acerca de los objetivos está tan extendida que las reuniones formales a veces quedan en segundo plano.

Recapitular: Aclarar y repetir

Los OKR no acaban cuando el trabajo se completa. Como en cualquier sistema basado en datos, el análisis y la evaluación posteriores pueden reportar beneficios importantes. Tanto en los cara a cara como en las reuniones de equipo, esas recapitulaciones constan de tres partes: puntuación de los objetivos, autoevaluación subjetiva y reflexión.

PUNTUACIÓN

Cuando calificamos nuestros OKR, señalamos lo que hemos conseguido y nos planteamos qué podríamos cambiar para la siguiente ocasión. Una nota baja nos obliga a una reevaluación: ¿Sigue mereciendo la pena ese objetivo? Y en caso afirmativo: ¿Qué podemos cambiar para alcanzarlo?

En las plataformas de gestión de objetivos de última generación, el propio sistema genera las puntuaciones para los OKR; los números son objetivos, no los realiza una mano humana. (Con plataformas caseras menos automatizadas, los usuarios tendrán que realizar sus propios cálculos.) La forma más simple y limpia de puntuar un objetivo es realizar una media con el porcentaje de índices de compleción de los resultados clave que van asociados a él. Google utiliza una escala de 0 a 1,0:

- 0,7 a 1,0 = verde.(20) (Objetivo cumplido.)
- 0,4 a 0,6 = amarillo. (Estamos haciendo progresos, pero no llegamos a la consecución del objetivo.)
- 0,0 a 0,3 = rojo. (No hemos conseguido hacer progresos reales.)

Intel tiene una fórmula similar. Recordemos los OKR de la operación Crush, el impulso de la empresa para recuperar el mercado del microprocesador. He aquí los resultados del segundo trimestre de 1980, avalados por su equipo ejecutivo (con las puntuaciones de final de trimestre entre paréntesis):

OBJETIVO CORPORATIVO DE INTEL Establecer que el 8086 es la gama de microprocesadores de dieciséis bits con mayor rendimiento, medido a través de:
<p>RESULTADOS CLAVE (2.º trimestre de 1980)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar y publicar cinco pruebas de rendimiento que evidencien la supremacía de rendimiento de la gama 8086 (0,6). 2. Rediseñar el packaging de toda la gama de productos 8086 (1,0). 3. Empezar a producir la pieza de 8MHz (0). 4. Probar el coprocesador aritmético antes del 15 de junio (0,9).

Y así es como se determinaron las puntuaciones:

- Completamos tres de las cinco pruebas de rendimiento para obtener un 0,6, casi al borde del amarillo.
- Sí, rediseñamos todo el packaging de la gama 8086, bajo una nueva línea de productos llamada iAPX. Así que en eso obtuvimos un 1,0 perfecto.
- La producción de la pieza de 8MHz, que estaba establecida para principios de mayo fue un fiasco.⁽²¹⁾ Tuvimos problemas con la polisilicona y hubo que desplazar ese objetivo a octubre. Eso supone un cero.
- En cuanto al coprocesador aritmético, el objetivo era entregar quinientas piezas antes del 15 de junio. Acabamos entregando 470, lo cual se computa como un 0,9, otro verde.

Nuestros OKR para ese objetivo obtuvieron en su conjunto una media del sesenta y dos coma cinco por ciento (o una puntuación neta de 0,625), una nota respetable. Los directivos de Intel juzgaron que estaba por debajo de las expectativas, pero no demasiado, porque eran conscientes de lo agresivos que habían sido al establecer los objetivos. Por norma, entrábamos al siguiente trimestre sabiendo que no los cumpliríamos todos. Si algún departamento rozaba el ciento por ciento, se presuponía que sus miras eran demasiado bajas, y lo pagarían caro.

AUTOEVALUACIÓN

Al evaluar el rendimiento de los OKR, los datos objetivos tienen mayor relevancia cuando la persona que establece el objetivo los razona de manera subjetiva y reflexiva. Cualquier objetivo puede estar expuesto a circunstancias extenuantes en cualquier trimestre. Cabe la posibilidad de que unos números pobres oculten un gran esfuerzo, del mismo modo que unos remarcables quizá se hayan inflado artificialmente.

Supongamos que el objetivo del equipo es captar nuevos clientes, y que tu resultado clave individual es realizar cincuenta llamadas telefónicas. Acabas llamando a treinta y cinco posibles clientes, obteniendo una nota neta del setenta por ciento. ¿Eso es un éxito o un fracaso? Los datos en sí no nos permiten una valoración acertada. Pero si doce de tus llamadas duraron varias horas cada una y te proporcionaron ocho nuevos clientes, podrías ponerte un perfecto 1,0. Por el contrario, si no fuiste concienzudo, realizaste las cincuenta llamadas a toda prisa y solo conseguiste un nuevo cliente, evaluarías tu actuación con un 0,25, ya que podrías haber dado más de ti. (Una reflexión al respecto: ¿No tendría que haber priorizado el resultado clave del número de clientes captados en lugar del número de llamadas realizadas?)

O pongamos como ejemplo que eres director de un equipo de relaciones públicas y vuestro resultado clave es colocar en la prensa nacional tres artículos sobre vuestra empresa. Aunque solo consigues que publiquen dos de ellos, uno es portada de The Wall Street Journal. Tu nota básica es del sesenta y siete por ciento, pero te dices: «Nos doy un nueve sobre diez, porque eso ha sido un golazo por toda la escuadra».

A los googlers los animan a usar los OKR en sus autoevaluaciones más como guías que como puntuaciones. Como me explicó Shona Brown, que fue subdirectora ejecutiva de operaciones de negocio: «No se trataba de que estuvieran marcados en rojo, amarillo o verde, sino de tener una lista de cosas que se salieran de la norma y estuvieran conectadas con los objetivos generales de la compañía». Al fin y al cabo, la idea de los objetivos y resultados clave es que todos trabajen en lo correcto.

Tabla 10.1: Puntuaciones y variaciones en la evaluación

OKR	Progreso	Puntuación	Autoevaluación
Captar diez nuevos clientes	setenta por ciento	0,9	Debido a una caída del mercado, este OKR fue mucho más duro de lo que imaginé. Esos siete nuevos clientes representan un excelente esfuerzo y resultado.
Captar diez nuevos clientes	ciento por ciento	0,7	Cuando lo alcancé solo ocho semanas después, me percaté de que me había puesto el listón muy bajo.
Captar diez nuevos clientes	ochenta por ciento	0,6	Aunque conseguí ocho nuevos clientes, fue más por suerte que por trabajar duro. Una clienta trajo a cinco más.
Captar diez nuevos clientes	noventa por ciento	0,5	Aunque conseguí hacer nueve clientes nuevos, he descubierto que siete de ellos aportarán pocos ingresos.

Siempre habrá personas que sean demasiado estrictas con sus evaluaciones; otras podrían necesitar ponerse metas más altas. En cualquiera de los casos, tendrá que intervenir un jefe de equipo o alguien que se encargue de señalar esas alertas para ayudar a recalibrarlas. Al final, los números no son tan importantes como realizar una crítica contextualizada al respecto y que se genere una discusión más amplia entre los miembros del equipo.

En tanto que los OKR indican aquello que salió bien o mal en el trabajo y cómo podría mejorar el equipo, las autoevaluaciones nos llevan a un proceso de establecimiento de objetivos superior para el trimestre siguiente. No hay juicios críticos, solo aprendizaje.

REFLEXIÓN

Por su naturaleza propia los OKR están orientados a la acción. Pero cuando esa acción es implacable e incesante, podrían compararse al triste esfuerzo de un hámster haciendo girar sin cesar su pequeña noria. En mi opinión, la clave para estar satisfecho es plantearse unos objetivos agresivos, alcanzar la mayoría de ellos, detenerse a reflexionar sobre los logros conseguidos y, después, repetir el ciclo. Un estudio de la Harvard Business School reveló que el proceso de aprender «de la experiencia personal puede ser más efectivo si conlleva una reflexión, es decir, un intento consciente de sintetizar, abstraer y articular las lecciones esenciales que nos enseña la experiencia».[7] El filósofo y educador John Dewey iba un paso más

allá: «No aprendemos de la experiencia [...] sino de reflexionar acerca de nuestra experiencia».[8]

He aquí algunas reflexiones a la conclusión de un ciclo OKR:

- ¿He cumplido todos mis objetivos? En caso afirmativo, ¿qué ha contribuido a mi éxito?
- En caso contrario, ¿con qué obstáculos me he encontrado?
- Si tuviera que reformular un objetivo por completo, ¿qué cambiaría?
- ¿Qué he aprendido que me haga replantearme el enfoque para el siguiente ciclo OKR?

Las recapitulaciones sobre los OKR son retrospectivas y al mismo tiempo prospectivas. Un objetivo inacabado podría pasar al siguiente trimestre con un nuevo conjunto de resultados clave, o tal vez haya perdido su vigencia y sea mejor abandonarlo. En cualquier caso, lo primero es efectuar una crítica sensata de nuestra gestión.

Y una cosa más: después de evaluar concienzudamente tu trabajo y responsabilizarte de todos los fallos, tómate un respiro para saborear tu progreso. Haz una pequeña fiesta con los integrantes de tu equipo para celebrar el desarrollo de tus superpoderes OKR. Os lo habéis ganado.

Seguimiento: La historia de la Fundación Gates

Bill Gates

Copresidente

Patty Stonesifer

Anterior CEO

En el año 2000, la Fundación Bill y Melinda Gates, que acababa de crearse, se convirtió en algo nunca antes visto: una start-up de veinte mil millones de dólares. Aunque Bill Gates había dejado de ser CEO de Microsoft, seguía ejerciendo como presidente del consejo de administración y director de estrategia de producción. Debía hallar una forma de canalizar las grandes ambiciones de la fundación, adaptarse a las condiciones fluctuantes de ese nuevo medio y permitirse tomar las mejores decisiones posibles, y eso teniendo en cuenta que es una persona extremadamente ocupada cuya rapidez de movimientos es famosa en el mundo entero. Cuanto más hay en juego, más importante es hacer un seguimiento de los

progresos, señalar los problemas que acechan, saber salir de los atolladeros y modificar los objetivos sobre la marcha.

Esta institución recién fundada se había asignado la misión empresarial más ambiciosa que podamos imaginar: «Todo el mundo merece una vida saludable y productiva». De modo que sus líderes captaron a decenas de personas con talento que habían dedicado su vida a la salud en un entorno global, y les dijeron: «Deja de pensar en el progreso cuantitativo. ¿Qué harías si tuvierais recursos ilimitados?».

Corría el año 2002 y la fundación había crecido tanto que necesitaba urgentemente una forma más estructurada de establecer los objetivos. La CEO Patty Stonesifer, que había escuchado el discurso que di en la reunión directiva de Amazon, me pidió que realizara una presentación en la fundación. El resto forma parte de la historia de los OKR.

Patty Stonesifer: Nos habían concedido el hermoso regalo de poder comenzar con una hoja en blanco: «¿Cómo queréis cambiar el mundo?». Pero ese regalo suponía también una gran carga. ¿Cómo puede alguien saber que está realizando progresos cuando tiene un objetivo tan grande?

Nos sentíamos obligados a actuar responsablemente con los fondos. Bill y Melinda querían asegurarse de que habíamos establecido un sistema disciplinado que encauzara nuestras difíciles decisiones. Tomamos prestada la frase de Jim Collins: «¿En qué puedes ser el mejor del mundo?». Una vez que conseguimos descifrar eso, lo complementamos con el sistema OKR. Creíamos

en que todas las personas deberían poder tener una vida sana y productiva, y Bill y Melinda se mostraban apasionados respecto al papel que la tecnología desempeña a la hora de generar cambios. Eso estaba en nuestro ADN.



Melinda Gates, Patty Stonesifer y Bill Gates revisando los OKR, 2005.

Durante un tiempo usamos unos parámetros de salud global llamados «Disability-Adjusted Life Years», o DALY. Eso nos proporcionaba un marco de trabajo basado en datos para los resultados clave, por ejemplo, para medir el impacto de una inversión en micronutrientes frente a otra para luchar contra la oncocercosis. DALY nos llevó a centrarnos en las vacunas, que mejoraban enormemente los años de vida productiva. Obtuvimos

una unidad de medida creíble, reforzada por nuestros resultados clave. Los OKR lo dejaban todo muy claro.

Bill Gates: Los objetivos ambiciosos y bien dirigidos siempre fueron muy importantes en Microsoft. En cierto modo resultaba natural, porque desde muy joven creí que el software era pura magia. En aquellos primeros días, el incremento exponencial de los transistores se correspondía realmente con el rendimiento del aparato. Comprendíamos que el personal de chips seguiría ofreciéndonos material sin parar y los de almacenamiento y comunicación también programaban de manera exponencial. El personal que se dedicaba a pantallas no tanto, pero el de la interfaz gráfica de usuario pronto tendría que hacerlo. Solo faltaba un elemento: el software mágico para que el aparato hiciera algo interesante. Me olvidé de mi papel como abogado o científico, de asegurar el éxito de las cosas, porque me fascinaba demasiado pensar en lo que sucedería con toda esa información (lo que yo denominaba «información al alcance de los dedos»). Me resultaba alucinante.

Ya decíamos aquello de: «Un ordenador en cada escritorio y en cada casa», incluso antes de comenzar nuestra sociedad con Paul Allen. IBM, y otros que tenían muchos más recursos y habilidad que nosotros, no se habían propuesto ese objetivo. No lo veían como una posibilidad, así que no presionaban tanto por hacerla realidad. Pero a nosotros nos parecía viable. La ley de Moore haría que los precios bajaran y la industria del software llegaría al gran público. Eran unos objetivos muy ambiciosos, y nos los propusimos pronto.

Esa era nuestra mayor ventaja: apuntábamos más alto que ellos.

Concretar los objetivos

En el año 2000, Melinda y yo invertimos veinte mil millones en la Fundación Gates. Súbitamente se convirtió en una start-up y en la mayor fundación del mundo. Y tal como funciona la regla de la compensación, tendría unos gastos mínimos de mil millones anuales.

Había observado a Andy Grove gestionar equipos mediante subobjetivos (resultados clave) y también me había fijado en los japoneses, y aprendí lo que hay que hacer cuando el personal no está a la altura. No creo que inventara nada nuevo, pero sí que observé y aprendí. Después, Patty Stonesifer introdujo los OKR, el enfoque por códigos verde-amarillo-rojo, y funcionó. Cuando usamos los OKR para la concesión de becas, me sentí satisfecho con el camino que tomábamos. Yo seguía dirigiendo Microsoft, por lo que tenía un tiempo limitado, y Patty tuvo que establecer entre nosotros una comunicación muy eficiente para asegurarnos de que estábamos de acuerdo en todo. El proceso de objetivos desempeñó un papel fundamental en ese sentido. Hubo dos casos en los que rechacé la concesión de una beca porque los objetivos no estaban claros. El sistema OKR hacía que confiase en que tomaba la decisión correcta.



Bill Gates administrando una vacuna oral para la polio a un niño en Bombay, India, 2000.

Soy un obseso de los objetivos, pero hay que gestionarlos de la manera apropiada. En cierto punto, el equipo que luchaba contra la malaria pensó que erradicaríamos la enfermedad en 2015, lo cual no era realista. Cuando un objetivo es demasiado ambicioso influye de manera negativa en la credibilidad. En el campo de la filantropía veo gente que a menudo confunde los objetivos con las misiones. Una misión es direccional. Un objetivo tiene una serie de pasos concretos en los que te implicas intencionadamente y que persigues de una manera real. Está bien tener un objetivo ambicioso, pero ¿qué baremo hay que seguir? ¿Cómo lo valoras?

Ahora creo que las cosas están mejorando. Cada vez hay más personas en la filantropía que proceden del entorno empresarial de

alto rendimiento y están haciendo que esa cultura cambie. Tener una buena misión no basta. Necesitas también un objetivo concreto y tener el convencimiento de que vas a alcanzarlo.

Patty Stonesifer: Los OKR nos permitieron ser ambiciosos y disciplinados al mismo tiempo. Cuando tuvimos unos resultados clave medibles que revelaban falta de progreso o mostraban que un objetivo era inalcanzable, redistribuíamos el capital. Si el objetivo era eliminar la enfermedad del gusano de Guinea, un objetivo ejecutivo de gran envergadura, era importante saber si los dólares y los recursos estaban sirviendo para realizar progresos en nuestra lucha. Gracias a los OKR podíamos realizar previsiones trimestrales y anuales para obtener unos resultados clave potentes que nos permitieran alcanzar un objetivo tan elevado.⁽²²⁾

Hasta que no te pones un objetivo enorme, como vacunar a todos los niños del planeta, no puedes descubrir cuál es el factor o la combinación de factores más importante. Nuestra revisión de estrategia anual comienza con: «¿Cuál es nuestro objetivo? ¿Erradicar la enfermedad o extender el uso de las vacunas?». A partir de ahí podemos ser más prácticos en la aplicación de resultados clave, como en la regla 80/90 de la Alianza Global para la Vacunación y la Inmunización, según la cual el ochenta por ciento de los distritos debía alcanzar un mínimo del noventa por ciento de cobertura. Necesitas tener esos resultados clave para coordinar tus actividades diarias, y con el tiempo puedes ir subiendo el listón para ser más ambicioso, incluso respecto a llegar a un objetivo de esa magnitud.

Para ser sinceros, hay que reconocer que seguramente muchas veces nos hemos equivocado sobre cuáles había que cuantificar. Aun así, siempre hemos hecho el esfuerzo de aceptar nuestra responsabilidad en ello. En las fundaciones privadas, donde careces de un mercado en el que calibrar los efectos del impacto, tienes que prestar mayor atención para saber si los datos que manejas te conducirán al objetivo último. El proceso de aprendizaje era tan vertiginoso que en ocasiones teníamos que modificar los conjuntos de datos en mitad del proceso. Pongamos como ejemplo que tienes una semilla que duplicará la producción de ñame y te has centrado en ese número. Pero luego resulta que nadie usa la semilla porque ese ñame tarda el cuádruple de tiempo en cocinarse...

Era mucho más difícil desglosar los grandes objetivos que establecerlos: ¿Qué rocas hay que mover para alcanzarlos? Esa es una de las maravillas de trabajar con Bill y Melinda. Quieren ver progresos, pero no se dejan amedrentar por los objetivos osados.

Caso en cuestión: la lucha actual contra el animal más letal del planeta, el mosquito.⁽²³⁾ En el año 2016, la Fundación Gates se unió al gobierno de Reino Unido para realizar una campaña cuyo propósito era erradicar la malaria, la enfermedad tropical que causa más mortandad, en un período de cinco años con un presupuesto de cuatro mil trescientos millones de dólares. A partir de datos empíricos, han ampliado su foco de atención para pasar de una vacuna que impide la transmisión a una estrategia de erradicación integral.

OBJETIVO

Erradicación mundial de la malaria para el año 2040.

RESULTADOS CLAVE (2.º trimestre de 1980)

- 1. Demostrar al mundo que un enfoque basado en la cura puede conducir a la erradicación a nivel regional.**
- 2. Prepararse para crecer mediante la creación de las herramientas necesarias: el diagnóstico SERCAP (Cura Radical y Profilaxis de Exposición Única).**
- 3. Continuar con los actuales avances globales a fin de garantizar que el entorno es propicio para impulsar la erradicación.**

Aquí el objetivo principal es eliminar el parásito Plasmodium en la población humana, con un énfasis especial para las cepas resistentes a los medicamentos. Como el propio Bill Gates ha reconocido, se trata de una tarea harto difícil. No obstante, cabe contemplar la posibilidad de que tenga éxito porque su equipo está llevando a cabo un seguimiento de lo que importa.

Superpoder n.º 4: Exigirse lo imposible

El mayor riesgo de todos sería no aceptar ninguno.

MELLODY HOBSON

Los OKR nos empujan a sobrepasar nuestra zona de confort. Nos conducen a proezas que rozan el límite entre lo posible y lo quimérico. Desvelan nuevas capacidades, nos hacen concebir soluciones más creativas, revolucionar los modelos de negocio. Para las empresas que quieren perdurar y prosperar, aspirar a nuevas cotas es algo obligatorio.^[1] Como Bill Campbell acostumbraba a afirmar: «Si una empresa no continúa innovando morirá, y cuando digo “innovar”, no me refiero a repetirse, sino a innovar de verdad».^[2] El establecimiento de objetivos conservadores obstaculiza la innovación. Y la innovación es como el aire que respiramos: sin ella no es posible ganar.

Cuando se eligen objetivos ambiciosos con sensatez, la recompensa está en consonancia con el riesgo, e incluso lo supera.

Un BHAG (Big Hairy Audacious Goals, que podría traducirse como Grandes Objetivos Audaces y Complicados), ese término memorable acuñado por Jim Collins en su libro Empresas que sobresalen, supone dar un salto de nivel superior:

Un BHAG es un objetivo enorme y abrumador, como una montaña muy difícil de escalar. Es claro, convincente, y todos lo captan al momento. Un BHAG sirve como núcleo focalizador de los esfuerzos, impulsando a las personas y creando espíritu de equipo a medida que luchan por llegar a la línea de meta. Como la misión lunar de la NASA en la década de los sesenta, un BHAG captura la imaginación de todos y penetra hasta lo más profundo.[3]

Edwin Locke, el padre del establecimiento estructural de objetivos, investigó en una decena de estudios la relación cuantitativa existente entre la dificultad de los objetivos y la consecución de logros. A pesar de centrarse en ámbitos de lo más variopinto, los resultados fueron «inequívocos», y Locke escribió: «Cuanto más difícil es el objetivo, mayor es el rendimiento alcanzado. [...] Aunque los sujetos que tenían objetivos más difíciles consiguieron sus objetivos con mucha menos frecuencia que aquellos cuyos objetivos eran más fáciles, los primeros siempre rindieron a un nivel más elevado».[4] El estudio puso de relieve que los trabajadores «exigidos» no solo eran más productivos, sino que también tenían mayor motivación e implicación: «Establecer unos objetivos específicos que supongan un reto es también una forma de aumentar el interés por las tareas y contribuir a que las personas descubran los aspectos placenteros de una actividad».[5]

En 2007 la National Academy of Engineering pidió a un grupo de pensadores eminentes, entre ellos a Larry Page, al futurista Ray

Kurzweil y al genetista J. Craig Venter, que escogieran catorce «Grandes retos de la ingeniería» para el siglo XXI. Tras un año de debates, el comité se decidió por un conjunto de objetivos exigentes: generar energía a partir de la fusión; descifrar el sistema de funcionamiento del cerebro; evitar el pánico nuclear; garantizar la seguridad del ciberespacio. Creo que con esto cabe hacerse una idea.

No todos los objetivos exigentes son tan intangibles. A veces representan un trabajo «ordinario» que se realiza a un nivel extraordinario. Pero independientemente de su alcance o escala, encajan con mi definición preferida de los emprendedores: «Aquellos que hacen más de lo que cualquiera creería posible [...] con menos de lo que cualquiera creería posible».(24) Tanto en start-ups de reciente creación como en empresas líderes del mercado, los objetivos exigentes pueden agudizar la cultura empresarial. Al impulsar a las personas para que sobrepasen los viejos límites, se convierten en motores para conseguir la excelencia. Como observó Philip Potloff, director de operaciones digitales de Edmunds.com: «Estamos intentando cambiar los métodos de venta al por menor en la automoción, lo cual representa un desafío y una oportunidad enormes. La única forma que tenemos de resumir esos grandes objetivos salvajes de “revolucionar la industria” es a través de los OKR. Por eso los OKR siguen siendo esenciales en todo lo que hacemos».

Los objetivos ambiciosos recurren a todos los superpoderes de los OKR. Para acceder a objetivos que marquen una verdadera diferencia es imprescindible mantener la concentración y el compromiso. Solo una organización colaborativa, transparente,

coordinada, y conectada puede alcanzar propósitos tan fuera de lo común. Y sin un seguimiento cuantificable, ¿cómo podrías saber cuándo has alcanzado ese increíble objetivo exigente?

Dos tipos de OKR

Google divide sus OKR en dos categorías: los objetivos asignados y los objetivos aspiracionales (o «exigentes»). Se trata de una distinción que tiene un sentido real.

Los objetivos asignados están vinculados a los cálculos de Google: lanzamiento de productos, reservas, contrataciones, clientes. Los directivos los establecen a nivel de empresa y los empleados a nivel departamental. En general, estos objetivos asignados —como pueden ser las expectativas de ventas e ingresos— deben cumplirse en su totalidad (al cien por cien) en un marco de tiempo limitado.

Los objetivos aspiracionales son el reflejo de ideas de ámbito general más arriesgadas y orientadas hacia el futuro. Pueden tener su origen en cualquiera de los niveles e implican a la organización al completo. Son difíciles de alcanzar por definición. Fracasas en ellos —con una media del cuarenta por ciento— está dentro de los planes de Google.

El peso relativo de estas dos categorías es una cuestión de cultura empresarial. Variará de una organización a otra, así como de un trimestre a otro. Los líderes tienen que preguntarse: ¿Qué tipo de empresa necesitamos ser el año próximo? ¿Una ágil y atrevida que abra un nuevo mercado, o una más conservadora y funcional para reafirmar nuestra actual posición? ¿Estamos en modo de supervivencia o disponemos de fondos para apostar por una recompensa mayor? ¿Qué necesita nuestro negocio en este momento?

La necesidad de exigirnos

Andy Grove era seguidor de Abraham Maslow, el psicólogo de mediados del siglo xx conocido por su «jerarquía de las necesidades». Según Maslow, solo después de satisfacer nuestras preocupaciones básicas —empezando por la alimentación y el alojamiento, siguiendo con la seguridad, el «amor» y el «sentido de pertenencia»— podemos pasar a motivaciones de nivel superior. En la cúspide de la pirámide de Maslow está la necesidad de «autorrealización»:



Jerarquía de las necesidades de Maslow representadas de manera piramidal, con las necesidades básicas como base.

A Grove le maravillaba el hecho de que algunas personas se veían empujadas a «poner a prueba los límites externos de sus capacidades» y alcanzar su «mejor marca personal» sin que nada

las incitara a ello. Esos empleados eran el sueño de cualquier líder empresarial, pues nunca se daban por satisfechos. Pero Grove también entendía que no todas las personas nacen con esa capacidad. Y en su opinión los objetivos «exigentes» podían sacar el máximo partido de estas: «Este establecimiento de objetivos es de extrema importancia si buscas el mejor rendimiento para ti y para tus subordinados».[6]

Intel tenía en gran estima a quienes asumían riesgos calculados. Allí fue donde aprendí a exigirme y también a atreverme a fracasar. En la operación Crush, la campaña crucial para dominar el mercado de los microprocesadores de chip de dieciséis bits, los medidores para los comerciales de la empresa eran los design wins, el número de productos diseñados en torno a nuestro microprocesador 8086. Liderados por Bill Davidow, el equipo de trabajo de Crush se propuso uno de los objetivos más atrevidos que jamás haya visto: conseguir mil design wins en un solo año, el cincuenta por ciento más de las ventas registradas durante el anterior ejercicio. Esto es lo que sucedió después, según recordaba Dave House, el director general de microprocesadores:

Esto es Intel; hay que tenerlo en cuenta. Y creo que fue [Jim] Lally quien dijo que necesitábamos mil design wins. Menudo número; no sé si fue Bill o Jim. [...] Y parecía una cantidad enorme. Y entonces, a medida que desarrollábamos nuestros planes, ese número acabó subiendo a dos mil, y resultó que con él salimos a la batalla de ventas.[7]

Dos mil design wins suponía que cada vendedor tendría que conseguir uno al mes. La dirección estaba pidiendo a nuestros técnicos comerciales que triplicaran los números con un chip tan

impopular que los clientes de toda la vida les colgaban el teléfono. El equipo de ventas había sido derrotado y vapuleado, y ahora se enfrentaba al ascenso del Everest. Cuando pregunté a Bill Davidow acerca del establecimiento de un objetivo tan dificultoso, me respondió: «Me decidí por dos mil porque creí que necesitábamos un número que generase una movilización. Y aquel lo era».[8]

La empresa incentivó a los representantes con un viaje a Tahití para dos personas para todos aquellos que alcanzaran esa marca. Después, Jim Lally añadió una condición ingeniosa: si un solo individuo fracasaba en obtener esa cuota, toda la oficina a la que perteneciera su división perdería el viaje. Al principio, los números no se acercaban al objetivo, hasta tal punto que el equipo de trabajo pensó incluso en rebajar la cantidad de design wins. Pero aquel verano empezaron a llegar misteriosamente folletos sobre Tahití a los buzones de todo el personal de ventas. Durante el tercer trimestre, los que iban rezagados tenían que soportar una presión enorme.

A finales de año, el cómputo de design wins superó los dos mil trescientos. El 8086 reinaba con supremacía en el mercado; el futuro de Intel estaba asegurado. Prácticamente todo el personal de ventas se fue de vacaciones a Tahití. Y un objetivo exigente fue el responsable de marcar esa enorme diferencia.

El evangelio de la decuplicación

Si Andy Grove era el santo patrón de los OKR aspiracionales, Larry Page es el sumo sacerdote de la era contemporánea. En el mundo

de la tecnología, el nombre de Google es sinónimo de innovación ilimitada y crecimiento imparable. En el de los objetivos y resultados clave, esa empresa representa un establecimiento de objetivos cada vez más agresivo, o lo que el autor Steven Levy denomina «el evangelio de la decuplicación».[9]

Pensemos en Gmail. El principal problema de los sistemas de correo electrónico era la escasa capacidad de almacenamiento, que solía ser de dos a cuatro megabytes. Los usuarios se veían obligados a borrar mensajes antiguos para poder guardar los nuevos. Los archivos comprimidos eran una quimera. Durante el desarrollo de Gmail, los dirigentes de Google pensaron en ofrecer cien megabytes de almacenamiento, un avance enorme. Pero en 2004, cuando se lanzó el producto al público, ese objetivo estaba más que olvidado. En su lugar, Gmail proporcionó todo un gigabyte de almacenamiento, unas quinientas veces más de lo que la competencia ofrecía. Los usuarios podían guardar los mensajes de correo a perpetuidad. Las comunicaciones digitales cambiaron para siempre.

Eso, querido amigo, es un BHAG. Gmail no se limitó a mejorar los sistemas existentes. Reinventó la categoría y obligó a sus competidores a que elevaran sus apuestas a la máxima potencia. Esa forma de pensar no es habitual en ningún sector, independientemente del nivel. Según observa Larry Page, la mayoría de las personas «tiende a asumir que ciertas cosas son imposibles, en lugar de empezar desde la física práctica y averiguar hasta dónde puede llegarse».[10]

En la revista Wired, Steven Levy elaboraba esta idea:

En opinión de Page, una mejora del diez por ciento significa que estás haciendo lo mismo que todos. Seguramente no te darás un gran batacazo, pero puedes estar seguro de que no alcanzarás un éxito espectacular.

Esa es la razón por la que Page espera que los googlers creen productos y servicios que sean diez veces mejores que los de sus competidores. Eso significa que no se contenta con descubrir un par de eficiencias ocultas o retocar códigos para conseguir mejoras modestas. Una mejora del mil por ciento requiere reconsiderar los problemas, explorar lo que es técnicamente posible y divertirse durante el proceso.^[11]

En Google, en la línea del viejo estándar de Andy Grove, establecen que sus OKR aspiracionales obtendrán una tasa de consecución entre el sesenta y el setenta por ciento. En otras palabras, se espera no obtener el máximo rendimiento en un mínimo del treinta por ciento del tiempo. ¡Y eso se considera un éxito!

Google ha tenido su cuota de fracasos estrepitosos, desde Helpouts hasta Google Answers. Situarse en la zona del setenta por ciento implica que la innovación disruptiva aflore libremente y estar dispuesto a coquetear con el fracaso. Al principio del ciclo es posible que ninguno de los objetivos parezca factible.^[12] De ese modo, los googlers se ven empujados a hacerse preguntas más complejas: ¿Qué acción radical de alto riesgo podríamos llevar a cabo? ¿Qué debemos evitar? ¿Dónde podemos destinar más recursos o encontrar nuevos socios? Y cuando se cumple el plazo impuesto, una fracción considerable de esos objetivos que parecían imposibles acaba por alcanzarse.



Eric Schmidt, Larry Page y Sergey Brin, con el primer coche sin conductor de Google, 2011. ¡Pensamiento decuplicado en acción!

Variables de la exigencia

Si se quiere alcanzar el éxito, el objetivo no debe parecernos una larga marcha hacia ninguna parte. Tampoco puede venir impuesto desde las alturas sin pensar en la realidad que se impone sobre el terreno. Si exiges a tu equipo llegar demasiado lejos y demasiado rápido, este podría descohesionarse. La implicación del empleado es esencial a la hora de perseguir objetivos de alto riesgo que requieren un gran esfuerzo.^[13] Los líderes tienen que transmitir dos

ideas al respecto: la importancia del resultado y creer que es posible alcanzarlo.

Muy pocas entidades disponen de los recursos de Google para apoyarse en ellos cuando una innovación disruptiva fracasa. Cada organización cuenta con un rango de tolerancia al riesgo, y este puede variar con el tiempo. Cuanto más margen de error tenga una compañía, más podrá extenderse. Por ejemplo, un índice de fracaso en los OKR del cuarenta por ciento sería muy arriesgado, y también demasiado desalentador, independientemente de lo que los líderes digan. Para quienes tienen estándares altos, cualquier cosa que no sea la perfección puede minar la moral. En Risk Management Solutions, en California, hay «más licenciaturas que empleados», dice Amelia Merrill, antigua responsable de Recursos Humanos de la compañía. «Aquí la gente está acostumbrada al sobresaliente. No sacan notables. Culturalmente, no alcanzar el ciento por ciento es algo inconcebible.»

En MyFitnessPal, Mike Lee considera todos los OKR como objetivos asignados: complejos y exigentes, sí, pero todos completamente alcanzables. «Intento poner el listón justo donde creo que debe estar —afirma—. Si conseguimos cumplirlos todos, me sentiré satisfecho con nuestra progresión.» Ese enfoque es razonable, pero también entraña riesgos. ¿Se enfrentarán sus empleados a objetivos en los que no llegarán a cumplir con el noventa por ciento? En mi opinión, es mejor que los líderes establezcan al menos una exigencia modesta. Con el tiempo, a medida que los equipos y los individuos ganan experiencia con los OKR, sus resultados clave se vuelven más precisos y también más agresivos.

No hay un número mágico que indique cuál es la exigencia «adecuada». Pero piensa en esto: ¿Cómo puede generar tu equipo el máximo valor? ¿Qué es algo aparentemente imposible? Si buscas alcanzar la grandeza, aspirar a lo imposible es el punto de partida. Pero, como dejaba claro Andy Grove, en ningún caso hay que quedarse ahí:

En nuestro negocio tenemos que ponernos objetivos de una complicación que resulta incómoda, y después hay que cumplirlos. Y al cabo de diez milisegundos de celebración, tenemos que ponernos otro conjunto de objetivos difíciles de alcanzar y volver a cumplirlos. Y la recompensa de haber alcanzado esos objetivos desafiantes es que te dan la opción de jugar de nuevo.^[14]

Exigencia: La historia de Google Chrome

Sundar Pichai

CEO

El líder del equipo Google X que desarrolló Project Loon y los vehículos sin conductor definió a la perfección los objetivos exigentes. Dice Astro Teller: «Si quieres que tu coche recorra ochenta kilómetros por litro, es sencillo: basta con que hagas unos retoques al motor. Pero si pretendes que un galón de gasolina sea suficiente para recorrer quinientas millas tendrás que partir de cero.»^[1]

En 2008, Sundar Pichai era el subdirector de desarrollo de producto de Google. Cuando Sundar y su equipo sacaron al mercado su navegador Chrome, estaban indudablemente partiendo de cero. Dispuestos a tener éxito, pero sin temer el fracaso, utilizaron los OKR para catapultar su producto —y su empresa— hasta lo imposible. En la actualidad, Chrome es el navegador más popular, tanto en móviles como en plataformas de ordenadores

personales. Como veremos, no fue un camino de rosas. Pero, como dice Larry Page: «Si te pones un objetivo ambicioso e insólito y fracasas, seguirás consiguiendo algo espectacular».[2] Si intentas alcanzar las estrellas, aunque te quedes corto, es posible que llegues a la luna.

La carrera de Sundar Pichai es la personificación del objetivo exigente. En octubre de 2015, a la edad de cuarenta y tres años, se convirtió en el tercer CEO de Google. A estas fechas, preside una organización con más de sesenta mil empleados y ochenta mil millones de ingresos.

Sundar Pichai: En el sur de la India, donde crecí, en la década de los ochenta apenas tuve acceso a la tecnología tal como la entendemos hoy día. Pero la poca de la que disponíamos me causó una gran impresión. Mi padre era ingeniero eléctrico en Madrás, una gran metrópolis, pero vivíamos de manera humilde. La lista de espera para conseguir un teléfono —de los de marcación por dial— era de tres a cuatro años. Tenía doce años cuando mi familia consiguió uno. Aquello fue un gran acontecimiento. Los vecinos venían a casa para usarlo.

Recuerdo que hubo un antes y un después del teléfono; aquel aparato cambió muchas cosas. Antes de tenerlo mi madre decía: «¿Puedes ir al hospital a comprobar si ya están los resultados de los análisis de sangre?». Tomaba un autobús y viajaba hasta el hospital, hacía cola, y cuando era mi turno a menudo solían responderme: «No están todavía, vuelve mañana». Para cuando cogía el autobús de regreso a casa habían pasado tres horas. Una vez que tuvimos

teléfono solo tenía que llamar para informarme de los resultados. Ahora damos la tecnología por hecho y va mejorando día a día. Pero para mí hubo dos momentos diferenciados, un antes y un después, que jamás olvidaré.

Leía todos los libros sobre ordenadores y semiconductores que caían en mis manos. Aspiraba a llegar a Silicon Valley de alguna forma, lo cual significaba entrar en Stanford; ese era mi objetivo, ser parte de todo lo que estaba sucediendo allí. En cierto modo, creo que mi deseo era más ferviente a causa de la poca tecnología de la que disponíamos. Me impulsaba el poder de la imaginación.

La plataforma de nuevas aplicaciones

Trabajé durante cinco años en Applied Materials de Santa Clara, en ingeniería de procesos, investigación y desarrollo. A veces tenía que ir a Intel y percibía la cultura de Andy Grove en cuanto asomaba la cabeza por la puerta. Era una empresa muy disciplinada, hasta en el menor detalle. (Recuerdo vagamente que tuve que pagar todos los cafés que tomé allí.) En la ingeniería de procesos de los semiconductores tienes que ser muy metódico a la hora de establecer tus objetivos y ponerlos en práctica. De modo que mi trabajo en Applied Materials me ayudó a pensar en los objetivos de una manera más precisa.

A medida que internet continuaba su desarrollo, veía el enorme potencial que encerraba. Leía acerca de todo lo que Google hacía, me apasionaba ese tema. Me emocionó especialmente el lanzamiento de un producto llamado «Deskbar» con el que podías

navegar por internet desde Windows sin abrir el navegador; se iniciaba desde una ventanita que había en la barra de herramientas. Estaba allí por si lo necesitabas, solo eso. Deskbar era una herramienta primitiva para el crecimiento, una forma de que Google llegara a muchas más personas.

Entré en Google como director de producto en 2004, cuando la compañía todavía giraba en torno al motor de búsqueda. No obstante, aquel también fue el año de la Web 2.0 y el auge del contenido generado por los usuarios y de AJAX.⁽²⁵⁾ La internet primitiva era una plataforma de contenidos, pero estaba convirtiéndose a pasos agigantados en una plataforma de aplicaciones. Empezábamos a vislumbrar un cambio de paradigma en la red y presentía que Google desempeñaría un papel fundamental en ello.

Mi primer encargo fue expandir el uso y la distribución de Google Toolbar, que podía incorporarse a cualquier navegador para trasladarte a Google Search. Era el proyecto adecuado en el momento adecuado. En apenas unos años multiplicamos el número de usuarios de Toolbar por más de diez. Esa fue la primera vez que vi en acción el poder de un OKR ambicioso y exigente.

Repensar el navegador

En aquel momento ya habíamos pensado en algo nuevo para Google, un equipo para crear software de clientes. Teníamos personal trabajando en Firefox para ayudar a mejorar el navegador Mozilla. En 2006 comenzamos a replantearnos el navegador como

una plataforma de computación, prácticamente como si fuera un sistema operativo, de modo que cualquiera pudiera diseñar aplicaciones en la propia red. Esa idea fundamental supuso el nacimiento de Chrome. Sabíamos que necesitábamos una arquitectura de multiprocesadores para que cada pestaña fuera un procesador propio y proteger al usuario de Gmail en caso de que cayera cualquier otra aplicación. Y éramos conscientes de que tendríamos que conseguir que JavaScript funcionara a mucha mayor velocidad. Pero estábamos comprometidos en la tarea de crear el mejor navegador posible.

Eric Schmidt, nuestro CEO, sabía lo difícil que es construir un navegador desde cero: «Si vas a hacerlo, será mejor que te lo tomes muy en serio». Si Chrome no iba a ser radicalmente diferente, ni mejor ni más rápido que los navegadores tradicionales que había en el mercado, no tenía sentido seguir adelante.

En 2008, el año en que Chrome salió al mercado, nuestro equipo de gestión de producto formuló un objetivo anual del más alto nivel que tendría una influencia perdurable en el futuro de Google: «Desarrollar una plataforma de clientes de nueva generación para aplicaciones web». Este era el principal resultado clave: «Chrome alcanza los veinte millones de usuarios activos siete días a la semana».

Estirando el objetivo

En la atmósfera OKR de Google se daba por entendido que alcanzar el setenta por ciento de logros (de media) se consideraba

un éxito. No tenías que luchar por llegar al verde en todos los OKR que redactaras, eso no llevaría al equipo a nuevas cotas. Pero había una tensión intrínseca, porque Google no contrataba a nadie que no estuviera destinado al éxito. Como líder, no querías verte al final del trimestre ante toda la empresa con un rojo enorme en la pantalla y teniendo que explicar cómo y por qué habías fracasado. La presión y la incomodidad que esa experiencia causaba a muchos de nosotros nos movían a hacer heroicidades con tal de evitarlo. Pero si establecías correctamente los objetivos de tu equipo, a veces era inevitable.

A Larry siempre se le dio bien elevar el nivel de los objetivos para los OKR de la compañía. Utilizaba ciertas frases que se me han quedado grabadas. Quería que los empleados de Google estuvieran «incómodamente emocionados». Quería que tuviéramos un «desprecio sano por lo imposible». Yo intentaba hacer lo mismo con el equipo de productos. Había que ser valiente para poner por escrito un OKR que con toda probabilidad fracasaría, pero era la única forma de alcanzar la excelencia. Pusimos el listón deliberadamente en veinte millones de usuarios activos a la semana para finales de año, sabiendo que era una exigencia extraordinaria, ya que, al fin y al cabo, empezábamos desde cero.

Como líder, debes intentar desafiar a los miembros de tu equipo sin que sientan que el objetivo es inalcanzable. Me parecía poco probable que alcanzáramos esa meta a tiempo. (Para ser sinceros, me parecía imposible que lo consiguiéramos.) Pero también creía que era importante seguir esforzándonos por llegar hasta al límite de nuestra capacidad y superarlo. Nuestro exigente OKR proporcionó una dirección al equipo y un barómetro para medir nuestro progreso.

Hizo que la complacencia resultara imposible. Y nos obligaba a replantearnos a diario la estructura de lo que estábamos haciendo. Todas esas cosas eran más importantes que alcanzar un objetivo arbitrario en la fecha designada.

Al principio, mientras Chrome luchaba por conquistar una cuota del tres por ciento del mercado, recibimos unas malas noticias que no esperábamos: la versión Mac de Chrome no llegaría a tiempo. Tendríamos que alcanzar esos veinte millones únicamente con los usuarios de Windows.

Aun así, también había buenas noticias: a quienes usaban Chrome les encantaba y eso empezaba a tener un efecto acumulativo en nuestro crecimiento. A pesar de los fallos técnicos, estábamos promoviendo que la gente se concienciase de que una nueva forma de relacionarse con la red era posible.

Cavar más hondo

Google es sinónimo de rapidez. La empresa ha librado una batalla permanente contra la latencia, el retraso en la transferencia de datos que degrada la experiencia del usuario. En 2008, Larry y Sergey escribieron un hermoso OKR que captó verdaderamente la atención de todos: «Deberíamos lograr que la red fuera tan rápida como pasar las hojas de una revista». Aquello inspiró a toda la compañía a esforzarse más en pensar cómo podíamos hacerlo todo mejor y más rápido.

Para el proyecto Chrome creamos un OKR secundario con el propósito de acelerar JavaScript. El objetivo era conseguir que las

aplicaciones en la web funcionaran con la misma facilidad que los programas instalados en el ordenador. Pusimos el objetivo estratosférico de multiplicar la velocidad por diez y bautizamos el proyecto con el nombre de «V8» por el motor de automóviles de alto rendimiento. Tuvimos la suerte de encontrar a un programador danés, Lars Bak, que había creado máquinas virtuales para Sun Microsystems y tenía más de doce patentes. Lars es uno de los mayores genios en este campo. Se dirigió a nosotros y nos dijo, sin un ápice de bravuconería: «Puedo hacer algo que sea muchísimo más rápido que eso». En cuatro meses logró que JavaScript funcionara diez veces más rápido que con Firefox. En dos años llegó a multiplicar la velocidad por veinte, un progreso increíble. (A veces estirar el objetivo no es tan idealista como parece. Como más tarde diría Lars a Steven Levy en *In the Plex*: «Prácticamente subestimábamos lo que podíamos conseguir».)

Los OKR exigentes son un ejercicio intenso de resolución de problemas. Tras haber pasado por la experiencia de Toolbar, tenía cierta idea de cómo sobrellevar los inevitables altibajos. Me mostré cautamente optimista con los miembros de mi equipo. Si perdíamos usuarios, les diría que llevaríamos a cabo un experimento para comprender por qué y que lo solucionaríamos. Si la compatibilidad era un problema, asignaría un grupo de trabajo para que se centrara en ello. Intenté ser reflexivo y sistemático sin dejarme llevar por las emociones, y creo que eso ayudó.

Google se ve propulsada por nuestra cultura estratosférica. Los proyectos muy ambiciosos son muy difíciles de ejecutar. Nuestro equipo se percató de una manera saludable de que el éxito de Chrome acabaría suponiendo cientos de millones de usuarios.

Siempre que en Google inventamos algo nuevo, pensamos: «¿Cómo podemos conseguir llegar a los mil millones?». Al principio del proceso, ese número puede parecer una pura abstracción. Pero cuando estableces un objetivo cuantificable para el año y acometes el problema trimestre a trimestre, esa aspiración que parecía inalcanzable resulta más factible. Es uno de los grandes beneficios de los OKR: nos ofrecen metas cuantitativas claras a lo largo del camino para realizar esos saltos cualitativos.

Fracasar en el objetivo de alcanzar veinte millones en 2008 nos hizo cavar más hondo. Jamás lo dimos por perdido, sino que cambiamos la manera de estructurarlo. Esto es lo que intenté transmitir: «No, no hemos alcanzado ese objetivo, pero estamos poniendo las bases para romper esa barrera. Veamos, ¿qué cosas vamos a cambiar?». En una cultura de empresa de personas inteligentes, se espera que tengas buenas respuestas para una pregunta como esa; el problema no se solucionará solo. En ese caso, necesitábamos una solución a un problema muy básico: ¿por qué era tan difícil conseguir que la gente probara un nuevo navegador?

Así fue como nos motivamos para alcanzar nuevos acuerdos de distribución para Chrome. En el camino, cuando nos percatamos de que la gente no tenía muy claro lo que un navegador podía ofrecerles, decidimos usar el marketing televisivo para explicarlo. Nuestros anuncios de Chrome representaban la campaña publicitaria más grande en la historia de la empresa fuera de los medios digitales. La gente sigue acordándose de «Dear Sophie»,⁽²⁶⁾ un anuncio que giraba en torno al álbum digital que un padre le hacía a su hija a medida que esta iba creciendo. Mostraba cómo se

entraba fácilmente desde nuestro navegador hasta una amplia gama de aplicaciones web, de Gmail y YouTube a Google Maps. Aquello hizo que la gente percibiera internet como una plataforma de aplicaciones.^[3]

Prueba-error, prueba-éxito

El éxito no fue instantáneo. En 2009 establecimos otro OKR exigente para Chrome, cincuenta millones de usuarios activos semanales, y volvimos a fracasar, acabando el año con treinta y ocho millones. Para 2010, pertinazmente, propuse una nueva meta de cien millones de usuarios. Larry creía que incluso teníamos que llevarlo más lejos. Según comentó, mi meta solo afectaba al diez por ciento de los mil millones de usuarios en el mundo que había en aquel momento. Pero le contesté que cien millones ya era en realidad un objetivo muy agresivo.

Al final, Larry y yo establecimos un OKR de ciento once millones de usuarios, el clásico caso de estirar los objetivos. Sabíamos que para alcanzarlo necesitaríamos reinventar el negocio de Chrome y pensar en nuevas formas de crecer. Volvimos a cuestionarnos qué podíamos hacer de manera diferente. En febrero ampliamos nuestros acuerdos de distribución con los OEM (fabricantes de equipos originales). En marzo nos embarcamos en la campaña de marketing «Chrome Fast» para dar mayor visibilidad al producto en Estados Unidos. En mayo expandimos nuestro rango demográfico, al lanzar las versiones de Chrome para OS X y Linux. Nuestro

navegador por fin dejaba de ser un producto que solo funcionaba con Windows.

Estábamos metidos de lleno en el tercer trimestre y el resultado seguía siendo una incógnita. Semanas después, a finales del trimestre, nuestro número total de usuarios había subido de ochenta y siete a ciento siete millones. Y poco después logramos los ciento once millones de usuarios activos semanales. Habíamos alcanzado el objetivo.

Actualmente hay más de mil millones de usuarios de Chrome contando solo los teléfonos móviles. Jamás podríamos haber llegado a ese punto sin objetivos ni resultados clave. En Google todo se piensa a partir de los OKR, así es como lo hemos hecho siempre.



Sundar realiza la presentación de Chrome en el congreso de desarrolladores Google I/O, 2013.

La frontera siguiente

Mi padre llegó a la madurez en una época en la que la computación se refería a enormes equipos y ordenadores centrales y administradores de sistema, cuando los ordenadores eran inaccesibles y muy complejos. Para cuando empecé a trabajar en Chrome, me di cuenta de que lo único que él quería era una forma

sencilla y directa de usar internet. Siempre me había fascinado la simplicidad. Teniendo en cuenta todas las complicadas funciones que Google Search era capaz de hacer, la experiencia de usuario resultaba extraordinariamente sencilla. Quería que nuestro navegador emulara esas características, hasta tal punto que no importara que fueras un chaval de la India o un profesor de Stanford. Si tenías acceso a un ordenador y una conexión adecuada, tu experiencia con Chrome debía ser muy simple.(27)

En 2008, cuando mi padre se jubiló, le regalé una netbook y le enseñé a usar Chrome. Y entonces experimentó algo asombroso: la tecnología se desvaneció ante sus ojos. Podía hacer cuanto quisiera con las aplicaciones que prosperaban en la red. Una vez que entró en el navegador no necesitó abrir ninguna otra aplicación. Jamás descargó un solo programa informático. Estaba inmerso en un mundo nuevo y maravillosamente simple.

Desde que entré a trabajar en Google, he interiorizado la necesidad de pensar en la siguiente frontera, de Toolbar a Chrome, por ejemplo. Nunca puedes dejar de exigirte. La experiencia de mi padre nos hizo pensar: ¿Y si pudiéramos diseñar un sistema operativo tan seguro y simple con Chrome como interfaz de usuario? ¿Y si pudiéramos crear un portátil que girara en torno a ese sistema operativo —un Chromebook— para tener acceso directo a todas esas aplicaciones que residían en la nube?

Pero esos objetivos exigentes los dejaremos para otro día.

Exigencia: La historia de YouTube

Susan Wojcicki

CEO

Cristos Goodrow

Subdirector de ingeniería

Google está tan repleto de objetivos exigentes que narrar solo uno de ellos sería insuficiente. Así que ahí va el segundo, la historia de YouTube y de cómo creció exponencialmente con el superpoder OKR de la «exigencia».

Según la revista Time, Susan Wojcicki es «la mujer más poderosa de internet».[1] Ha desempeñado un papel fundamental en Google desde el principio, incluso antes de convertirse en la empleada número dieciséis y de ser la primera directora de marketing de la empresa. En septiembre de 1998, días después de que Google se constituyera, Susan alquiló su garaje de Menlo Park como primera oficina para la empresa. Ocho años más tarde, mientras los

analistas dudaban de que YouTube pudiera sobrevivir, se erigió en la principal defensora para su compra ante la junta de administración de Google. Susan supo ver con anticipación que el vídeo online alteraría el orden establecido por las cadenas de televisión para siempre.

En el año 2012 YouTube era líder en su mercado y una de las plataformas de vídeo más grandes del mundo. Pero su vertiginoso ritmo de crecimiento se había ralentizado, y una vez que frenas no es fácil volver a ganar velocidad. En aquel momento, Susan había ascendido a subdirectora ejecutiva de publicidad y comercio, donde reimaginó AdWords y concibió una nueva forma de rentabilizar la red con AdSense. Básicamente, lideró el éxito de dos de las principales fuentes de ingresos de Google. En 2014, como nueva CEO de YouTube, heredó uno de los objetivos empresariales más agresivos de todos los tiempos. Su misión era alcanzar en el transcurso de cuatro años mil millones de horas de visionado diario, es decir, multiplicar su crecimiento por diez. Pero Susan no quería crecer a toda costa, sino que deseaba hacerlo responsablemente. Susan y uno de los antiguos líderes del departamento de ingeniería de YouTube, Cristos Goodrow, tenían la herramienta que necesitaban para conseguirlo. Se apoyarían en el uso de los OKR a lo largo del camino.



Susan Wojcicki y su garaje de Menlo Park, donde todo comenzó.

Los objetivos exigentes son estimulantes. Al comprometerse con una mejora cualitativa radical, una organización establecida puede renovar su sentido de la urgencia y lograr grandes beneficios. YouTube, un negocio de vídeo por internet que pasaba por apuros, ha crecido hasta alcanzar más de mil millones de usuarios, casi un tercio de la población total de internet. Podemos navegar en su página en más de setenta lenguas diferentes, más de ochenta países. Solo con su plataforma móvil llegan a más personas comprendidas entre los dieciocho y los cuarenta y nueve años que ninguna cadena de televisión.

Nada de eso ha sido una casualidad ni fruto de una idea en exclusiva. Se necesitaron años de rigurosa ejecución, atención

meticulosa a los detalles y la estructura y disciplina de los OKR. Y una cosa más: antes de que YouTube pudiera comenzar a perseguir ese objetivo tan audaz, tenían que averiguar cómo medir lo que importa.

Susan Wojcicki: Cuando alquilé mi garaje a Larry y a Sergey, Google no me interesaba como empresa. Solo quería que me pagaran el alquiler. Pero después los conocí, y me impresionó la forma en que pensaban las cosas. Y aunque tenía ideas para poner en marcha mi propia empresa, caí en la cuenta de que ellos estaban mejor posicionados para ejecutarlas. Más tarde llegó el día en que Google cayó de la red y yo no podía sacar mi trabajo adelante. Me percaté de que Google se había convertido en una herramienta indispensable. No podía vivir sin ella. Y pensé: «Llegará a ser importante para todo el mundo».

Estaba presente el día en que John Doerr vino a hablarnos sobre los OKR en el otoño de 1999. Para entonces el garaje ya se nos había quedado pequeño y nos trasladamos al número 2400 de Bayshore, en Mountain View, una antigua planta de Sun Microsystems. El edificio debía de tener unos cuatro mil metros cuadrados y usábamos menos de la mitad del espacio. Celebramos la reunión de los OKR en la otra mitad, la que destinábamos a los encuentros con todo el personal. Recuerdo cómo John nos explicaba el concepto de los OKR: «Esto es un objetivo. Esto es un resultado clave». Y que para ejemplificar cómo se implementaban utilizó la comparación con el equipo de fútbol. Hace unos días,

revolviendo entre los archivos, encontré la presentación de John, en transparencias de plástico para proyector. Así de antigua es.

A Larry y a Sergey se les daba bien escuchar a la gente que sabía de lo que hablaba. Estoy segura de que discutieron con John, y aun así lo escucharon. Nunca habían dirigido una empresa, ni siquiera habían trabajado en una. John apareció y dijo: «Esta es una forma de dirigir vuestro negocio, es medible y permite realizar un seguimiento». Los indicadores de medición eran algo fundamental para Larry y Sergey, y seguro que estaban impresionados por el hecho de que Intel usara los OKR. Intel era una compañía enorme, y comparada con ella la nuestra era insignificante.

A juzgar por nuestra experiencia en Google, diría que los OKR son especialmente útiles para las empresas jóvenes que están empezando a crear su cultura. Cuando tu empresa es pequeña y cuentas con pocos recursos, saber hacia dónde te diriges es más fundamental si cabe. Es como criar a los niños. Si los educas sin reglas, te resultará muy difícil imponerles normas cuando sean adolescentes. Lo mejor es tener reglas desde el principio. Al mismo tiempo, he visto empresas consolidadas que dan la vuelta a las cosas y cambian a las personas y los procedimientos. Ninguna compañía es demasiado joven para adoptar los OKR y para ninguna es demasiado tarde.

Los OKR requieren una organización. Necesitas un líder que acoja el proceso y un capitán que controle a la tropa para poner puntuaciones y hacer revisiones. Cuando llevaba los OKR para Larry, teníamos unas reuniones de cuatro horas de duración con el equipo directivo en las que este debatía sobre todos los objetivos de la compañía, y cada uno de los empleados tenía que ser capaz de

defenderlos y asegurarse de que quedaban claros. En Google, las directrices sobre los OKR solían llegar desde arriba, pero había muchas discusiones con los expertos de cada equipo y se producía un intercambio de información significativo sobre los resultados clave: «Esta es la dirección que queremos tomar, ahora cuéntanos cómo piensas encaminarte hacia allí». Esas largas reuniones permitían que Larry pudiera enfatizar los aspectos que le importaban y también airear frustraciones, sobre todo respecto al servicio en nuestros OKR de producto. Decía: «¿Cuál es tu velocidad actual?». Y después: «¿Por qué no puedes doblarla?».

Seguimos realizando las reuniones de OKR ejecutivas que afectan a todo el personal en un videocast especial cada trimestre, aunque actualmente Google es tan grande y tan diversificado que resulta difícil comunicarles a todos cada cosa que hacemos. En una reunión general memorable, Salar Kamangar, mi predecesor como CEO en YouTube, realizó un increíble trabajo pasando por todas las asignaciones de tareas de la empresa. (Salar es capaz de poner en contexto lo que sea.) Pero en general, las discusiones más detalladas tienen lugar en el seno de nuestros equipos. Y todavía es posible encontrar los OKR en las páginas de la empresa y de los equipos, en la intranet de Google, actualizada en tiempo real, donde cualquier colaborador puede tener acceso a ellos y revisarlos.

Si no puedes vencerlos...

Google Videos, nuestra plataforma para compartir vídeos de manera gratuita, salió en el 2005, un mes antes que YouTube. Cuando lo

activé, el primer clip que habíamos subido para los usuarios era de un muñeco morado que cantaba una canción sin sentido. Sergey y yo no sabíamos qué pensar al respecto. Pero cuando mis hijos gritaron: «¡Ponlo otra vez!», se nos encendió una bombilla. Vimos una oportunidad de nueva generación, una nueva forma para que la gente creara vídeos que se distribuyeran mundialmente. Nos dispusimos a crear una interfaz y tuvimos nuestro sorprendente primer éxito: dos chavales que cantaban una canción de Backstreet Boys en una habitación de una residencia universitaria mientras su compañero estudiaba al fondo. También incluimos algunos vídeos profesionales, pero los que generaban los usuarios funcionaban mejor.

El principal fallo de Google Videos era un retraso en el proceso de carga. Rompía una regla de la empresa en cuanto a desarrollo de producto: «Que sea rápido». Los vídeos que los usuarios subían no estaban disponibles de inmediato, mientras que en YouTube sí; un problema de los gordos. Para cuando hallamos la solución, habíamos perdido una cuota de mercado importante. YouTube emitía el triple de vídeos que nosotros, pero tenían problemas financieros. La demanda los asfixiaba y necesitaban capital urgentemente para crear infraestructuras. Estaba claro que tendrían que vender.

Vi una oportunidad para combinar ambos servicios. Realicé unas cuantas hojas de cálculo a fin de justificar el precio de adquisición de mil seiscientos cincuenta millones de dólares y demostrar que Google recuperaría su dinero, y convencí a Sergey y a Larry. En el último momento, ambos me pidieron que llevara mis hojas de cálculo a la reunión de la junta de administración. Había muchas

preguntas. La directiva nos dio luz verde, aunque no se creyeron del todo mis cálculos sobre el crecimiento en número de usuarios por año. Y es curioso, porque a día de hoy lo único en lo que YouTube ha cumplido sistemáticamente es en su rápido crecimiento.

Las rocas grandes

Cristos Goodrow: En febrero de 2011, cuando llegué a YouTube procedente de Google Product Search, tres años antes de que Susan se uniera al equipo, era necesario trabajar en el sistema OKR. La empresa, que en aquel tiempo contaba con una plantilla que rondaba los ochocientos trabajadores, generaba cientos de OKR cada trimestre. Un equipo abría un Google doc y empezaba a escribir objetivos, hasta acabar con treinta o cuarenta para unas diez personas, de los cuales no llegaban a cumplir ni la mitad.

Los ingenieros lo pasan mal con el establecimiento de objetivos por dos motivos: por una parte, detestan rechazar todo lo que les parece una buena idea; por otra, suelen subestimar el tiempo que se tarda en hacer las cosas. He convivido con eso en Product Search, donde insistían en decir: «Venga ya, soy un tipo listo. Seguro que puedo hacer algo más que eso». Hubo que aplicar disciplina para que sintetizaran aquellas largas listas de objetivos en tres o cuatro por equipo, pero marcó una gran diferencia. Nuestros OKR comenzaron a ser más rigurosos. Todos sabían qué era lo más importante. Tras aceptar la responsabilidad de búsqueda y descubrimiento en YouTube, me parecía que lo más lógico era repetir allí el proceso.

Entonces, Salar Kamangar cedió la dirección diaria de la parte tecnológica de YouTube a Shishir Mehrotra, quien contribuyó a que toda la compañía se centrara en lo importante. Utilizó una metáfora llamada la «Teoría de las Rocas Grandes», que Stephen Covey popularizó. Digamos que tienes algunas piedras, un puñado de guijarros y arena, y que tu objetivo es intentar meter todo lo que puedas en un tarro. Si empiezas con la arena e introduces después los guijarros, no te quedará espacio para las piedras. Pero cuando comienzas con las piedras, añades los guijarros y dejas la arena para el final, esta rellenará los huecos y te cabrá todo. En otras palabras, si no haces lo más importante primero, no lo harás nunca.

Pero ¿cuáles eran las piedras grandes de YouTube? Cada uno se ocupaba de lo suyo y generaba mil ideas nuevas, pero nadie sabía identificar cuáles eran los OKR ejecutivos. Ahora la dirección les decía: «Todas vuestras ideas son maravillosas. Aun así ¿podríamos dilucidar cuáles de ellas serán nuestras piedras grandes para este trimestre y este año?». Después de aquello, todo aquel que trabajaba en YouTube sabía cuáles eran nuestras prioridades principales. Todas nuestras piedras grandes cabrían en el tarro.

Eso supuso un paso de gigante hacia la consecución del objetivo en el que estaría inmerso los siguientes cuatro años de mi vida.

Un mejor parámetro

En YouTube habían conseguido averiguar cómo ganar dinero, pero todavía no estaban seguros de cómo aumentar los visionados. Afortunadamente para la empresa y para mí, había un ingeniero de

Google Research Group que se encontraba un paso por delante de nosotros. Jim McFadden estaba en un equipo especializado llamado Sibyl que quería crear un sistema para seleccionar recomendaciones de vídeo «siguiente», también conocido como «vídeos relacionados» o «sugerencias». Tenía un tremendo potencial para aumentar el número general de visitas. Pero ¿era eso realmente lo que pretendíamos incrementar?

Como ha señalado el CEO de Microsoft, Satya Nadella, en un mundo en el que el poder de computación es prácticamente ilimitado, «el verdadero bien de consumo escaso es la atención humana».[2] Cuando los usuarios pasan más de su valioso tiempo viendo vídeos de YouTube, es obligado que esos vídeos los hagan más felices. Es un círculo virtuoso: a mayor número de visitas satisfechas (en tiempo de visionado) más publicidad se consigue, lo cual incentiva a los creadores de contenidos, y eso atrae a su vez más visitas.

Nuestra verdadera moneda no eran los visionados ni los clics, sino el tiempo de visionado. La lógica era innegable. YouTube necesitaba un nuevo parámetro de base.

Tiempo de visionado y solo tiempo de visionado

En septiembre de 2011 envié un sugerente email a mi jefe y al equipo de dirección de YouTube. Asunto: «Tiempo de visionado y solo tiempo de visionado». Era un toque de atención para que repensáramos la forma en la que medíamos el éxito: «Si el resto de los factores permanece inalterable, nuestra baza es aumentar el

tiempo de visionado [de vídeos]». Para muchos de los integrantes de Google, aquello rayaba en la herejía. Google Search se había diseñado como panel de mandos para redirigirte de la página central a tu destino lo más rápido posible. Maximizar el tiempo de visionado era antiético teniendo en cuenta su propósito esencial. Es más, el tiempo de visionado repercutiría de manera negativa en las visitas, que era el parámetro de medición decisivo, tanto para los usuarios como para los creadores. Por último, pero no menos importante, optimizar el tiempo de visionado supondría una importante pérdida de dinero, al menos en principio. Dado que los anuncios de YouTube se mostraban exclusivamente antes del comienzo de los vídeos, si había menos visitas, significaría que también habría menos anuncios. Y menos anuncios suponían menos ingresos.⁽²⁸⁾

Mi argumento era que Google y YouTube eran criaturas diferentes. Para hacer la dicotomía tan cruda como fuera posible, concebí este escenario: un usuario entra en YouTube y escribe: «¿Cómo se anuda una corbata?». Y tenemos dos vídeos sobre ese tema. El primero dura un minuto y muestra de manera precisa y rápida cómo hacer el nudo de la corbata. El segundo dura diez minutos, está lleno de bromas y es francamente entretenido. Pregunté a mis compañeros: «¿Cuál de los dos vídeos debería estar el primero en la lista de resultados?».

Para los de Google Search la respuesta estaba clara: «El primero, por supuesto. Si alguien entra en YouTube para hacerse el nudo de la corbata, lo que queremos es ayudarlo a que aprenda a hacérselo».

Y entonces les decía: «Yo quiero mostrarles el segundo vídeo».

Y la corte del buscador protestaba: «¿Por qué? ¡Esos pobres tipos lo que desean es anudarse la corbata y marcharse a su evento!». (A buen seguro pensaban: «Este tío está loco».) Pero mi razonamiento era que la misión de YouTube era fundamentalmente otra: si lo único que el usuario quería era aprender a hacerse el nudo de la corbata, solo eso, escogería el vídeo que duraba un minuto; pero en realidad ese no era el objetivo de YouTube. Nuestro trabajo consistía en atrapar a la gente y que se quedara con nosotros. Por definición, los usuarios son más felices cuando ven un vídeo que dura siete o diez minutos (o incluso dos minutos de un vídeo que dura diez), que con la totalidad de los que duran un solo minuto. Y si ellos son más felices, nosotros también.

Tardé seis meses, pero acabé ganando aquel debate. En los idus de marzo de 2012, sacamos una versión con tiempo de visionado optimizado de nuestro algoritmo de recomendaciones que tenía como objeto mejorar la implicación del usuario y su satisfacción. Nuestro nuevo foco de atención haría que YouTube fuera una plataforma dirigida al usuario, especialmente para la música, los vídeos sobre «cómo se hace», entretenimiento y clips humorísticos de programas televisivos nocturnos.

Un gran número redondo

En noviembre de 2012, Shishir se reunió con varios de nosotros en la Conferencia de Liderazgo anual de YouTube en Los Ángeles. Nos dijo que estaba a punto de anunciar un objetivo exigente de gran calibre que comenzaría el año próximo: mil millones de horas en

tiempo de visionado diario. (Hay cierto poder en la simplicidad, y los números redondos son simples.) Nos preguntó: «¿Cuándo podremos conseguirlo? ¿Cuál es el marco temporal?». Mil millones de horas suponía multiplicar por diez las cifras, y sabíamos que tardaríamos años, no meses. Creíamos que 2015 era demasiado pronto y 2017 sonaba raro. (En general, los números primos suenan raro.) Justo antes de que Shishir subiera al estrado, nos decidimos por finales de 2016, un OKR de cuatro años con un conjunto de objetivos anuales en desarrollo y resultados clave trimestrales progresivos.

OBJETIVO Alcanzar mil millones de horas de visionado diarias (para 2016), con un crecimiento determinado por:
RESULTADOS CLAVE 1. Equipo Search + Aplicación principal (+ XX por ciento), Living Room (+ XX por ciento). 2. Aumentar la implicación y el tiempo de visionado en gaming (X horas de visionado por día). 3. Estrenar la experiencia de Realidad Virtual (VR) de YouTube y aumentar el catálogo de X a Y vídeos.

Una exigencia con principios

Los objetivos exigentes pueden ser abrumadores si la plantilla no los considera alcanzables. Aquí es donde entra en juego el arte de la contextualización. Shishir, un líder inteligente, nos explicó la magnitud exacta de aquel BHAG. Mil millones de horas diarias parecía una meta inasumible, pero representaba menos del veinte por ciento del tiempo de visionado de televisión en el mundo. Introducir ese contexto resultó de gran ayuda y clarificó el objetivo, al menos para mí. El crecimiento al que queríamos llegar no era arbitrario; ya existía algo mucho más grande que nosotros, y estábamos intentando igualar su envergadura.

Durante los cuatro años siguientes que duró la misión no nos obsesionamos con la decuplicación. De hecho, nos comprometimos a tomar algunas decisiones que afectaban negativamente al tiempo de visionado en beneficio de nuestros usuarios. Por ejemplo, adoptamos la política de dejar de recomendar vídeos que contuvieran ciberanzuelos. Al cabo de tres semanas, aquello redundó en una reducción de medio punto porcentual. Nos reafirmamos en nuestra decisión porque mejoraba la experiencia del usuario, reducía los ciberanzuelos y reflejaba nuestro principio de crecer responsablemente. Tres meses después de tomar la medida, recuperamos el tiempo de visionado; es más, se elevó. En cuanto ese contenido no deseado resultó menos accesible, los usuarios buscaron contenido más satisfactorio.

No obstante, una vez que establecimos nuestro BHAG de mil millones de horas, no hacíamos nada sin calcular el impacto que tendría en el tiempo de visionado. Si algún cambio podía ralentizar

nuestro progreso, estimábamos con exactitud su efecto. Después, llegábamos a un consenso interno antes de ponerlo en práctica.

Acelerando la marcha

Susan: Salar Kamangar disfruta enormemente con los primeros estadios de una empresa. Le gusta llevarlas al siguiente nivel y se le da muy bien. En 2012, YouTube se había convertido en una gran organización y Salar decidió seguir su propio camino. La compañía contaba entonces con dos servicios diferenciados, negocios y tecnología, y hacía falta alguien que los interrelacionara. Yo había dirigido AdWords durante una década, así que estaba acostumbrada a los ecosistemas complejos. Estaba ansiosa por aceptar el reto de cohesionar YouTube.

Cuando los dirigentes de YouTube establecieron el objetivo de mil millones de horas de visionado diario, la mayoría de la plantilla consideró que era imposible. ¡Creían que internet se colapsaría! Pero me pareció que aquel objetivo claro y cuantificable estimularía al personal, de modo que los animé a conseguirlo.

En febrero de 2014, cuando me uní al equipo, YouTube había cumplido casi un tercio del período de cuatro años estipulado para aquel OKR ultraexigente. Pero aunque el objetivo estaba bien planteado, el ritmo no era el adecuado. El crecimiento respecto al tiempo de visionado había descendido muy por debajo de lo que necesitábamos para cumplir con la fecha límite, lo que estresaba a todas las personas implicadas. Aunque Google aspira a una nota de 0,7 (o una consecución del setenta por ciento) para los objetivos

exigentes en su conjunto y hay ocasiones en que el fracaso es estrepitoso, ningún equipo enuncia un OKR diciendo: «Nos conformamos con el setenta por ciento y lo consideraremos un éxito». Todos intentan alcanzar el ciento por ciento, sobre todo si ven que el objetivo está a su alcance. Estoy segura de que ninguno de los empleados de YouTube se habría conformado con alcanzar los setecientos millones de horas de visionado al día.

Aun así, y para ser completamente sinceros, no estaba segura de que llegáramos a tiempo a los mil millones de horas. En mi opinión, no pasaba nada si nos acercábamos pero no lo conseguíamos, siempre y cuando todos permaneciéramos unidos y coordinados. Muchos de los fracasos de Google nos han hecho renovar nuestra concentración y elevar nuestros objetivos. En 2007, cuando introdujimos AdSense para rentabilizar toda la red, la fecha de lanzamiento era uno de nuestros OKR trimestrales. Nos esforzamos mucho para sacarlo a tiempo, pero acabamos haciéndolo dos días más tarde. No pasó nada.

Tal vez lo mejor de los OKR sea el seguimiento que puedes hacer de tu progreso hacia la meta, sobre todo si vas con retraso. Cuando dirigía el proceso de actualización de los OKR a mitad de trimestre en Google, se trataba de descubrir cómo solucionar los problemas y ponerse en marcha de nuevo. Las actualizaciones eran una oportunidad para reunir a los líderes de equipo y decir: «De acuerdo, quiero que cada uno de vosotros me exponga cinco proyectos que podamos implementar para acercarnos a nuestro objetivo». Expandíamos los OKR y promovíamos un comportamiento positivo. Así que no me preocupaba en demasía no llegar a los mil millones de horas antes de que dieran las doce.

Cristos Goodrow, el guardián de los OKR, tenía otra perspectiva. Alcanzar los mil millones de horas se había convertido en su objetivo irrenunciable. Poco después de mi entrada en la empresa, en nuestra reunión para «acelerar la marcha», Cristos me pasó un paquete de cuarenta y seis diapositivas. Con solo cinco de ellas ya había dejado muy claro lo que quería transmitir: teníamos que recuperar terreno.

Cristos: Estaba muy preocupado. Cada año anunciábamos nuestros objetivos anuales y las áreas de concentración. De 2013 a 2016, la presentación siempre la encabezaba nuestro OKR de los mil millones de horas. También teníamos unos hitos intermedios muy precisos para definir si estábamos cumpliendo los plazos. Cuando conocí a Susan, le agradecí que mantuviera el objetivo de la decuplicación. Después le dije: «Por cierto, vamos muy retrasados. Estoy de los nervios y espero que tú también estés un poco preocupada. Y te pido por favor que cuando tomes decisiones respecto a qué priorizar y por qué decantarte, tengas en cuenta que no vamos a cumplir el OKR de las horas de visionado a menos que hagamos algo al respecto».

Susan: Había ciertas cosas que me inquietaban. Una consistía en una acción de retaguardia junto al personal de Google, para asegurarme de que contábamos con la infraestructura necesaria que apoyara ese objetivo. Para que los vídeos de YouTube pasen de nuestros centros de datos a los usuarios, hay que disponer de

una infinidad de bytes, una capacidad mucho mayor de la que precisan los correos electrónicos o las redes sociales. (El término técnico es «límite de subida de datos».) Hacemos cuanto podemos por garantizar por adelantado que Google tendrá suficientes servidores para canalizar todos esos bytes que permiten la transmisión de ese vídeo de gatitos a tu teléfono o a tu portátil.

Tras anunciar el OKR de los mil millones de horas, la directiva de YouTube realizó una ofensiva de seducción con el propósito de reservar el ancho de banda que precisábamos para 2016. Cuando tomé el mando, el grupo de servidores de Google pidió la renegociación de aquel gasto que consideraban desorbitado. Me encontraba en una situación delicada: era nueva, e íbamos retrasados respecto a nuestras metas. Pero tenía claro que si reducíamos la inversión en tecnología nos costaría muchísimo recobrarnos. Así que tiré la casa por la ventana. Dije a aquellos poderosos técnicos: «Sigamos con este plan por el momento y volvamos a reunirnos dentro de tres meses». Quería que se escucharan mis reclamaciones hasta que supiéramos en qué situación nos encontrábamos. Tres meses más tarde, disponíamos de más datos y habíamos crecido más, lo cual facilitó las negociaciones.

El OKR de los mil millones de horas era un objetivo importante para YouTube y quería apoyarlo. Sin embargo, era todo tan blanco o negro que temía que pudiera ser pernicioso si no se gestionaba de la manera apropiada. Mi tarea era mantenerme atenta a las zonas grises, a los matices que podíamos pasar por alto. El tiempo de visionado diario está impulsado por dos factores: la media de usuarios activos diariamente (o DAV) y la media de tiempo que los

usuarios ven los vídeos. YouTube iba bien respecto a la segunda variable, pero esos frutos estaban al alcance de la mano. Es más fácil consolidar y ampliar una relación que comenzar una nueva. Nuestras investigaciones mostraban mucho mayor potencial de crecimiento en la expansión de nuestra base de usuarios que en conseguir que los ya existentes pasaran el doble de tiempo viendo contenido de YouTube. Lo que queríamos eran nuevos usuarios, y eso querían también nuestros anunciantes.

Apoyo mutuo

Cristos: Siempre que la dirección cambia, todo es susceptible de revisarse. Cuando Susan tomó el mando de YouTube, no estaba obligada a aceptar el OKR de los mil millones de horas; era un objetivo de la administración anterior. Podría haberlo cambiado por un objetivo por visitas, u otro que estuviera orientado a los ingresos. O podría haber mantenido el OKR del tiempo de visionado y agregar tres que fueran igual de prioritarios o más que ese. De haber optado por cualquiera de esas posibilidades, no habríamos cumplido con el objetivo a tiempo. Habríamos diversificado los esfuerzos y no habríamos podido recuperarnos.

Tras la llegada de Susan, empezamos a vincular nombres del personal a los objetivos de empresa de YouTube, con barras de colores que marcaban el progreso: verde, amarillo o rojo. «Cristos» estaba ligado estrechamente al objetivo de «mil millones de horas» en cada una de las reuniones de personal semanales, trimestre tras

trimestre, año tras año. Me sentía responsable de la consecución de ese OKR.

Aprecio el convencimiento que muestra Google para establecer objetivos agresivos y arriesgados, así como su tolerancia ante el fracaso. Y era consciente de que ya nos había reportado aspectos positivos. Desde que ese BHAG se enunció, mi equipo había mejorado sensiblemente la búsqueda y recomendación de vídeos. Éramos la punta de lanza de un OKR que había elevado el perfil de YouTube y su estatus en Google. La moral de la empresa nunca había estado tan alta. Oía al personal de marketing discutiendo sobre el tiempo de visionado con verdadera pasión, algo que jamás habría esperado.

Aun así, ese OKR era diferente, tanto para la empresa como para mí. Había dicho a Shishir que, si no cumplíamos con la fecha prevista, dimitiría de mi puesto en Google, y lo había dicho en serio. Sé que suena melodramático, pero así me sentía. Y quizá esa intensidad de compromiso ayudó a que no cesara en mi empeño.

El primer día de enero de 2016, que marcaba el comienzo de nuestra cuenta atrás, estábamos cumpliendo las previsiones, pero por poco. Después vino el bache del buen tiempo, en el que la gente pasaba más horas fuera de casa y veía menos vídeos. ¿Recuperaríamos visionados? Ya en julio, nuestra tasa de crecimiento iba retrasada respecto a nuestro objetivo de finales de año. Me puse tan nervioso que pedí a mi equipo que pensaran en considerar de un modo distinto sus proyectos para reacelerar el tiempo de visionado.

En septiembre los usuarios volvieron de sus viajes veraniegos. A medida que los antiguos usuarios retomaban sus hábitos y que atraíamos a otros nuevos, todas las mejoras realizadas en búsqueda y recomendaciones se vieron amplificadas. Para conseguir los mil millones de horas, debíamos avanzar poco a poco; nuestros ingenieros buscaban cambios que pudieran rendir un aumento tan mínimo como el 0,2 por ciento de visionado. Solo en 2016 generaron alrededor de ciento cincuenta de esos progresos minúsculos. Si queríamos cumplir nuestro objetivo necesitaríamos prácticamente todos los que pudiéramos conseguir.

A principios de octubre el tiempo de visionado diario estaba aumentando por encima de nuestra meta. En ese momento supe que lo lograríamos. Aun así, seguí revisando la gráfica de tiempo de visionado durante los siete días de la semana, tanto si estaba de vacaciones como si estaba enfermo. Y entonces, un glorioso lunes de aquel otoño, volví a revisarlo y vi que habíamos alcanzado los mil millones de horas durante el anterior fin de semana. Habíamos cumplido con ese OKR exigente que muchos creían imposible, y con margen de tiempo.

Al día siguiente, por primera vez en más de tres años, no revisé la gráfica.

Nuestro histórico OKR tuvo algunas consecuencias inesperadas. En esos cuatro años de presión para alcanzar los mil millones de horas de visionado diario, el número de visitas por día aumentó en paralelo. Los OKR exigentes suelen poner en marcha poderosas fuerzas y nunca puedes estar seguro de hasta dónde te llevarán.

Otra lección magistral para mí fue darme cuenta de cuán importante es tener el apoyo de la cúpula.

Susan y el resto de los directivos de YouTube creían en el objetivo, confiaban en que habíamos optado por el mejor camino posible y se alegraban de que fuera ambicioso y claro. Pero cuando muchas personas de Google Search se mostraron escépticas respecto a nuestro OKR, los líderes de Google plantaron cara y nos apoyaron, otorgándonos la autonomía que necesitábamos.



Susan Wojcicki celebrando el décimo aniversario de YouTube, 2015.

Pensar a lo grande

Susan: Los objetivos aspiracionales pueden provocar un reajuste en toda la organización. En nuestro caso, inspiró una nueva infraestructura que afectó a la totalidad de YouTube. La gente empezó a decir: «Si vamos a ser tan grandes, tal vez necesitemos rediseñar nuestra arquitectura. Quizá debemos rediseñar nuestra capacidad de almacenamiento». Se convirtió en un acicate para que la compañía al completo se preparase para el futuro. Todos empezaron a pensar a lo grande.

Cuando lo miro en retrospectiva, dudo que hubiéramos alcanzado ese objetivo en cuatro años sin el procedimiento, la estructura y la claridad que nos proporcionó ese OKR exigente. En una empresa en rápido crecimiento, conseguir que todos se alineen y se centren en el mismo objetivo supone un desafío. Los empleados necesitan un índice que les permita saber cómo están rindiendo, y es muy importante dar con el adecuado. Las mil millones de horas de visionado diario proporcionaron a nuestro equipo técnico la estrella guía que necesitaban.

Pero nada permanece inmutable. En 2013, el parámetro del tiempo de visionado era la mejor forma de calibrar la calidad de la experiencia de YouTube. Ahora contemplamos otras variables, de vídeos añadidos desde la red a fotografías, pasando por la satisfacción del usuario y poner el foco de atención en nuestra responsabilidad social. Si ves dos vídeos de diez minutos cada uno, el tiempo de visionado es el mismo, pero ¿cuál de los dos te hace más feliz?

Así que para cuando se publique este libro es posible que hayamos encontrado un nuevo parámetro respecto al cual crecer. Desde 2015 ya habíamos empezado a avanzar más allá del tiempo

de visionado, teniendo en cuenta el factor de la satisfacción de los usuarios en nuestra recomendación de vídeos. Al preguntarles por los contenidos que les resultan más satisfactorios y calibrar los «me gusta» y «no me gusta», podemos asegurarnos mejor de que han disfrutado el tiempo que han dedicado a YouTube. En 2017 introducimos una bandeja de últimas noticias en la página de inicio que pretende visibilizar el contenido más importante y relevante de fuentes de noticias autorizadas. A día de hoy trabajamos en incorporar una gama más variada de indicadores nuevos y pertinentes en nuestras recomendaciones. A medida que nuestro negocio crece y que su papel en la sociedad evoluciona, seguiremos buscando los parámetros adecuados para calibrar nuestros servicios y, con ellos, los OKR apropiados.

SEGUNDA PARTE

El nuevo mundo del trabajo

Gestión continuada del rendimiento: Los OKR y los CFR

Hablar puede transformar las mentes, lo cual puede transformar los comportamientos, y eso puede transformar las instituciones.

SHERYL SANDBERG

Las evaluaciones de rendimiento anuales son costosas, agotadoras y, en su mayoría, inútiles. Cada informe directo consume una media de siete horas y media del tiempo de los jefes. Pero solo el doce por ciento de los responsables de Recursos Humanos califican el proceso como «muy efectivo» para impulsar el valor del negocio.^[1] Únicamente el seis por ciento opina que el tiempo empleado en ellos merece la pena.^[2] Distorsionadas por el sesgo de la inmediatez, abrumadas por la responsabilidad de las listas de clasificación de empleados y las curvas de distribución normal, esas evaluaciones de final de ejercicio no pueden ser justas ni estar bien calculadas.

Lo que los líderes de las empresas han aprendido a base de varapalos es que los individuos no han de reducirse a meros números. Incluso Peter Drucker, el adalid de los objetivos cuantificables, comprendía los límites de la medición. Según dijo, «el principal papel del jefe es personal. Es la relación con las personas, el desarrollo de la confianza mutua, [...] la creación de una comunidad».[3] O, como observaba Albert Einstein: «No todo lo que puede cuantificarse cuenta ni todo lo que cuenta puede cuantificarse».

Para alcanzar objetivos que superen incluso lo imaginable, la gestión de los responsables de la empresa hacia los empleados ha de desarrollarse en un nivel superior. Nuestros sistemas de comunicación en el entorno laboral claman por una mejora. Así como los OKR trimestrales han hecho que los objetivos anuales a la antigua usanza queden obsoletos, necesitamos una herramienta equivalente que revolucione los anticuados sistemas de gestión del rendimiento. En resumen, necesitamos un nuevo modelo de Recursos Humanos para el nuevo mundo laboral. Ese sistema transformador, la alternativa contemporánea a las evaluaciones anuales, es la gestión continuada del rendimiento. Se implementa mediante un instrumento llamado «CFR», cuyas siglas significan:

- Conversaciones: entendidas como un intercambio auténtico y lleno de matices entre el jefe y el colaborador, con la intención de impulsar el rendimiento.
- Feedback: en esencia, una comunicación bidireccional o en red entre compañeros para evaluar el progreso y conducir a mejoras futuras.

- Reconocimiento: consistente en expresiones de apreciación hacia los individuos que lo merezcan por sus contribuciones, independientemente de la magnitud de estas.

Los CFR son tan primordiales como los OKR para liderar la transparencia, la responsabilidad, el empoderamiento y el trabajo en equipo en todos los niveles de la organización. Como estímulos para la comunicación, los CFR ponen en marcha los OKR y después los lanzan hacia la estratosfera; suponen un sistema completo para medir lo que importa. Captan toda la riqueza y el poder del innovador método de Andy Grove, pues proporcionan humanidad a los OKR.

Y lo mejor de todo es que los OKR y los CFR se refuerzan mutuamente. Doug Dennerline es CEO de BetterWorks, pionero en la adaptación de ambas herramientas a la nube y a los teléfonos móviles, así como en ayudar a cientos de organizaciones a hacer suyo el procedimiento. «El matrimonio entre los dos, ese es el verdadero éxito —dice Doug—. Cuando las conversaciones se limitan a si has conseguido el objetivo o no, se pierde el contexto. Necesitas una gestión continuada del rendimiento para que surjan las preguntas decisivas: ¿Fue ese objetivo más difícil de lo que esperabas cuando lo estableciste? ¿Fue el objetivo adecuado? ¿Ha sido inspirador? ¿Deberíamos redoblar los esfuerzos en lo que nos funcionó bien el último trimestre, o ha llegado el momento de pensar en otra cosa? Tienes que sacar esas conclusiones a lo largo de toda la organización. [...] Por otra parte, si no tienes objetivos, ¿de qué diablos hablas? ¿Qué has conseguido y cómo? La experiencia me dice que cuando las metas están claras y coordinadas las personas

tienen más probabilidad de sentirse realizadas. No deambulan por la oficina preguntándose cuál es su trabajo, ya que saben de qué modo conecta su cometido con la organización y en qué contribuye.»

Me arriesgaré con otra analogía futbolística: digamos que los objetivos son los postes, la meta que hay que alcanzar, y los resultados clave son los marcadores de las yardas que hay que recorrer para llegar a ella. Si el propósito es prosperar como grupo, los jugadores y los entrenadores necesitan algo más, algo vital para cualquier empresa colectiva. Los CFR personifican todas esas interacciones que cohesionan al equipo entre un partido y el siguiente. Son los vídeos del lunes con los que se analizan los encuentros, los partidillos internos de la semana, los huddles de preparación y también las celebraciones por el trabajo bien hecho.

Reinventando los Recursos Humanos

La buena noticia es que soplan vientos de cambio. El diez por ciento de las empresas de la lista Fortune 500 ha abandonado el sistema de evaluación de rendimiento anual, y sus números están mejorando. Innumerables start-ups pequeñas, menos ligadas a la tradición, están haciendo lo mismo. Nos encontramos en un punto en el que hay que reformular casi todas las prácticas de Recursos Humanos. Es lo mínimo que podemos hacer en pro de una plantilla ágil y con movilidad, y un entorno laboral sin jerarquías.

Cuando las empresas reemplazan las evaluaciones anuales por conversaciones continuas y un feedback en tiempo real o, cuando

menos, se apoyan también en esos factores, sus posibilidades de mejorar a lo largo del año aumentan. La coordinación y la transparencia se convierten en imperativos diarios. Cuando los empleados pasan apuros, sus jefes no se quedan sentados a esperar que llegue el día señalado para pedir explicaciones. Se enfrentan a las discusiones complicadas sin titubear.

Tal vez parezca demasiado sencillo, pero la gestión continuada del rendimiento hará que los logros de todos los individuos aumenten. Eleva el rendimiento, desde la base hasta la cúpula. Obra maravillas por la moral y el desarrollo personal, tanto el de los dirigentes como el de los colaboradores. Y cuando está basada en objetivos trimestrales y el seguimiento que los OKR proporcionan, puede ser un arma más poderosa incluso.

En estos momentos de transición, cada vez hay más organizaciones que amplían sus evaluaciones mediante criterios alternativos, como las competencias y el trabajo en equipo. Muchas de ellas se han embarcado en carreras paralelas, con evaluaciones anuales junto a una gestión continuada del rendimiento y conversaciones constantes. Este equilibrio entre el paradigma antiguo y el nuevo puede funcionar particularmente bien para las compañías más grandes, algunas de las cuales podrían contentarse con adaptar ese sistema mixto de por vida. Otras cortarán lazos y abandonarán las calificaciones y clasificaciones por un criterio de evaluaciones multidimensional más transparente y que se desarrolle de manera colaborativa.

Tabla 15.1: La gestión del rendimiento anual frente a la gestión continuada del rendimiento.^[4]

Gestión anual del rendimiento	Gestión continuada del rendimiento
Feedback anual	Feedback continuo
Vinculada a la compensación	Desvinculada de la compensación
Directiva / autocrática	Orientativa / democrática
Centrada en el resultado	Centrada en el proceso
Basada en las debilidades	Basada en las virtudes
Proclive al condicionamiento	Impulsada por los hechos

Gestión continuada del rendimiento en Pact

Pact, la organización sin ánimo de lucro para el comercio y el desarrollo internacional con sede en Washington D. C., ha sido testigo de las sinergias entre los OKR y la gestión continuada del rendimiento. Tim Staffa, uno de los directores de Pact, sostiene:

«Nos acogimos a los OKR porque nuestro procedimiento de gestión del rendimiento empezó a ser más frecuente. Cuando Pact adoptó los OKR, acabamos oficialmente con la evaluación de rendimiento anual. Lo reemplazamos por un conjunto de contactos más continuados entre jefes y subordinados. Entre nosotros, lo llamamos “Propel”. Consiste en cuatro elementos:

»El primero es un conjunto de conversaciones cara a cara mensuales entre los empleados y sus superiores acerca de cómo va el trabajo.

»El segundo es una revisión trimestral del progreso de nuestros OKR. Nos sentamos y preguntamos: “¿Qué te propusiste alcanzar este trimestre? ¿Qué has podido conseguir y qué no has logrado? ¿Por qué, o por qué no? ¿Qué cabría cambiar?”.

»Tercero, mantenemos una conversación semestral sobre desarrollo profesional. Los empleados relatan su trayectoria laboral —en qué punto se encontraban antes, en cuál se encuentran actualmente y hacia dónde

quieren ir— y plantean cómo pueden ayudarlos los jefes y la organización a tomar esta nueva dirección.

»El cuarto consiste en revisar nuestro trabajo de manera autónoma. Oímos continuamente refuerzos y feedback positivos, pero muchos de nosotros no estamos acostumbrados a interiorizarlos. Pongamos como ejemplo que haces una presentación para tu equipo. Una vez realizada, alguien se te acerca y te dice: “Buen trabajo”. La mayoría de nosotros respondería: “Genial, muchas gracias”, y no pensaría más en ello. Pero nosotros queremos indagar un poco más: “Gracias. ¿Qué es lo que te ha gustado exactamente?”. La idea es conseguir un feedback más específico en tiempo real».

Un divorcio amistoso

Las empresas que pasan a la gestión continuada del rendimiento tienen que dar un primer paso claro y contundente: deshacer el matrimonio entre las compensaciones (tanto las bonificaciones como los aumentos) y los OKR. Deberían ser dos conversaciones completamente distintas, con su propia cadencia y calendario. La primera es una evaluación en retrospectiva que suele tener lugar al final del año. La segunda es un diálogo continuo con visión de futuro entre los líderes y los colaboradores, que se centra en cinco preguntas:

- ¿En qué estás trabajando?
- ¿Cómo lo llevas? ¿Cómo van tus OKR?
- ¿Hay algo que obstaculice tu trabajo?
- ¿Qué necesitas de mí para tener (más) éxito?

- ¿En qué aspecto necesitas crecer para alcanzar tus objetivos profesionales?

Ahora bien, mi propuesta no consiste en que las evaluaciones de rendimiento y los objetivos puedan o deban ir cada uno por su lado. Un sumario basado en datos relativos a los logros del empleado puede ser un buen antídoto contra esas tablas clasificatorias que siguen criterios sesgados. Y como los OKR reflejan el trabajo más significativo del individuo, suponen también un feedback fiable respecto al siguiente ciclo. Pero cuando se abusa de los objetivos para establecer las compensaciones, se da pie a que los empleados sean pasivos. Empiezan a jugar a la defensiva y dejan de exigirse lo imposible. Se aburren por falta de desafíos. Y quien sufre más las consecuencias es la organización.

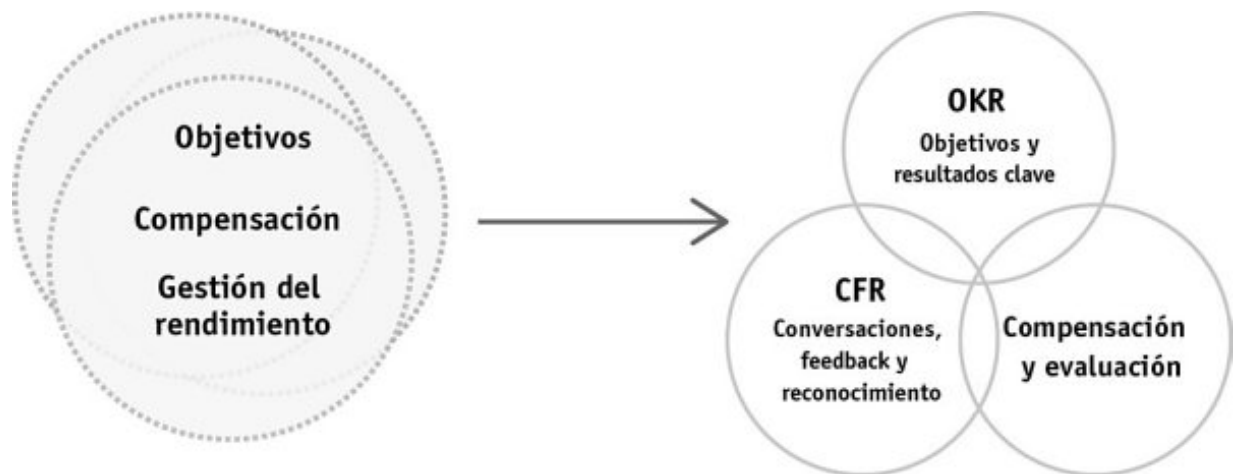
Imaginemos que el colaborador A se fija unos objetivos muy exigentes y llega a alcanzar el setenta y cinco por ciento de ellos. ¿No se merece su excelso rendimiento el ciento por ciento de la bonificación, o incluso un ciento veinte por ciento? El colaborador B, en cambio, cumple el noventa por ciento de sus resultados clave, pero su jefe sabe que no se ha esforzado al límite y, además, ha arruinado varias reuniones de equipo. ¿Debería recibir una bonificación mayor que el colaborador A?

La respuesta concisa es no, a menos que quieras contribuir a la pérdida de la iniciativa y la moral.

Según Laszlo Bock, los OKR suponen menos de la tercera parte de las calificaciones de rendimiento de Google. Tienen menos importancia que el feedback de los equipos interdepartamentales y, sobre todo, menos que el contexto. «Siempre es posible que los

objetivos salgan mal, incluso con un sistema de establecimiento de objetivos —dice Laszlo—. Puede que el mercado sufra alguna alteración, o que un cliente deje su trabajo y tú tengas que empezar a reconstruirlo todo desde el principio. Hay que intentar tener en cuenta todas esas posibles variables.» Google separa cuidadosamente las puntuaciones conseguidas en los objetivos de las decisiones respecto a la compensación. De hecho, borran del sistema los datos cuantitativos de sus OKR en cuanto comienza un nuevo ciclo.

No hay ninguna fórmula para calibrar el complejo comportamiento humano, porque tal valoración depende del criterio personal de cada uno. En el entorno laboral actual, los OKR y la compensación pueden seguir siendo amigos. Jamás perderán el contacto uno con otro. Pero ya no conviven en la misma casa, y es mejor que sea así.



A medida que las empresas pasan a la gestión continuada del rendimiento, los OKR y los CFR se independizan de la compensación y evaluación formal.

Conversaciones

Peter Drucker fue uno de los primeros en resaltar el valor de las reuniones cara a cara entre los jefes y sus subordinados directos. Andy Grove estimaba que noventa minutos del tiempo de un jefe «puede mejorar la calidad del trabajo de un subordinado durante dos semanas».[5] Adelantándose a los demás, como acostumbraba, Andy hizo que las reuniones cara a cara fueran obligatorias en Intel. Según escribió, el sentido que tienen esas reuniones:

... es la enseñanza mutua y el intercambio de información. Al hablar de problemas y situaciones específicas, el supervisor enseña al subordinado sus habilidades y conocimientos prácticos, y le sugiere formas de enfocar las cosas. Al mismo tiempo, el subordinado proporciona al supervisor información detallada acerca de lo que está haciendo y lo que le preocupa. [...] Un factor esencial sobre el cara a cara: debería considerarse como una reunión del subordinado, y los temas y el tono ha de establecerlos este. [...] El supervisor está ahí para aprender y orientar.(29)

El supervisor también debe facilitar que se hable con franqueza de los temas que se tratan, ya que ese es el foro perfecto para identificar problemas sutiles y profundos relacionados con el trabajo que afectan a su subordinado. ¿Está satisfecho con su propio rendimiento? ¿Se siente frustrado por algo o existe algún obstáculo que lo inquiete? ¿Tiene dudas respecto a la dirección que sigue?

Con las herramientas actuales para realizar seguimiento y coordinar las conversaciones frecuentes, los principios de Grove tienen más sentido que nunca.(30) Los cara a cara efectivos escarban bajo la superficie del trabajo diario. Tienen una cadencia establecida, semanal o trimestral en función de cuáles sean las necesidades. Según la experiencia de BetterWorks con cientos de

empresas, han surgido cinco áreas decisivas de conversación entre el jefe y el colaborador:

Establecimiento de objetivos y reflexión: se formula el plan OKR del empleado para el siguiente ciclo. La discusión se centra en cómo coordinar mejor los objetivos y resultados clave individuales en concordancia con las prioridades de la organización.

Actualización de progreso en curso: la breve revisión del progreso del empleado en tiempo real, basada en los datos y con la resolución de problemas que sea necesaria.⁽³¹⁾

Orientación bidireccional: para contribuir a que los colaboradores alcancen su máximo potencial y a que los jefes realicen un trabajo mejor.

Crecimiento profesional: identificar oportunidades de crecimiento y expandir la visión de los empleados respecto a su futuro y el de la empresa.

Evaluaciones de rendimiento ligero: un mecanismo de feedback para recoger comentarios y resumir hasta dónde ha llegado el empleado desde la última reunión, en el contexto de las necesidades de la organización. (Como se ha indicado anteriormente, esta conversación es independiente de la revisión de compensación/bonificación anual del empleado.)

A medida que las conversaciones se convierten en una parte inherente del trabajo, los jefes pasan de ser capataces a profesores, orientadores y mentores. Supongamos que el jefe de producto ha titubeado acerca de una decisión de diseño y eso ha puesto en peligro la fecha de lanzamiento. Antes de la siguiente reunión del equipo ejecutivo, un CEO/orientador efectivo diría: «¿Se te ocurre alguna forma de ser más decisivo en este contexto? ¿Qué te parece si presentas las dos mejores opciones pero dejas claro cuál es la que prefieres? ¿Podrás hacerlo?». Si el jefe de producto accede, ya hay un plan definido. Al contrario de cuando se realiza una crítica negativa, el orientador actúa pensando en una mejora futura.

Feedback

En el ya clásico Vayamos adelante: las mujeres, el trabajo y la voluntad de liderar, Sheryl Sandberg dice: «El feedback es una opinión basada en las observaciones y las experiencias, que nos permite conocer la impresión que causamos en los demás».[8] Para recoger todos los frutos de los OKR, el feedback debe ser una parte inherente del proceso. Si no sabes a qué nivel estas rindiendo, ¿cómo puedes mejorar?

Los trabajadores actuales «quieren ser empoderados e inspirados y no que les digan lo que tienen que hacer. Quieren proporcionar un feedback a sus jefes, no esperar un año a recibir el feedback de sus jefes. Quieren hablar sobre sus objetivos con regularidad, compartirlos con los demás y realizar un seguimiento del trabajo de sus compañeros».[9] Unos OKR públicos y transparentes generarán buenas preguntas desde todas las direcciones: «¿Debemos centrarnos en esto? Si lo cumplimos, ¿se percibirá como un gran éxito? ¿Tienes algún comentario que contribuya a mejorar el nivel de exigencia?».

El feedback puede ser muy constructivo, pero solo si es específico.

Feedback negativo: «La semana pasada comenzaste tarde la reunión y todo fue un desmadre».

Feedback positivo: «Realizaste un gran trabajo con la presentación. Conseguiste captar la atención con la anécdota del

principio, y me gustó que acabaras mencionando los siguientes pasos que hay que dar».

En organizaciones que están en proceso de desarrollo, el feedback suele estar orquestado desde Recursos Humanos y suele seguir una planificación. En las ya consolidadas, el feedback es instantáneo, se produce en tiempo real y de manera multidireccional, permitiendo un diálogo abierto entre todos los miembros de la organización. Si podemos poner nota a los conductores de Uber (y ellos a nosotros), e incluso calificar a quienes hacen las reseñas en Yelp, ¿qué nos impide apoyar el feedback bidireccional entre jefes y empleados? Estamos ante una maravillosa oportunidad para que los trabajadores digan a sus líderes: «¿Qué necesitas que haga para contribuir a que tengas éxito? Y ahora, permíteme que te diga lo que necesito yo».

Hasta no hace mucho, los empleados se hacían oír dejando notas anónimas en el buzón de sugerencias de la oficina. Actualmente, las empresas progresistas han reemplazado ese buzón por herramientas de feedback anónimas que siempre están disponibles, desde encuestas al empleado con un impacto inmediato hasta redes sociales anónimas, pasando por aplicaciones que califican las reuniones de trabajo y a quienes las organizan.^[10]

El feedback entre compañeros (o de trescientos sesenta grados) nos proporciona un nuevo prisma para la gestión continuada del rendimiento. Puede ser anónimo, público o situarse en un término medio entre ambos extremos. ¿Un feedback está diseñado para ayudar a que los empleados progresen en sus carreras? (En ese caso, se transmite a los individuos de forma privada.) ¿Está destinado a revelar áreas problemáticas de la organización? (En

este, se transmitirá directamente a Recursos Humanos.) Todo depende del contexto y del propósito.

Al fomentar las relaciones entre equipos, el feedback entre compañeros es especialmente valioso en las iniciativas interdisciplinarias. Cuando se abren los canales de la comunicación horizontal, el trabajo interdepartamental se convierte en la nueva norma. A medida que los OKR se combinan con el feedback de trescientos sesenta grados, la compartimentación quedará relegada al olvido.

Reconocimiento

Este es el componente de los CFR más infravalorado y el menos comprendido. Ya pasaron los tiempos en los que los relojes de oro eran la codiciada recompensa que se otorgaba al empleado en función de su antigüedad en la empresa. Las muestras de reconocimiento actuales están basadas en el rendimiento y son horizontales. Colectivizan la meritocracia. Cuando JetBlue implantó un sistema de reconocimiento entre empleados basado en la valía y los dirigentes empezaron a percibir el trabajo de personas que antes pasaban desapercibidas, los índices de satisfacción del empleado prácticamente se duplicaron.

El reconocimiento continuo es una herramienta poderosa para implicar al empleado: «Aunque parezca una menudencia, dar las gracias es una extraordinaria forma de crear implicación en el equipo. [...] Las empresas con un alto nivel de reconocimiento del empleado tienen el treinta y uno por ciento menos de rotación de

personal que las que tienen una cultura de reconocimiento pobre».

[11] He aquí varias formas de fomentarlo:

- Instituir el reconocimiento entre empleados. Cuando un empleado ve que sus compañeros valoran sus logros, se genera una cultura de gratitud. En Zume Pizza, la reunión general de los viernes concluye con una serie de agradecimientos espontáneos en la que cualquier individuo de la organización alaba el trabajo de otro que ha conseguido algo extraordinario.
- Establecer un criterio claro. Reconocer a las personas por sus acciones y resultados: el cumplimiento de proyectos especiales, la consecución de objetivos de la empresa, la demostración de los valores de esta. Reemplazar el «Empleado del mes», por el «Logro del mes».
- Compartir historias sobre reconocimiento. Una vez conseguido el logro, puede dársele resonancia en el boletín o el blog interno de la empresa, a fin de potenciar el reconocimiento.
- Hacer reconocimientos frecuentes y plausibles. Hay que conceder importancia también a los pequeños logros: ese esfuerzo añadido para cumplir con un plazo, el cuidado especial que se ha puesto en la presentación de una propuesta; son pequeños detalles que el jefe suele dar por descontado.
- Vincular el reconocimiento a los objetivos de la empresa y a las estrategias. Atención al cliente, innovación, trabajo en equipo, recortes en costes, cualquiera de las prioridades de la organización pueden verse reforzadas con un agradecimiento público.

Las plataformas OKR están hechas a medida del reconocimiento entre compañeros. Los objetivos trimestrales establecen y restablecen esas áreas en las que el feedback y el reconocimiento son más valiosos. Unos OKR transparentes hacen que resulte natural que los compañeros de trabajo celebren por igual las grandes victorias y los pequeños triunfos. Todos merecen su parte de protagonismo.

Una vez que los equipos y los departamentos empiezan a conectar de este modo, cada vez se implica más gente y la totalidad de la empresa comienza a acelerar gracias al motor del reconocimiento. Cualquiera puede alentar los objetivos de otros, independientemente de su rango o del departamento al que pertenezcan. Y ten presente esto: cada muestra de aliento es un paso hacia la excelencia, que es el propósito fundamental de los OKR y los CFR.

Desterrar las evaluaciones de rendimiento anual: La historia de Adobe

Donna Morris

Subdirectora ejecutiva

Atención al cliente y al empleado

Hace seis años, la empresa de software Adobe, como muchas otras, soportaba la carga de las evaluaciones de rendimiento anual. Los jefes invertían ocho horas por empleado y desmoralizaban a todos los implicados en el proceso. El índice de abandonos voluntarios subía cada febrero, cuando los colaboradores reaccionaban en masa a evaluaciones decepcionantes marchándose con su talento a otra parte. La empresa dedicaba un total de ocho mil horas de sus supervisores, el equivalente a casi cuarenta personas contratadas a tiempo completo, en un procedimiento mecánico que no generaba ningún valor perceptible. Adobe estaba realizando una transición a toda velocidad a un modelo de negocio de suscripciones con base en la nube, un paso

necesario para seguir en la cima. Pero, a pesar de que la empresa trasladaba sus productos y relaciones comerciales a una operación contemporánea que se llevaba a cabo en tiempo real, su enfoque de los Recursos Humanos seguía estando anclado en el pasado.

VIRTUAL COMPULSIONS

Adobe Set to Junk Annual Appraisals

Company to rely on regular feedback round the year to rate & reward stuff

DEVINA SENGUPTA

BANGALORE

About 10,000 employees at Adobe Systems, including 2,000 in India, have just completed what could probably be their last performance review. The global product services company plans to scrap the age-old practice of being pitted against colleagues and measured up by the bosses once a year.

"We plan to abolish the performance review format," says Donna Morris, senior VP-HR at the company. Still in its blueprint, the plan is to have managers give regular feedback to their teams to ensure a quicker and continuous self-actualisation, rather than wait for the year end.

Adobe took the plunge after it entered the digital marketing space, which required a completely different gamut of customer base and marketing strategies that called for an overhaul of HR processes as well.

Should Cos Scrap Yearly Reviews?

WHY . . .

Once-a-year review may be based on top of mind recall

Regular feedback can help improve performance continuously

Unfair to pit employees against one another in an annual exercise

WHY NOT . . .

Difficult to monitor employee's work constantly, especially in virtual teams

Promotions and increments may get complicated

Difficult to get the best out of employees without annual targets and reviews

Jaleel Abdul, HR head for the Indian arm. Not a borrowed practice, the roots can be traced to management guru Marshall Goldsmith's theory on how instant and real-time feedback can boost performance.

"Course correction is also faster and more immediate this way," says Abdul.

Companies constantly innovate and tweak their appraisal systems.

Salto al futuro de Adobe, según informaba el India Times en 2012.

COMPULSIONES VIRTUALES

Adobe dispuesta a abandonar las evaluaciones anuales

La compañía confiará en el feedback a lo largo del año para las calificaciones y las compensaciones.

**DEVINA SENGUPTA
BANGALORE**

Unos diez mil empleados de Adobe Systems, incluidos dos mil en la India, han completado la que probablemente será su última evaluación de rendimiento. La multinacional de productos y servicios planea desterrar la vieja práctica de enfrentar a los compañeros y someterlos a la calificación de los jefes una vez al año. «Nuestra intención es abolir el formato de la evaluación de rendimiento», afirma Donna Morris, subdirectora del departamento de Recursos Humanos de la empresa. Aunque por ahora es solo un proyecto, el plan es que los jefes proporcionen un feedback regular a sus equipos para garantizar una autoactualización más rápida y continua, en lugar de esperar a que acabe el año.

Adobe dio el salto tras entrar en el terreno del marketing digital, que requiere un espectro completamente diferente de clientela y estrategias de marketing que claman también por una reforma de los procedimientos de Recursos Humanos.

[...] Jaleel Abdul, director de Recursos Humanos de la división india. No es una práctica nueva, podemos encontrar sus raíces en la teoría del gurú de la gestión Marshall Goldsmith sobre cómo el feedback en tiempo real puede mejorar el rendimiento.

«De esta forma también es posible rectificar el rumbo con mayor rapidez e inmediatez», dice Abdul.

Las compañías innovan en sus sistemas de evaluación y los modifican constantemente.

¿Deberían las empresas abandonar las evaluaciones anuales?

A FAVOR...

Las revisiones anuales pueden estar basadas en la primera cosa que acuda a la mente.

El feedback constante puede ayudar a mejorar el rendimiento de manera continuada.

Es injusto enfrentar a los empleados en un ejercicio anual.

EN CONTRA...

Es difícil supervisar al empleado constantemente, sobre todo en equipos virtuales.

Los ascensos y los aumentos de sueldo podrían complicarse.

Es difícil sacar el mejor partido de los empleados sin disponer de objetivos ni evaluaciones anuales.

En 2012 durante un viaje de negocios a la India, una ejecutiva de Adobe llamada Donna Morris aireó sus frustraciones respecto a la gestión del rendimiento tradicional. Con la guardia baja tras el largo vuelo, contó a un periodista que la compañía pretendía abolir las evaluaciones anuales y el sistema de listas de clasificación del empleado en favor de un feedback más frecuente y con vistas al futuro. Se trataba de una gran idea. La única pega era que todavía no lo había hablado con el personal de Recursos Humanos ni con el CEO de Adobe.

Donna se apresuró a hacer partícipe a la compañía con la energía y la capacidad de persuasión que la caracterizan. Como escribió en la intranet de Adobe, el desafío que tenían ante ellos era «revisar las contribuciones, recompensar los logros y dar y recibir feedback. ¿Debe suponer por fuerza un proceso engorroso? No lo creo. Ha llegado la hora de pensar de una manera radicalmente diferente. Si nos deshiciéramos de nuestra «revisión anual, ¿qué te gustaría que la reemplazara? ¿A qué tendría que parecerse para que inspirase, motivase y valorase las contribuciones de manera más efectiva?». Aquella publicación generó una de las discusiones con mayor índice de implicación de los empleados en toda la historia de la empresa.

La franqueza de Donna fue la catalizadora para «Check-in», el nuevo sistema de gestión continuada del rendimiento de Adobe. Los jefes, los empleados y los equipos marchan al unísono en un esfuerzo colectivo para impulsar el avance de la empresa entablando múltiples conversaciones Check-in cada año. En lugar de ceder la responsabilidad al departamento de Recursos Humanos, todos los líderes de la organización desempeñan un papel activo en el proceso y lo hacen suyo.

El sistema Check-in, liviano, flexible y transparente, con una estructura mínima y sin necesidad de seguimiento ni papeleo, se centra en tres áreas: «objetivos y expectativas» (el término que utilizan en Adobe para los OKR), feedback continuado y desarrollo profesional y crecimiento. Los propios colaboradores organizan las sesiones, que no tienen relación alguna con las compensaciones. La tabla de clasificación de empleados en orden descendente se ha reemplazado por las recompensas anuales Check-in. Se forma a los jefes para que calculen las compensaciones según sea el rendimiento del empleado, su impacto en la empresa, la escasez relativa de sus habilidades respecto a los logros y las condiciones del mercado. No hay directrices fijas.

Desde el otoño de 2012, cuando se implantó Check-in, los abandonos voluntarios han descendido enormemente en Adobe. Al combinar la gestión continuada del rendimiento con los CFR, Adobe ha revitalizado todas sus operaciones de la empresa.⁽³²⁾

Donna Morris: Adobe se fundó sobre cuatro valores principales: la empresa debía ser genuina, excepcional, innovadora e implicada.

Nuestro antiguo proceso de evaluación contradecía los cuatro propósitos. Así que dije a nuestro personal: «¿Y si no hubiera calificaciones, ni clasificaciones ni formularios? ¿Y si, en lugar de eso, todos supierais lo que se espera de vosotros y tuvierais la oportunidad de crecer profesionalmente en Adobe, donde todos os sintierais valorados?». ».

Check-in nos ha permitido experimentar a diario los valores de Adobe. Explicamos el funcionamiento de ese nuevo proceso mediante la primera de una serie de conferencias de formación online que duraban entre treinta y sesenta minutos. Se las pasamos a los líderes ejecutivos, después a los jefes de departamento y luego a los empleados. (Tuvimos una participación del noventa por ciento de estos últimos.) Cada trimestre nos hemos dedicado a una nueva fase de Check-in, desde el establecimiento de expectativas hasta dar y recibir feedback.

También hemos invertido en un centro de recursos para el empleado, que ofrece modelos y vídeos que ayudan a nuestro personal a crear un conjunto de habilidades en torno al feedback.

Nuestros dirigentes fueron el ejemplo a seguir. Necesitaban demostrar que ellos mismos estaban abiertos al feedback y que no les incomodaba que cuestionaran sus proyectos.

Ahora tratamos a cada jefe de departamento como a un directivo. Se les asignan presupuestos para incentivos de base y participaciones, una suma que pueden distribuir según consideren conveniente. Para ellos resulta muy empoderador saber que responden realmente por sus subordinados.

También otorga poder a los empleados saber que contribuyen al proceso. Al programar Check-in regulares a lo largo del año,

mantienen a su jefe informado de sus progresos ante los elementos de actuación y objetivos expuestos en conversaciones anteriores, así como de sus necesidades de desarrollo e ideas respecto a cómo crecer profesionalmente. Y ahora que hemos acabado con las compensaciones fijas, no consideran competidores a sus compañeros de equipo.

Los individuos quieren ser dueños de su propio éxito. No quieren esperar hasta final de año para que los evalúen. Quieren saber cómo les va durante el desarrollo de sus acciones y también qué aspectos necesitan cambiar. Con nuestro nuevo sistema, los colaboradores reciben un feedback muy específico sobre su rendimiento al menos una vez cada seis semanas, si bien en la práctica eso se lleva a cabo semanalmente. Todos saben en qué punto se encuentran y en qué medida contribuyen a la empresa. En lugar de retrasar, lo que hace este proceso de gestión del rendimiento es liderar.



Donna Morris en una conferencia de Goal Summit, 2017.

El feedback de Check-in suele ser de jefe a empleado, pero también puede pasar del empleado al jefe: «He sentido que me dejaban solo en el proyecto X y que necesitaba más apoyo». Y dado que Adobe tiene un carácter muy horizontal, el feedback también puede darse entre pares. Por ejemplo, en mi departamento tengo un compañero que se dedica a la comunicación, uno que trabaja con el departamento financiero y otro con el departamento legal. Aunque responden ante jefes diferentes, nos unen unos vínculos estrechos. Evaluamos nuestras expectativas entre nosotros y nos proporcionamos feedback sobre nuestro rendimiento.

Según mi experiencia en Adobe, diría que un sistema de gestión continuada del rendimiento tiene tres requerimientos. El primero es

el apoyo de la dirección. El segundo es que queden claros los objetivos de la empresa y de qué manera se coordinan con las prioridades individuales, tal como establecen nuestros «objetivos y expectativas», que equivalen a los OKR. El tercero es invertir en una formación que prepare a los jefes de departamento y los directivos para que sean más eficientes. No enviamos a nadie a cursos de formación. Los encauzamos hacia sesiones online de una hora con viñetas interpretadas: «¿Necesitas proporcionar un feedback delicado? Estos son los pasos a seguir».

Proporcionar un feedback correctivo no resulta sencillo a nadie. Pero cuando se efectúa bien es el mejor regalo que puedas hacer a alguien, porque cabe la posibilidad de que cambie su mentalidad y modifique su comportamiento de la manera más positiva y valiosa imaginable. Estamos creando un entorno en el que la gente dice: «¿Sabéis qué? No pasa nada por cometer un error, porque me hará crecer mucho más». Eso es una parte importante de nuestro cambio cultural.

Como deja claro Check-in, si los responsables de Recursos Humanos existen es para que la empresa tenga éxito. Nuestro cometido es consultar con los otros líderes para que todos los integrantes cumplan con la misión de la compañía. El éxito no se construye a base de formularios, calificaciones y clasificaciones. No lo impulsan las políticas ni los programas que paralizan a las personas y obstaculizan el camino. Los verdaderos mecanismos del éxito son los que generan capacidades y habilitan a las personas para cumplir su función en la compañía.

Para una empresa de servicios no hay nada más valioso que contar con empleados implicados que sienten que pueden marcar la

diferencia y quieren permanecer en la organización.

La gestión del rendimiento en Adobe		
El antes y el después		
		
Antes: Evaluación de rendimiento anual		Después: Check-in
Establecimiento de prioridades:	Las prioridades del empleado se establecían a comienzos de año y no solían revisarse.	Las prioridades se establecen y ajustan con el jefe de manera regular.
Procedimiento del feedback:	Largo proceso de envío de méritos, solicitud de feedback y redacción de críticas.	Proceso de feedback y diálogo continuo sin revisión formal ni documentación por escrito.
Decisiones sobre compensación:	Proceso oneroso de calificación y clasificación de cada empleado para determinar los aumentos y las participaciones.	No hay una calificación ni clasificación formales: el jefe decide los aumentos y las participaciones anualmente según haya sido el rendimiento.
Frecuencia de las reuniones:	Sesiones de feedback inconstantes y sin supervisar. La productividad del empleado se eleva a final de año, coincidiendo con las discusiones sobre la evaluación del rendimiento.	Conversaciones sobre feedback trimestrales con un proceso ininterrumpido que está convirtiéndose en la norma. La productividad del empleado es constante y se fundamenta en las discusiones y el feedback continuado a lo largo del año.
Función de Recursos Humanos:	El equipo de RR HH gestiona el papeleo y los procedimientos para garantizar que se completan todos los pasos.	El equipo de RR HH forma a los empleados y a los jefes para que mantengan conversaciones constructivas.
Formación y recursos:	La formación gestionada y los recursos procedían de las empresas asociadas a RR HH, y no siempre llegaban a todos.	Un Centro de Recursos del Empleado centralizado proporciona ayuda y respuestas siempre que se necesitan.

Tabla del antes y el después de Adobe.

La rotación genera costes. La mejor rotación es la interna, en la que el personal crece profesionalmente dentro de la empresa en

lugar de marcharse. Las personas no están programadas para ser nómadas. Solo necesitan encontrar un lugar en el que sientan que dejarán huella. En Adobe, Check-in está haciendo que eso sea posible.

Mejorar el funcionamiento de los hornos: La historia de Zume Pizza

Julia Collins y Alex Gaden

Cofundadores y CEO

Como hemos visto, los OKR y los CFR son vehículos de eficacia comprobada para el rendimiento elevado y el crecimiento exponencial. Pero también tienen efectos cotidianos internos más sutiles, como pulir a los ejecutivos o dar la oportunidad de brillar a esos colaboradores menos expresivos. Ayudan a las organizaciones a avanzar un poco más cada día en la larga y exigente carrera por alcanzar la excelencia. Los líderes se convierten en mejores comunicadores y motivadores. Los colaboradores pasan a ser pensadores más rigurosos y disciplinados. El establecimiento estructural de objetivos, cuando se rodea de conversaciones y feedback significativos, enseña a los empleados a trabajar sin restricciones, aun cuando se ven presionados por conseguirlos, una lección que es especialmente decisiva en el caso de operaciones más pequeñas en pleno crecimiento.

La historia de Zume Pizza ilustra a las claras esas dinámicas internas. Trata sobre una start-up que utiliza los OKR y los CFR — aparte de algún que otro robot— para vencer a los gigantes de su industria.

Desde hace algún tiempo, el mercado de diez mil millones de dólares de la entrega de pizzas a domicilio en Estados Unidos lo han controlado tres cadenas nacionales: Domino's, Pizza Hut y Papa John's. Sus pizzas no te cambian la vida, pero son marcas bien establecidas y poseen la gran ventaja de la economía de escala. En la primavera de 2016, cuando Zume Pizza entró en el negocio en un búnker de cemento en medio de la nada de Silicon Valley, la empresa fue acogida con escepticismo. «Pizza artesanal robotizada», sonaba a artificio de la Costa Oeste. Nadie daba un duro por ellos.

Dos años después, Zume está dando la vuelta a las apuestas con una pizza de calidad excelsa a un precio competitivo. La empresa asigna las tareas mecánicas a máquinas, con lo que libera al personal para realizar un trabajo creativo que añade valor a la compañía. Los dólares ahorrados en mano de obra se invierten en ingredientes de mayor calidad: masa de harinas sin modificaciones genéticas, tomates de cultivo orgánico, hortalizas de proximidad y carnes curadas mediante procesos saludables. El resultado es una pizza más sabrosa, e incluso menos perjudicial para la salud, que llega a su destino todavía caliente cinco minutos después de que hagas tu encargo.

A medida que los pedidos realizados mediante aplicaciones online o móviles enlazan con la cadena de montaje de Zume, los robots estiran la masa y le dan forma, le ponen la salsa e introducen la

pizza de manera segura en un horno que funciona a más de 400 °C. La tecnología robótica sigue avanzando, y la empresa planea automatizar todo el proceso, desde añadir el queso y los ingredientes típicos hasta cargar las pizzas medio cocinadas en la flota de camiones horno de Zume que operan mediante algoritmos. (En un futuro, es probable que la conducción de esos camiones también esté automatizada.)

Tres meses después de su estreno, Zume había captado el diez por ciento de la cuota de mercado de su zona de explotación comercial local. En 2018, empezó a alterar el oligopolio de la pizza en la región de Bay Area. Pronto estará establecida en toda la Costa Oeste y después se implantará a nivel nacional; en 2019, los fundadores esperan llegar al mercado internacional. «Seremos el Amazon de la pizza», dice el cofundador Alex Garden, que conoció los OKR cuando era presidente de Zynga Studios.



Los cofundadores de Zume, Julia Collins y Alex Garden, con su camión horno pizzero.

Julia Collins: Al principio Zume vivía en la cabeza de Alex y en la mía. Podías hacernos cualquier pregunta y te habríamos dado la misma respuesta; pasábamos tanto tiempo juntos que nos entendíamos de maravilla. Eso funciona perfectamente en el caso de que solo haya dos personas. Después, cuando nuestro director de tecnología llegó, y nos convertimos en «los tres quesos», también funcionó bastante bien. Pero luego, agregamos el parmesano a la mozzarella, el queso romano y el provolone, y las cosas cambiaron.

Más tarde la plantilla aumentó hasta contar con ocho miembros, y si nos preguntabas: «¿Qué es lo más importante que tenemos que

hacer hoy?», habrías recibido ocho respuestas diferentes.

Comenzamos con un software de gestión de proyectos llamado «LiquidPlanner», una metodología en cascada. Nos ayudó enormemente en la creación de nuestra cocina. Primero viertes el cemento y dejas que se seque, después aplicas epoxi y esperas a que se seque, luego lo cubres e instalas la cámara frigorífica, ¿verdad? Con un proceso lineal funciona.

Pero en junio de 2016, cuando nos preparábamos para nuestro estreno, Zume se había convertido en una operación más compleja. Éramos dieciséis asalariados, a los que había que añadir tres decenas más de empleados contratados por horas, bien para trabajar en las cocinas, bien como «pilotos», es decir, el personal indispensable para la entrega de nuestras pizzas. Nos habíamos adentrado en la manufactura a gran escala, habíamos integrado robots, desarrollado software, creado menús... y la cascada ya no fluía con tanta facilidad. Sucedían demasiadas cosas al mismo tiempo y había múltiples estratos interdepartamentales. Sabíamos que necesitábamos agilidad, y cuando faltaban dos semanas para la recta final nuestros ingenieros se registraban todos los días en el software de gestión de proyectos JIRA. Pero ni JIRA ni LiquidPlanner podían responder a la gran pregunta: «¿Cuáles son nuestras prioridades?».

El activo más importante de Zume es nuestro talentoso y creativo equipo. Los habíamos dejado a su albedrío, así que cada uno trabajaba en lo que creía más conveniente. Solían tener buenas ideas, pero no siempre estaban sincronizadas. Implantamos los OKR en nuestro ciclo vital tres semanas después de que saliera la primera pizza, porque queríamos estar seguros de que todos

estaban al corriente de nuestras prioridades principales. Al principio, para asegurarnos de que se realizaban las tareas decisivas, Alex y yo establecimos un estándar del ciento por ciento de coordinación entre todos los niveles de la organización. Creamos entre ambos los objetivos de Zume para nuestros dos primeros ciclos OKR. Una vez que vayamos avanzando y aseguremos mínimamente nuestra supervivencia, dejaremos de ser tan estrictos.



Uno de los robots de Zume Pizza en acción.

Lograr algo tangible

Alex Garden: El valor explícito de los OKR es innegable; por ejemplo, en cuanto a su labor a la hora de vincular la organización a las ambiciones reales de sus dirigentes. Pero poseen un valor implícito igualmente importante que suele pasarse por alto, sobre todo para empresas jóvenes como Zume. Los OKR son una herramienta de formación excelente para ejecutivos y jefes de equipo. Te enseñan a dirigir tu empresa de una manera realista. Es importante expandir los límites, pero los límites son reales. Todo el mundo se enfrenta a restricciones de recursos: tiempo, dinero, personal. Y sucede lo mismo que con la termodinámica: cuanto más grande es la organización, mayor entropía existe. Durante mi periplo como director general de Xbox Live en Microsoft, trabajé con algunos ejecutivos visionarios. Pero sufríamos una descoordinación entre los deseos de los líderes y las capacidades de la organización. Los cómo, y también la mayoría de los qué, se dejaban en mis manos y en las de otros soldados rasos de la división. Nuestra labor era ejecutar un mandato estructuralmente impracticable para una misión inalcanzable. Si hubiéramos contado con un proceso de establecimiento de objetivos bien construido desde el principio, podríamos habernos ahorrado muchos quebraderos de cabeza.

Los modelos de negocio a la antigua usanza sugieren que tu función como ejecutivo es más abstracta a medida que asciendes de rango. El mando intermedio te protege del día a día operacional para que tengas libertad de observar con perspectiva el panorama general. Tal vez eso funcionara en una época en la que el ritmo era más lento, pero, a tenor de mi experiencia, los OKR no son eficientes a menos que la cúpula ejecutiva se implique incondicionalmente en ellos, como si fuera un acto de fe. Y el

proselitismo es un trabajo duro y desagradecido. Es posible que la plantilla no te tenga en alta estima durante el proceso de adopción, que puede durar hasta un año. Pero merece la pena.

Mejorar la disciplina

Julia: Si hablamos sobre el valor intrínseco de los OKR lo más importante es la disciplina que nos imponen en nuestra función de CEO de la empresa.

Alex: Nos entrenan para reflexionar acerca de lo que podemos conseguir realmente y para infundir esa perspectiva en nuestro equipo ejecutivo y sus grupos de trabajo. Al principio de tu carrera, cuando eres un colaborador individual, se te califica según el volumen y la calidad de tu trabajo. Después, llegas a jefe de departamento. Demos por sentado que te va bien y cada vez tienes a más personas a tu cargo. Ahora ya no te pagan por la cantidad de trabajo que realizas; te pagan en función de la calidad de las decisiones que tomas. Pero nadie te informa de que las reglas han cambiado. Cuando te das contra una pared, te dices que te esforzarás más, eso es lo que te ha conducido hasta aquí.

Lo que deberías hacer es lo contrario: dejarlo todo por un momento y acallar los ruidos del exterior. Cerrar los ojos para ver lo que tienes en verdad ante tus ojos y, después, elegir la ruta óptima para tu progreso y el de tu equipo en función de las necesidades de la organización. Lo mejor de los OKR es que formalizan la reflexión. Permiten que los colaboradores se detengan un instante a pensar en cómo se coordinan sus decisiones con las de la empresa, al

menos una vez por trimestre. Las personas empiezan a pensar a nivel macro. Se vuelven más agudas y precisas, porque no es posible escribir una disertación de noventa páginas sobre un OKR. Tienes que elegir entre tres y cinco cosas, y definir exactamente sus parámetros de medición. Entonces, cuando llega el día que alguien te dice: «Bien, te hacemos jefe de departamento», ya has aprendido a pensar como tal. Y eso es extraordinario.

La mayoría de las start-ups no están muy dispuestas al establecimiento estructural de objetivos: «Nosotros no necesitamos eso. Funcionamos a todo gas. Simplemente resolvemos nuestros asuntos». Y a menudo es cierto. No obstante, creo que están perdiendo la oportunidad de enseñar a su plantilla a ser ejecutivos antes de que la empresa crezca. Si esos hábitos no se instalan a tiempo pasa una de dos cosas: las empresas sin éxito crecen por encima de la capacidad de liderazgo del equipo directivo y mueren; las empresas exitosas crecen por encima de las capacidades del equipo y este es reemplazado. Ambos resultados son tristes. Lo ideal es entrenar a las personas para que piensen como dirigentes desde el principio, cuando sus departamentos cuentan con una plantilla de un solo miembro.

De modo que los OKR forjan tu plantilla. Forman ejecutivos más competentes y los ayudan a evitar errores de principiante. Implantan el rigor y el ritmo de una compañía grande en la estructura de una empresa pequeña. Cuando implementamos los OKR en Zume, el beneficio más inmediato fue el propio proceso en sí. El simple hecho de forzar a las personas a pensar en el negocio —reflexivamente, con transparencia e interdependencia— supuso una propulsión enorme para su rendimiento.

Mayor implicación

Alex: Los OKR excluyen la ambigüedad. Y cuando haces eso, siempre habrá gente que diga: «Esto no es lo que yo creía que sería y me marchó». Pero otros dirán: «Me siento inspirado, porque al fin sé lo que tratamos de hacer». En cualquiera de los dos casos, los términos quedan claros. Has puesto los cimientos para que los que se queden estén implicados. Todos están convencidos de la misión. Los deportes de equipo no funcionan a menos que la totalidad de sus componentes sepan conjuntarse.

Julia: A medida que la gente se familiariza con el proceso de los OKR, este se vuelve más colaborativo de manera natural. En el tercer trimestre de 2016, Alex y yo redactamos los OKR principales de la empresa, y los jefes de departamento adoptaron algunos de nuestros resultados clave como objetivos propios. Simplemente los hicimos descender en cascada. El cuarto trimestre, ambos seguimos redactando los objetivos de la compañía, pero nuestro equipo se unió a nosotros y estableció los resultados clave desde arriba, lo cual fue genial. Adoptaron un papel más creativo y los OKR mejoraron. Nuestros objetivos seguían siendo exigentes, pero la plantilla sentía que eran más realistas.

Zume llama a su tecnología clave «horneado en marcha». Así fue como alteramos la industria y creamos un mayor disfrute entre nuestra clientela. Uno de los objetivos prioritarios del cuarto trimestre era el despliegue de nuestra fuerza pesada, nuestros camiones de ocho metros de largo con cincuenta y seis hornos

vinculados a un sofisticado sistema de logística y predicción de pedidos. Nos permiten acabar tu pizza algorítmicamente hasta cinco minutos después de que realices el pedido y tenerla preparada, todavía humeando, al tiempo que aparcamos a la puerta de tu casa. Vaibhav Goel, nuestro gerente de producto, tenía un OKR para ordenar, coordinar y completar la primera flotilla de camiones de «horneado en marcha». Era un propósito sin fisuras. Sabíamos que, si Vaibhav cumplía con sus tres resultados clave, habríamos alcanzado nuestro objetivo.

OBJETIVO Completar la flota de camiones de reparto, domiciliada en la oficina central del número 250 de Polaris Avenue, en Mountain View.
RESULTADOS CLAVE 1. Entregar ciento veintiséis hornos con certificación completa para el 30 de noviembre. 2. Entregar once racks con certificación completa para el 30 de noviembre. 3. Entregar dos vehículos de reparto de gran formato con certificación completa para el 30 de noviembre.

Todas las organizaciones cuentan con personas que son más expresivas a la hora de hacerse escuchar. Si no han dejado claro su punto de vista la primera vez, no se sienten incómodas repitiéndolo.

Pero es posible que las que son más introvertidas sí lo hagan, y sus necesidades pueden caer en el olvido. La estructura de los OKR otorga la misma voz y el mismo peso a todos los departamentos. Nadie tiene que sufrir en silencio. Lo cierto es que no se les da opción. Tus objetivos aparecerán en pantalla como los de los demás para ser comentados y apoyados.

Yo añadiría que una compañía verdaderamente buena valora las diferencias de opiniones. Indaga en busca de las discrepancias y encuentra la forma de hacer que emerjan a la superficie. Así es como se fomenta una meritocracia.

Alex: Antes de que nuestros colaboradores empezaran con los OKR, los probamos durante dos trimestres completos a nivel ejecutivo. Primero teníamos que crear una cultura propia. Lo curioso es que nos dimos cuenta de que los que participaron de manera más activa fueron aquellos que se mostraban más escépticos en un principio.

Joseph Suzuki (director de marketing): Me parecía como otra dieta milagro más: «Siga usted este proceso y adelgazará y se pondrá guapo». Era como la contabilidad, otro ejercicio administrativo. Pero los OKR tuvieron un efecto inesperado en mí. Realizar mis revisiones bisemanales me proporcionaba tiempo para pensar acerca de lo que estaba haciendo y la relación que mis objetivos tenían con lo que la empresa necesitaba cumplir ese trimestre.

En una start-up es fácil perderse en minucias tácticas, sobre todo en mi departamento, donde tenemos que desempeñar tantas tareas diferentes. Eso es peligroso, porque estás nadando en aguas tempestuosas y pierdes de vista la tierra. Pero reflexionar sobre los

OKR me ayudó a recuperar la orientación: «¿Cómo contribuyo yo al esquema general?». Y entonces deja de ser un simple informe, una campaña o un evento. Está conectado con algo más importante dotado de mayor sentido.

Mayor transparencia

Julia: El proceso nos obligó desde el principio a dejar claro quién se encargaba de qué. Cuando un balón cae entre dos jugadores, alguien tiene que decidir ir a por él; de lo contrario, lo atraparé tu contrincante, o ambos jugadores tratarán de recuperarlo y se estorbarán. Al principio, los encargados de recuperar el balón eran marketing y producto, pero ¿quién era el responsable de los ingresos de Zume? Los dos habían comenzado con nosotros el mes anterior. No solo no conocían el sistema OKR, sino que eran nuevos en Zume y, al mismo tiempo, Zume era una empresa nueva. Cuando Alex y yo advertimos su confusión, dividimos el objetivo entre nuevos ingresos (marketing) e ingresos repetidos (producto), y los jefes de departamento lo analizaron a fondo desde esa perspectiva. Aquella fue una conversación importante. No estaba directamente vinculada a un objetivo, pero era consecuencia directa de que el sistema OKR estuviera en su fase piloto. Cuando hay algo que no está perfilado con claridad, lo ves de inmediato. No hay forma de obviarlo.

Mejor trabajo en equipo

Alex: En ocho meses creamos una empresa alimenticia, una de logística, una de robótica y una manufacturera partiendo de cero. Utilizamos los OKR como herramienta de enseñanza para impartir una cultura de la reflexión, ya que te hacen pensar atentamente en cómo afecta tu trabajo a quienes te rodean y también en la forma en que dependes de ellos.

Julia: Tenemos un equipo muy ecléctico. Nuestro chef ejecutivo, Aaron Butkus, venía de trabajar en restaurantes familiares de Nueva York. Nuestro gerente de flota, Mike Bessoni, trabajaba en producción cinematográfica. Tenemos un especialista en producto y un ingeniero de software, y todos hablaban un lenguaje diferente. Los OKR fueron nuestro esperanto, nuestra lengua común. Nuestro equipo directivo de siete miembros se reúne cada lunes a la hora del almuerzo, y cada dos semanas comentamos nuestros OKR. Oyes a la gente decir cosas como: «¿Quién tiene el objetivo de clientes?», o «¿Cómo pones ese objetivo en términos de resultados clave?». Y todo el mundo sabe de lo que habla.

Nadie está contento con la pizza más deliciosa del mundo si llega fría a su casa. Mike y Aaron comparten el objetivo de la satisfacción del cliente. Mike puede decir: «Tengo un resultado clave para expandir nuestro radio de entregas y está en peligro». Es posible que el equipo de manufactura se haya retrasado en conseguir que un vehículo esté operativo. Eso nos hará tener una conversación colectiva sobre cómo ese retraso en la implementación está afectando a nuestra área de servicio y a la fuente de ingresos. Lo cual está relacionado también con Joe Suzuki, nuestro jefe de marketing, y su OKR para aumentar los ingresos principales.

En otra vida, Mike habría llamado la atención al líder de manufactura: «¿Qué diablos pasa, es que no podéis daros prisa por terminar esto? ¡Llevo esperando desde hace una eternidad!». Sin embargo, cuando dices: «Mi resultado clave está en peligro», no se acusa a nadie y es más constructivo. Dado que nuestros objetivos están coordinados, todo el equipo ha estado de acuerdo con el resultado clave y conoce la interrelación que comporta. No se trata de criticar a nadie, sino de resolver un problema. Y ¿a que no imaginas lo que sucede? Ambos líderes abogan porque Alex y yo dotemos al otro de más recursos.

Aaron Butkus (chef ejecutivo): Si estoy creando una nueva pizza de temporada, no puedo hacerlo sobre la marcha. Marketing tiene que saberlo al menos con una semana de antelación, y después los de diseño y fotografía han de tomar imágenes. Afecta a todos los departamentos, a la página web del gerente de producto, al equipo técnico y a su aplicación para móviles. Los OKR me mantienen centrado y sin perder el rumbo. Me garantizan que sacaré la receta a tiempo para todos los que están pendientes de ello. Mi fecha límite está incluida en un resultado clave. Eso me permite ver el panorama general con más claridad.

Es definitivamente un proceso que consolida el trabajo en equipo. Te recuerda que eres parte de esta pequeña comunidad estrafalaria. Es fácil quedar atrapado en tus propios problemas, sobre todo cuando trabajas en cocina. Pero los OKR te recuerdan que estáis trabajando juntos en eso, que trabajáis juntos en todo.

Mejores conversaciones

Alex: Cada dos semanas, los empleados de Zume tienen un cara a cara de una hora con quien se encargue de su supervisión. (Julia y yo conversamos entre nosotros.) Ese tiempo es sagrado. No puedes llegar tarde. No puedes cancelar la reunión. Solo hay una regla más: no se habla de trabajo. El único punto de la agenda eres tú como individuo, lo que intentas alcanzar personalmente en el curso de los siguientes dos o tres años, y qué estás haciendo para fragmentarlo en planes bisemanales. Me gusta empezar con tres preguntas: «¿Qué podría hacerte muy feliz?», «¿Qué consume tus energías?» y «¿Cómo describirías el trabajo de tus sueños?».

Después digo: «Voy a contarte cuáles son mis expectativas. Número uno, que siempre digas la verdad. Número dos, que siempre hagas lo correcto. Si cumples con estas dos expectativas, te apoyaremos de manera incondicional el ciento por ciento del tiempo. Y te garantizaré personalmente que alcanzarás los objetivos vitales y profesionales que te has marcado para los próximos tres años». Y arrancamos a partir de ahí.

Hay quien lo consideraría una forma de altruismo, pero en realidad es un método poderoso para que las personas conecten con la empresa y evitar que finjan trabajar demasiado. Les da perspectiva acerca de los obstáculos. Un líder podría decir: «Este objetivo parece muy importante para ti, pero no has hecho muchos progresos en las dos últimas semanas. ¿A qué se debe?». Puede parecer paradójico, pero esos cara a cara ajenos al trabajo son un foro para obtener un feedback continuo sobre el rendimiento. Al hablar sobre los objetivos personales de las personas, acabas

aprendiendo mucho sobre lo que las hace avanzar —o quedarse estancadas— en sus carreras.

A medida que vas manteniendo conversaciones más profundas con regularidad, empiezas a percibir cuándo tienes que cambiar de registro y ofrecer a la otra persona la oportunidad de recargar sus baterías. Cuando la organización ha completado un objetivo, puedes decir al colaborador que el siguiente trimestre dedique un tiempo a otros de desarrollo personal; podría ser entre el cinco, el quince o el veinte por ciento. Tal vez parezca demasiado, pero eso configurará dos o tres cuartas partes de la ejecución de la empresa.

Mejor cultura

Julia: La cultura empresarial es el lenguaje común que permite a los individuos de una organización estar seguros de que hablan de lo mismo y de que lo que dicen tiene sentido. Aparte de eso, la cultura establece el marco común para la toma de decisiones. En su ausencia, las personas no saben cómo reproducir y mejorar las funciones básicas.

Después, tenemos esa parte de la cultura que es a lo que se quiere aspirar: la conversación acerca de los valores. ¿Qué queremos ser como organización? ¿Cómo queremos que las personas se sientan respecto a su trabajo y respecto al producto? ¿Qué impresión queremos causar en el mundo?

Alex: Los principios fundacionales de Zume, nuestra misión, son dos cosas que Julia me dijo por teléfono cuando nos pusieron en contacto por primera vez. Me dejaron tan impresionado que hicimos

un póster y lo colgamos en la pared de la cocina. La primera era: «Servir comida es una encomienda sagrada». Y la segunda: «Todos los estadounidenses tienen derecho a una comida deliciosa, asequible y saludable».

Este OKR surgió directamente de nuestra misión de empresa:

OBJETIVO Deleitar a los clientes.
DETALLE Dar de comer a alguien es una encomienda sagrada. Para corresponder a esa confianza tenemos que proporcionar el mejor servicio al cliente y la comida de mejor calidad. Para tener éxito como empresa debemos asegurarnos de que nuestros clientes estén tan contentos con nuestro servicio y nuestro producto que se vean obligados a pedir más pizza y a hablar maravillas de nosotros con sus amigos.
RESULTADOS CLAVE 1. Puntuación mínima en Net Promoter: 42. 2. Calificación de pedidos mínima: 4.6/5.0. 3. Que el setenta y cinco por ciento de los clientes prefieran Zume a la competencia en una cata a ciegas.

Julia: Hay infinidad de decisiones diarias que se rigen por nuestra misión. Sería fácil poner un poco más de sal en nuestras pizzas. O añadir algo de azúcar a la salsa, en lugar de encontrar los tomates

más frescos. Esos son los pequeños compromisos insidiosos que pueden instalarse en una organización y desvirtuar su personalidad.

Cada nuevo empleado recibe formación sobre la misión y nuestros valores como parte del proceso de bienvenida. Alex y yo somos muy claros respecto a lo que esperamos del personal. Y esa claridad nos obliga a mostrar una gran responsabilidad, como organización y como individuos. Nuestra cultura valora las mejores ideas, y todos en la compañía son libres de dar un toque de atención a cualquiera, incluido al CEO.

Alex: Sobre todo al CEO, ese es el mejor toque de atención que puede haber. Cuando alguien nos desafía en un debate abierto, siempre hacemos una pausa y destacamos lo impresionados que estamos con esa persona que se ha decidido a hablar. Intentamos exagerarlo, para que sepan que tienen permiso para dar su opinión.

Mejores líderes

Julia: Trabajé para grandes líderes en su momento, y a pesar de que eran diferentes entre sí, tenían en común su frialdad y sobriedad para mantener el foco de atención. Te sentabas con ellos a charlar durante veinte minutos y te convencías de que su pensamiento no tenía fisuras. Sabían perfectamente qué era lo que había que hacer antes. Cuando estás captando financiación, haciendo pizzas con robots y construyendo cocinas, se produce un cambio de contexto continuo. En ocasiones, el ritmo puede parecer desenfrenado. Pero cuando te sabes de memoria los objetivos de la compañía, resulta muy tranquilizador. Los OKR me ayudan a ser

ese líder centrado y con las cosas claras. Y si la situación se descontrola, siempre puedo volver a centrarme en lo que importa.

Cultura de empresa

Es necesario tener una cultura que reciba con alegría las ideas pequeñas e innovadoras.

JEFF BEZOS

Según dicen, la cultura se come con patatas a la estrategia. Es nuestro punto de anclaje, lo que da sentido al trabajo. Los líderes tienen razón al obsesionarse con la cultura. Los fundadores se preguntan cómo pueden proteger los valores culturales de la empresa a medida que esta crece. Los dirigentes de las grandes compañías están empezando a usar los OKR y los CFR como herramientas para el cambio en la cultura. Y cada vez hay un número mayor de personas que buscan empleo o quieren avanzar en sus carreras, para quienes el entorno cultural adecuado es el criterio principal.

Como se ha explicado a lo largo de este libro, los OKR son los vasos comunicantes perfectos para expresar las visiones y las prioridades de los líderes. Los CFR contribuyen a garantizar que

esas prioridades y esas visiones se transmiten. Pero los objetivos no se logran en un entorno aislado y sellado al vacío. Requieren un medio de transmisión, como las ondas sonoras. El medio a través del cual los OKR y los CFR se transmiten es la cultura de la organización, la personificación de sus valores y sus creencias más apreciados.

De modo que la pregunta es: ¿Cómo consiguen las empresas definir y generar una cultura positiva? Aunque no tengo una respuesta única para eso, los OKR y los CFR nos proporcionan un plan básico. Al coordinar a los equipos para que trabajen en unos pocos objetivos comunes y crear un vínculo mediante charlas informales sobre los objetivos, generan transparencia y responsabilidad, y esa es la estructura que sustenta un rendimiento elevado. El establecimiento de objetivos y una cultura saludable son elementos interdependientes. Son socios naturales en la búsqueda de la excelencia.

Andy Grove comprendía la importancia primordial de esa interrelación. Según escribió en *High Output Management*, la cultura representa «para explicarlo de manera sencilla, un conjunto de valores y creencias, y también hace que te familiarices con la manera en que las cosas se hacen en la empresa y con cómo deberían hacerse. Tener una cultura corporativa fuerte y positiva es esencial». Grove era ingeniero, así que equiparaba la cultura a ser eficiente, a disponer de un manual para que la toma de decisiones fuera más rápida y fiable. Cuando la cultura de una compañía es coherente, se entiende cuál es el camino que hay que seguir:

Alguien que comparte los valores de una cultura corporativa —un ciudadano corporativo inteligente— se comportará de la misma manera cuando se encuentre en condiciones similares, lo que significa que los jefes no tendrán que sufrir las ineficiencias generadas por las reglas formales, los procedimientos y las normas. [...] La dirección tiene que desarrollar y fomentar un conjunto de valores, objetivos y métodos comunes que son esenciales para generar confianza. ¿Cómo se consigue? Un medio es la articulación, pronunciarlos en voz alta. Otro, más importante incluso, es dar ejemplo.

Como ejecutivo, Grove era un ejemplo de los estándares culturales más elevados de Intel y se esforzaba por inculcarlos a los nuevos empleados de la compañía en sus seminarios iOPEC. En la siguiente página encontrarás dos diapositivas originales de 1985, un resumen de las enseñanzas de Andy acerca de los siete valores principales de Intel:



Operating Style – Our Value System

- **People oriented**
 - we value a strong mutual commitment
 - respect for all work
 - challenge and opportunity
- **Openness**
 - highlighting of problems or issues expected
- **Issue resolution**
 - clean and crisp
 - confrontation must be constructive
- **Results**
 - output orientation in all work
 - superficiality not respected
 - reward successes with positive feedback

IOPEC



- **Discipline**
 - excellence in a highly competitive, complex environment demands it
- **Risk taking**
 - high technology orientation necessitates it
 - low fear of falling, self-exposure
 - champions
- **Trust and integrity**

IOPEC

Diapositivas de Intel-Estilo operativo.

Estilo operativo

Nuestro sistema de valores

- **Orientado hacia las personas**
 - **Valoramos que exista un compromiso mutuo sólido**
 - **Respeto por todo tipo de trabajo**
 - **Desafío y oportunidades**
- **Franqueza**
 - **Esperamos que se mencionen las incidencias o los problemas**
- **Resolución de incidencias**
 - **Limpia e impecable**
 - **La confrontación tiene que ser constructiva**
- **Resultados**
 - **Todo el trabajo se enfoca en el rendimiento**
 - **No consentimos la superficialidad**
 - **Recompensamos los éxitos con un feedback positivo**
- **Disciplina**
 - **La excelencia en un entorno altamente complejo y competitivo así lo exige**
- **Arriesgarse**
 - **Es necesario cuando te dedicas a la alta tecnología**
 - **No tenemos miedo al fracaso ni a quedar en evidencia**
 - **Campeones**
- **Confianza e integridad**

Las cualidades que Andy Grove apreciaba —la responsabilidad colectiva, el atreverse a arriesgarse, las metas cuantificables— también se valoran mucho en Google. En Project Aristotle, un estudio interno que Google realizó en ciento ochenta de sus equipos, cuando se respondía afirmativamente a estas cinco preguntas se obtenía un rendimiento extraordinario:[1]

1. Estructura y claridad: ¿Están claros en nuestro equipo los objetivos, las funciones y los planes de ejecución?
2. Seguridad psicológica: ¿Podemos arriesgarnos sin sentirnos inseguros ni avergonzados?
3. Sentido del trabajo: ¿Estamos trabajando en algo importante desde un punto de vista personal para cada uno de nosotros?
4. Codependencia: ¿Podemos contar unos con otros para realizar un trabajo de alta calidad cumpliendo con los plazos?
5. Impacto del trabajo: ¿Creemos que nuestro trabajo es importante?

El primer elemento de esta lista (estructura y claridad) es la razón de ser de los objetivos y resultados clave. Los otros son todos factores esenciales de una cultura laboral saludable y están vinculados directamente a los superpoderes de los OKR y a las herramientas de comunicación de los CFR. Piensa en la «codependencia» entre los compañeros. En un sistema OKR de alto rendimiento, la transparencia y la coordinación hacen que las personas cumplan sus obligaciones de manera más diligente. En Google, los equipos asumen la responsabilidad colectiva de los logros, y también de los fracasos. Al mismo tiempo, los individuos

son responsables de determinados resultados clave. El rendimiento elevado es producto de la colaboración y de la responsabilidad.

Una cultura OKR es una cultura de responsabilidades. No persistes en la consecución de un objetivo simplemente porque tu jefe te lo ordena. Lo haces porque está claro que todos los OKR son importantes para la empresa y para los compañeros que cuentan contigo. Nadie quiere que lo consideren un lastre para el equipo. Todos se enorgullecen de colaborar en el progreso. Se trata de un contrato social, pero está autogestionado.

En El principio del progreso, Teresa Amabile y Steven Kramer analizaron veintiséis equipos de proyecto, a doscientos treinta y ocho individuos y doce entradas en los diarios de los empleados. El estudio concluyó que las culturas que promueven en mayor medida la motivación se fundamentan en la combinación de dos elementos.

[2] De una parte, los «catalizadores», definidos como «acciones que apoyan el trabajo», algo que suena muy parecido a los OKR: «Esto incluye establecer objetivos claros, permitir la autonomía, proporcionar suficientes recursos y tiempo, ayudar con el trabajo, aprender abiertamente de los problemas y los éxitos y permitir el intercambio libre de ideas». De otra, los «fomentadores», que son «actos de apoyo interpersonal» y se parecen mucho a los CFR: «Respeto y reconocimiento, apoyo, consuelo emocional y oportunidades de adhesión».

Los OKR nos ofrecen el propósito y la claridad que necesitamos para adentrarnos en el desafiante terreno del cambio hacia la adquisición de una cultura nueva. Los CFR proporcionan la energía

necesaria para ese viaje. Un entorno en el que las personas mantienen conversaciones auténticas, reciben un feedback constructivo y obtienen reconocimiento cuando han alcanzado metas exigentes hace que el entusiasmo sea contagioso. Lo mismo sucede con el pensamiento expansivo y el compromiso con la mejora diaria. Las empresas que reconocen a sus empleados como aliados valiosos son las que ofrecen un servicio más óptimo al cliente, las que cuentan con los mejores productos y un crecimiento por ventas más potente. Y serán estas las que triunfen.

A medida que la gestión continuada del rendimiento cobra protagonismo, las encuestas anuales al empleado dan paso al feedback en tiempo real. Algo que está a medio camino es el pulsing, una radiografía online que toma el pulso a la cultura de tu entorno laboral. Estos cuestionarios para captar señales puede programarlos el departamento de Recursos Humanos cada semana o cada mes, o bien formar parte de una campaña continuada de «goteo». En cualquier caso, esa medición del pulso es simple, rápida y abarca un amplio espectro. Incluye preguntas como: ¿Consigues dormir lo suficiente? ¿Te has reunido últimamente con tu jefe para hablar sobre objetivos y expectativas? ¿Tienes claro hacia dónde se encamina tu carrera? ¿Cuentas con suficientes retos, motivaciones y energía? ¿Estás donde quieres estar?

El feedback es un sistema de escucha atenta. En el nuevo mundo del trabajo, los líderes no pueden esperar a recibir críticas negativas en Glassdoor ni a que sus colaboradores más valiosos se marchen en busca de otro empleo. Necesitan escuchar y captar las señales al tiempo que estas se emiten ¿Y si hubiera una plataforma de trabajo que formulara dos o tres preguntas a los empleados siempre que

accedieran a ella? ¿Y si combinara los datos cuantitativos relativos al progreso de los objetivos con las aportaciones cualitativas que proporcionan las conversaciones frecuentes y un feedback continuado? No falta mucho para que tengamos un software que comunique al jefe: «Habla con Bob, algo sucede con su equipo».

Los OKR fortalecen nuestra capacidad para cumplir objetivos, en tanto que los CFR hacen que los músculos sean más flexibles y receptivos. Esas «pulsaciones» calibran la salud de la organización en tiempo real, su cuerpo y su alma, el trabajo y la cultura de la empresa.

Coursera, líder en el ámbito de la educación superior online, dio el salto a los OKR en 2013, justo un año después de su fundación. Con la aportación oportuna de Lila Ibrahim, una extrabajadora de Intel que veneraba a Andy Grove, la organización intentó llevar a cabo un propósito tan singular como ejemplar. Vincularon de manera explícita sus OKR a los valores de la compañía y a su noble misión, que expresa claramente su cultura: «Concebimos un mundo en el que cualquier persona pueda transformar su vida en cualquier parte mediante el acceso a la mejor experiencia de aprendizaje posible». Coursera elevó sus objetivos de equipo al rango de objetivos ejecutivos estratégicos, y estos quedaron a su vez reflejados en cinco valores fundamentales:

- Los estudiantes primero. Implicar a los estudiantes y generar valor para ellos; extender el alcance de Coursera a nuevos estudiantes.

- Grandes aliados. Ser los mejores aliados de las universidades.
- Pensar a lo grande y en una pedagogía avanzada. Desarrollar una plataforma educativa innovadora de reconocimiento mundial.
- Preocuparse por los compañeros de equipo, ser humanos y humildes. Construir una organización fuerte y saludable.
- Hacer el bien y hacerlo bien. Experimentar y desarrollar un modelo de negocio sostenible.

Cada uno de estos valores fundamentales estaba ligado a su conjunto de OKR correspondiente. A modo de ejemplo, este es el OKR «Los estudiantes primero»:

OBJETIVO Extender el alcance de Coursera a nuevos estudiantes.
RESULTADOS CLAVE <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar pruebas A/B, aprender e insistir en formas de captar nuevos estudiantes e implicar a los existentes. 2. Aumentar los usuarios activos mensuales de la plataforma móvil (MAU) hasta los ciento cincuenta mil. 3. Crear herramientas internas para realizar el seguimiento de los parámetros de crecimiento clave. 4. Poner en marcha funciones que permitan a los instructores desarrollar vídeos más atractivos.

Los OKR allanaron el camino para que Coursera llevara a cabo su misión. Permitieron que los equipos articularan sus objetivos y que permanecieran en concordancia con los de la empresa y con los valores principales de esta. Años después, la cultura inclusiva y amable de la compañía sigue representando un grato contraste frente la tempestuosa y combativa personalidad de muchas de las start-ups de Silicon Valley.

Como dijo Rick Levin, anterior CEO de Coursera: «No puedo imaginar dónde estaríamos ahora sin los OKR. La disciplina nos obliga cada trimestre a echar la vista atrás para responsabilizarnos del trabajo, y a mirar hacia delante para pensar cómo plasmar de una manera mejor nuestros valores».



El equipo de Coursera con su anterior presidenta y directora de operaciones Lila Ibrahim (a la izquierda de la fotografía), la cofundadora Daphne Kohler (a la izquierda de John Doerr) y el cofundador Andrew Ng (a la derecha de la fotografía), 2012.

En 2007, el eminente filósofo de los negocios Dov Seidman publicó un libro rompedor sobre cultura de empresa, HOW. Por qué CÓMO hacemos las cosas significa tanto. Dov parte de la premisa de que la cultura es la que orienta el comportamiento de las personas o la forma en que todo se desarrolla realmente en una organización. En este mundo hiperconectado de código abierto, el comportamiento define mejor a una empresa que las líneas de producto o la cuota de mercado. Como me dijo Dov no hace mucho: «Es lo único que no puede copiarse ni convertirse en un bien de consumo».

La idea central de Dov es que si el comportamiento en el seno de una empresa es «mejor» que en las de la competencia, el

rendimiento también será superior. Identifica un modelo de empresa que se rige por los valores, la «organización autogestionada», un entorno en el que la continuidad del legado se impone sobre la rentabilidad del trimestre siguiente. Esas organizaciones no se limitan a implicar a sus trabajadores. Los inspiran. En lugar de tener reglas, comparten unos principios comunes; el palo y la zanahoria se reemplazan por la identificación con el objetivo. Se basan en la confianza, la cual permite que se asuman más riesgos, lo que lleva a mejorar una motivación que, a su vez, redundará de manera positiva en el rendimiento y la productividad.

Según me dijo Dov, «en el pasado, cuando los empleados tan solo necesitaban saber lo que había que hacer —seguir las órdenes al pie de la letra— la cultura de la empresa no tenía demasiada importancia. Pero ahora vivimos en un mundo en el que pedimos a los trabajadores que sepan lo que hay que hacer. El libro blanco puede indicarme lo que puedo o no puedo hacer. Pero necesito una cultura empresarial para saber qué debería hacer».

Se trataba de una idea grandiosa con un poder inmenso para la transformación. Pero como Dov ha reconocido, una cosa es proclamar valores como la valentía y la compasión, y otra cosa es determinarlos. Para ello necesitas un sistema con su métrica propia. «Las cosas que decidimos cuantificar son un reflejo de nuestros valores, de lo que valoramos como empresa —sostiene Dov—. Porque cuando calibras algo la gente sabe que es importante.»

A fin de dar validez a su argumento y poner a prueba sus observaciones, Dov necesitaba aportar datos en cantidades industriales. Su equipo de LRN se embarcó en un riguroso análisis

empírico que con el paso del tiempo se ha pulido y se ha publicado en la serie de informes anuales HOW.[3]

Allí donde Andy Grove añadía objetivos cualitativos para equilibrar los cuantitativos, Dov ha encontrado una forma de medir valores aparentemente abstractos como la confianza. Su «índice de confianza» calcula comportamientos determinados, por ejemplo, las razones específicas por las que funciona la transparencia. «Evito cuestionar a la gente sobre sus percepciones personales —me dijo Dov—. No pregunto: “¿Sientes que esta compañía es sincera contigo?”. Lo que hago es examinar los flujos de información. ¿La empresa oculta información, va dosificándola en función de las necesidades, o fluye libremente? Si pasas por encima de tu jefe y hablas con su superior, ¿te reprenden o lo felicitan?»

A fecha de 2016, el informe HOW cubría diecisiete países y más de dieciséis mil empleados. Desveló que las organizaciones autogestionadas habían crecido un ocho por ciento, en lugar del tres por ciento correspondiente al año 2012. De entre esas empresas impulsadas por los valores, el noventa y seis por ciento obtuvo grandes resultados en innovación sistemática. El noventa y cinco por ciento disponía de índices de compromiso y fidelidad del empleado superiores. No cabía duda de que ese mejor comportamiento equivalía a un mejor rendimiento: el noventa y cuatro por ciento de ellas informaron de que su cuota de mercado había aumentado.

Cuando Dov me dijo que la fuerza motriz más poderosa de la cultura de empresa es mostrar una «transparencia activa» en la que «los seres humanos son más honestos y más sinceros, hacen partícipes a los demás y se muestran vulnerables», me pareció

sentir que Andy Grove esbozaba una sonrisa. Una cultura OKR y CFR es, por encima de todo, una cultura transparente. Es algo que se remonta a las primeras lecciones que aprendí cuando entré en Intel y que he visto reafirmado en incontables ocasiones tanto en Google como en decenas de otras empresas vanguardistas. Un liderazgo basado en la visión vence a los mecanismos de mando y control. Cuanto más horizontal es el organigrama, más ágil es la organización. Cuando la gestión del rendimiento es una calle de dos sentidos interrelacionada, los individuos alcanzan la grandeza.

Al final, se trata de establecer vínculos que nos unan. Como Dov observaba: «La colaboración en sí, es decir, nuestra capacidad de “conectar”, es un motor para el crecimiento y la innovación».

Si se les da la oportunidad, los OKR y los CFR fomentarán la coordinación de todos los niveles de la empresa, una red de relaciones en la que se impone el equipo, y la autonomía y la implicación se extenderán desde la base hasta la cúpula. Esos son los pilares básicos de cualquier cultura dinámica que se rija por los valores. Pero en ciertos escenarios, como estás a punto de descubrir en la siguiente historia sobre Lumeris, es posible que el cambio de cultura empresarial deba iniciarse antes de que se utilicen los OKR. En otros, como Bono y su campaña ONE mostrarán, un CEO/fundador carismático (en este caso, una estrella del rock, literalmente) pueden usar los OKR para transformar la cultura desde arriba. Así, nuestras dos últimas historias explorarán las ricas interrelaciones entre el cambio de cultura y el establecimiento de objetivos estructurados.

Cambio de cultura: La historia de Lumeris

Andrew Cole

Director de Recursos Humanos / Director ejecutivo
de desarrollo organizacional

Cuando una organización no está preparada todavía para una apertura y responsabilidad absolutas, es posible que antes de implementar los OKR sea preciso realizar un trabajo cultural previo. Como observa Jim Collins en *Empresas que sobresalen*, primero necesitas que «las personas adecuadas suban al autobús, para que después bajen las que no lo sean y acomodarlas a todas en sus asientos correspondientes». Solo entonces puedes girar el volante y pisar el acelerador.

No hace mucho una empresa líder en la atención sanitaria basada en los valores se encontró en una encrucijada. Lumeris es una empresa de tecnología y soluciones ubicada en Saint Louis (Missouri) que ofrece software, servicios y asesoramiento práctico a profesionales y proveedores del ámbito de la salud. Su clientela va

desde redes de hospitales universitarios hasta aseguradoras tradicionales. La empresa empezó su andadura en 2006 asociándose con un grupo de doscientos médicos del área de Saint Louis a través de una compañía de seguros regulada a nivel federal, Essence Healthcare, para dar cobertura a sesenta y cinco mil ancianos de Missouri que tenían un plan sanitario de Medicare.

Lumeris se sirve de una ingente cantidad de datos de pacientes para ayudar a sus socios a convertir una «atención al enfermo» tradicional, en la que se paga por visitas basada en el volumen de trabajo, en algo completamente diferente: un sistema de atención sanitaria que incentiva la prevención y desalienta las pruebas innecesarias o las estancias hospitalarias perjudiciales. Con ese sistema fundamentado en los valores, los médicos de atención primaria se responsabilizan de sus pacientes a lo largo de la existencia de cada uno de ellos. El objetivo es mejorar la calidad de vida de estos, al tiempo que se racionaliza el uso de valiosos recursos y el dinero de la compañía. En Lumeris han demostrado que esos objetivos pueden ir de la mano.

Según su CEO, Mike Long, su objetivo estratosférico es racionalizar la cadena de suministro de atención sanitaria de Estados Unidos. «En cualquier otro negocio, el éxito está basado en la transparencia de los costes, la calidad, el servicio y la disponibilidad de opciones, pero ninguno de esos principios funciona en la atención médica porque el sistema es absolutamente opaco. Los médicos tienen dificultades para saber qué servicios se solicitan en tu nombre, por no hablar de lo que cuestan. Así pues ¿cómo puedes responsabilizarlos de los resultados financieros?» Se trata

de un cambio radical, y Lumeris se sirve de los OKR para encabezarlo.

Debido a su confianza en la transparencia de la información, Lumeris parece ajustarse perfectamente al sistema de establecimiento de objetivos de Andy Grove. Pero como podría decirte Andrew Cole, el anterior director de Recursos Humanos de la empresa, la adaptación no fue en absoluto sencilla. En opinión de Andrew, si no se tienen en cuenta las barreras culturales, «los anticuerpos se diseminan y el cuerpo rechaza el órgano donado que los OKR proporcionan». Como experto en cambio de cultura organizacional, Andrew era la persona adecuada acomodada en el asiento correspondiente para hacer posible ese trasplante de OKR.

Andrew Cole: Cuando llegué a Lumeris, llevaban tres ciclos trimestrales trabajando con los OKR, en teoría. Tenían un índice de participación del empleado excepcional, al menos eso es lo que me contaron. Pero, tras un análisis en profundidad, me percaté de que el proceso era superficial. Al final de cada trimestre un único individuo de Recursos Humanos recorría la empresa como un perro de caza cualquiera, yendo detrás de los jefes para que le proporcionaran cifras actualizadas antes de la reunión de la junta directiva. La gente entraba en el software de la plataforma, ajustaba convenientemente los parámetros de medición del objetivo y decía: «Ya lo tengo hecho». Le ponían fecha y marcaban una casilla. En el PowerPoint quedaba muy resultón, pero no se ajustaba a la realidad.

Muy pocas personas de la organización entendían el razonamiento oculto tras los OKR. Nos faltaba la implicación explícita de los líderes ejecutivos. Y lo que es peor: nadie era responsable del funcionamiento del sistema. Cuando examiné los objetivos de los empleados, vi que no estaban relacionados con el trabajo real. Me presentaba ante los jefes y les preguntaba: «¿Por qué está esto en nuestros OKR?». En la mayoría de los casos, no tenían ni idea de qué vínculos había entre los objetivos y el trabajo que intentaban sacar adelante. Todo se hacía de cara a la galería.

Antes de empezar a cargármelo todo siempre intento entender la organización. Sin embargo, tras dos trimestres en Lumeris todavía no estaba seguro de que el proceso OKR pudiera salvarse. En una sesión a puerta cerrada pregunté a John Doerr: «Si no creo que esta herramienta sea apropiada para nosotros, es mejor que no la utilicemos, ¿no te parece?». Y él me contestó: «Tienes razón». Para entonces, ya había identificado cuál era el problema de fondo: un enfoque pasivo-agresivo. Nadie había prestado atención a una pregunta básica que todos los que trabajaban en Lumeris se hacían: «¿Y esto a mí en qué me ayuda?». Aunque el programa OKR tenía la sincera intención de mejorar el establecimiento de objetivos y la comunicación colaborativa, nadie confiaba en él. No funcionaría a menos que cambiáramos el entorno.

La transformación no sucede de la noche a la mañana. El equipo ejecutivo había introducido los OKR para resolver un conflicto entre dos culturas internas. Essence, la compañía de seguros participada por el grupo de médicos de Saint Louis, era contraria a asumir riesgos como parte de su juramento hipocrático; y Lumeris iba siempre hasta el límite en su búsqueda de ideas vanguardistas en el

uso de los datos y la tecnología. Essence fomentaba un modelo de propiedad en una industria hipercompetitiva; y Lumeris accedía al conocimiento y lo compartía con el mundo.

Cuando empezó a aumentar la demanda de nuestros servicios, esa brecha cultural frenó nuestra marcha. En mayo de 2015, once semanas después de mi llegada, anunciamos una reorganización total, adoptando el nombre de Lumeris. (Según nuestro razonamiento, se trataba de una única empresa y debía tener un solo nombre.) Estaba convencido de que los OKR podían convertirse en nuestra lengua franca, una forma de conectar con los objetivos de cada uno, pero eso tendría que esperar. Si no había un alineamiento cultural, incluso la mejor estrategia operacional del mundo fracasaría.

Transformación de Recursos Humanos

La gente observa lo que haces más que lo que dices. Lumeris tenía algunos líderes ejecutivos con un enfoque autocrático de la vieja escuela. No vivían nuestros valores fundamentales: participación, responsabilidad, pasión por el trabajo, fidelidad al equipo. Hasta que aquellos líderes salieran de la organización, el resto carecería de importancia. Nos aseguramos de que se marcharan con su dignidad y su respeto indemnes, un momento decisivo en cualquier proyecto de transformación.

En todas las reuniones sobre cultura empresarial decíamos a nuestros empleados: «Tienes el deber, que no la obligación, de responsabilizar a tu equipo directivo de la forma en la que

representamos los valores de nuestra cultura. Si no lo seguimos al pie de la letra, pídenos una cita o envíanos un correo. O simplemente dirígete a nosotros cuando nos encuentres por los pasillos y dinos que no estamos haciéndolo bien».

Tardamos tres meses hasta que la primera persona se atrevió a aceptar esa invitación. Nuestro CEO, Mike Long, entabló conversación con un grupo durante el almuerzo y dijo: «¿Por qué querría alguien trabajar en un entorno en el que hay miedo a responsabilizar a los demás de los problemas?». Aquello supuso un punto de inflexión y el personal empezó a creérselo. Con todo, el cambio cultural puede ser muy personal. Para que nuestros empleados se convencieran de que la colaboración, la responsabilidad compartida y la transparencia se recompensarían, tuvieron que mantenerse varias conversaciones individuales. Y también para demostrar a todos los miembros de la plantilla que no tenían nada que temer del nuevo Lumeris.

Recursos Humanos puede ser un vehículo poderoso para alcanzar la excelencia. También es el lugar donde cristaliza el cambio de cultura empresarial. Al fin y al cabo, esta se basa en las personas que contratas y en los valores que ellas ejercen.

Aunque Lumeris tenía una elevada cuota de trabajadores de tipo A y B entre los mandos intermedios, también los había de tipo C y de nivel más bajo, que habían sido contratados siguiendo criterios equivocados y entrevistas poco precisas. No hay ninguna herramienta que funcione con el manual de instrucciones equivocado, ni siquiera los OKR.

El tiempo es enemigo de la transformación. Tardamos menos de dieciocho meses en reemplazar al ochenta y cinco por ciento de

nuestros profesionales de Recursos Humanos. Una vez que la directiva y los empleados estuvieron comprometidos con el proyecto, afrontamos la tarea más difícil: fortalecer los mandos intermedios. Eso suele hacerse en un período de tres años, desde el principio hasta que alcanzas un régimen estable. Cuando se completa ese proceso, tienes asegurada una nueva cultura de empresa.

OBJETIVO Instituir una cultura que atraiga a trabajadores de tipo A.
RESULTADOS CLAVE 1. Centrarse en contratar supervisores/líderes de tipo A. 2. Optimizar el proceso de contratación para atraer a trabajadores de tipo A. 3. Depurar todas las descripciones de funciones. 4. Reciclar a cuantos participen en el proceso de contratación. 5. Asegurar que haya oportunidades constantes de asesoría/formación. 6. Crear una cultura de aprendizaje para el desarrollo tanto de los nuevos empleados como de los existentes.

La resurrección de los OKR

A finales de 2015 pedí a mi equipo de Recursos Humanos que analizara el enfoque anterior de la empresa respecto a los OKR. Si íbamos a darle una nueva oportunidad, necesitaríamos volver a formar a toda la compañía, y me refería a todos y cada uno de sus miembros. Era nuestra última oportunidad.

Al siguiente abril relanzamos la plataforma con un programa piloto de sesenta días para los cien empleados que había en nuestro grupo de operaciones. Nuestro subdirector de operaciones y entregas tenía sus dudas. Sin embargo, con una formación oportuna y ciertas mejoras en el software conseguimos que se convirtiera en un partidario leal. En menos de dos semanas ya estaba escribiendo correos al grupo piloto: «¿Por qué has descrito el objetivo de esta forma? ¿Cuál es el parámetro de medición de esto? No entiendo este OKR, no es lo que esperaba según el feedback del cliente». Y sus empleados pensaban: «Está prestando atención. Será mejor que me centre más en esto».

Lograr que nuestra plantilla aceptara los OKR no fue sencillo ni instantáneo, todo lo contrario. La transparencia da miedo. Admitir tus errores públicamente, a la vista de todos, puede ser aterrador. Tuvimos que reconfigurar la educación que habían recibido algunas personas desde la guardería. Es como tu primera inmersión de submarinismo: cuando bajas más allá de los diez metros, te sube la adrenalina y el pánico se apodera de ti. Pero cuando vuelves a la superficie estás pletórico. Tienes una nueva perspectiva de cómo son las cosas bajo la superficie.

Sumergirse en los OKR es muy parecido. Una vez que empiezas a mantener conversaciones bidireccionales sinceras con tus

subordinados en las que te muestras vulnerable, comienzas a ver qué los motiva. Sientes su deseo por conectar con algo más grande que su propia persona. Percibes la necesidad que tienen de que alguien reconozca la importancia de su trabajo. A través de la ventana abierta de los objetivos y los resultados clave, se presenta la oportunidad de advertir las debilidades del otro sin miedo a que se percate de ello. (Uno de los beneficios particulares que los OKR reportan a los jefes es conducirlos a la contratación de personas que compensen sus propias limitaciones.) Nuestro personal empezó a dejar de dar vueltas en un intento de ocultar sus reveses. Comenzaron a percatarse de que no había nada vergonzoso en intentarlo con todas tus fuerzas y fracasar, no cuando tienes unos OKR que te ayudan a fracasar rápido e inteligentemente.

Cambiaron las tornas. Empezamos a oír comentarios como: «Antes era absolutamente escéptico, pero ahora veo que esto puede ayudarme». El noventa y ocho por ciento de los participantes en el grupo piloto se hicieron usuarios activos de nuestra plataforma OKR; el setenta y dos por ciento de ellos estableció al menos un objetivo que estaba en línea con los de la compañía. Y el noventa y dos por ciento del grupo piloto afirmó que ahora sí entendían «lo que mi jefe espera de mí».

Transparencia sin juicios críticos

Para entonces ya trabajaba junto a Art Glasgow, que se incorporó al equipo en la primavera de 2016 como presidente y director de operaciones. Ambos estuvimos de acuerdo en que no tenía sentido

implantar los OKR a menos que profundizáramos en ello. Art se ofreció a ser nuestro promotor ejecutivo, nuestro guía para el establecimiento de objetivos. Se plantó ante todos en una reunión general de personal y dijo: «Vamos a dirigir esta compañía mediante el sistema de los OKR y los utilizaremos para calibrar el trabajo de vuestros jefes». (Aquello nos proporcionó el punto de equilibrio y empuje que necesitábamos.) El papel que Art desempeñó en esa cruzada no puede subestimarse. Dio las pautas para lo que llamó «transparencia total sin juicios críticos». Y gracias a él mi tarea dejó de ser una labor solitaria.

En el tercer trimestre, al tiempo que hacíamos partícipes a los ochocientos empleados de Lumeris del sistema OKR, creamos nuestro propio programa de formación de orientadores. Durante un período de cinco semanas, nuestro reinventado departamento de Recursos Humanos hizo horas extras para reunirse con todos los supervisores, más de doscientos cincuenta, en grupos del tamaño de un aula escolar. Teníamos jornadas de puertas abiertas con ellos para que vinieran a hablar con nosotros cara a cara, y les decíamos sin ambages que no había preguntas malas. Aquellas sesiones supusieron una oportunidad de oro. Su participación fue fundamental a la hora de generar implicación y motivar a la plantilla para que rindieran más allá de lo esperado.

El establecimiento de objetivos es más arte que ciencia. No les enseñábamos simplemente a pulir un objetivo o un resultado clave. También teníamos un propósito de cultura empresarial:

- ¿Por qué es importante la transparencia? ¿Por qué te interesa que las personas de otros departamentos conozcan tus

- objetivos? ¿Qué importancia tiene lo que estamos haciendo?
- ¿Qué es la responsabilidad auténtica? ¿Cuál es la diferencia entre una responsabilidad respetuosa (hacia los fracasos de los demás) y una responsabilidad vulnerable (respecto a los nuestros)?
 - ¿Cómo pueden los OKR ayudar a los supervisores a «sacar adelante el trabajo a través de los otros»? (Ese es un factor determinante para el desarrollo en una empresa en crecimiento.) ¿Cómo implicamos a otros equipos para que adopten nuestros objetivos como una prioridad y contribuyan a que los alcancemos?
 - ¿Cuándo es el momento de ampliar las asignaciones de un equipo o de dejar de pisar el acelerador? ¿Cuándo pasas un objetivo a otro miembro del equipo o redefines un objetivo para darle claridad o eliminarlo por completo? Saber medir los tiempos lo es todo a la hora de aumentar la confianza de los colaboradores.

No hay ningún manual para responder a estas preguntas. Ese conocimiento está en manos de los líderes que tienen una relación personal con sus equipos y con los jefes, que son quienes pueden identificar el éxito y saber cuándo hay que declarar la victoria. (Mi consejo: mejor tarde que pronto.)

Nuestra inversión en formación obtuvo buenos resultados. En el tercer trimestre de 2016, la primera toma de contacto completa con el sistema, el setenta y cinco por ciento de ellos creó al menos un OKR. Lumeris tuvo pocos abandonos voluntarios aquellos días.

Estamos contratando al personal adecuado y conservando a quienes pueden prosperar aquí.

Vender tus objetivos marcados en rojo

Poco después de su llegada, Art organizó un día completo de evaluación del negocio fuera de las oficinas para todo el equipo directivo de Lumeris. Ahora esa cita está en el calendario mensual de la empresa. Cuando nuestros OKR ejecutivos se proyectan en una pantalla, se ve claramente qué líderes están cumpliendo con sus objetivos. A Art no le gusta el amarillo, así que marcamos todos los OKR en verde (según las previsiones) o en rojo (en riesgo). Así no hay medias tintas ni espacio donde los problemas puedan ocultarse.

Las revisiones se prolongan durante tres horas en las que una docena de ejecutivos toman la palabra por turnos. De los objetivos marcados en verde apenas se habla. En lugar de eso, los líderes intentan «vender» los que están marcados en rojo. El equipo vota cuáles son los OKR en riesgo más importantes para la empresa en su conjunto, después se lleva a cabo una lluvia de ideas entre todos durante el tiempo que sea necesario hasta que los objetivos vuelvan a marchar según las previsiones. Siguiendo un espíritu de solidaridad interdepartamental, algunos individuos se ofrecen voluntariamente a «comprar» los objetivos marcados en rojo de sus compañeros. Como Art afirma: «Estamos aquí para ayudarnos unos a otros. Todos estamos en el mismo barco». Por lo que sé, la «venta

de objetivos marcados en rojo» es un enfoque único de los OKR y merece mucho la pena imitarlo.

Este nuevo Lumeris valora la interdependencia. Premia la coordinación deliberada. «Los OKR hacen que te centres en trabajar para la empresa, en lugar de limitarte a trabajar en la empresa — afirma Jeff Smith, vicepresidente ejecutivo de mercados—. Nuestros directores de mercado regionales están coordinando oportunidades en vez de dirigirlas en soledad. Estamos pasando de una cultura de héroes a una cultura de equipo.» Smith quedó gratamente sorprendido al saber que el equipo de operaciones y entregas vinculaba sus objetivos a los objetivos de venta del departamento de Mercados. Según dijo Smith, antes «oías cosas como: “Yo trabajo en Entregas y tú en Ventas, así que haz tu maldito trabajo”. Ahora es más como tener un compañero que te pide que le pases la pelota cuando vas a perderla: “Estoy aquí, deja que te ayude”. Esa fue una consecuencia del sistema OKR que jamás habría esperado».

Al comienzo, Lumeris tuvo que fomentar la cultura de empresa necesaria para que los OKR se afianzaran. Después, necesitó que los OKR sostuvieran esa cultura y profundizaran en ella para ganarse el corazón y las mentes de la plantilla. Esa es una metodología que continúa vigente.



Los médicos y líderes de Lumeris, 2017.
Detrás, la doctora Susan Adams y el director de operaciones Art Glasgow.
Al frente, el doctor Tom Hastings y el CEO Mike Long.

El año 2017 fue emblemático en todos los ámbitos para Lumeris, el líder actual del mercado en la asistencia sanitaria basada en los valores. «El mercado está empezando a cambiar —me dijo Art Glasgow—. Por primera vez siento que nuestro plan de ventas podría ser realista. Es posible que tenga que añadir algunos objetivos exigentes.»

Hasta el momento de escribir este libro, Lumeris ha alcanzado acuerdos de colaboración con aseguradoras, profesionales de la salud y sistemas sanitarios de dieciocho estados del país, lo que supone más de un millón de vidas. Las perspectivas son

abrumadoras. Si el modelo de Missouri de nuestra empresa se adopta a nivel nacional, podría ahorrar hasta ochocientos mil millones anuales en despilfarro médico. Y lo que es más importante: mejorará la vida de los estadounidenses cualitativa y cuantitativamente.

En la Lumeris actual, los OKR son parte del tejido humano de la compañía. Como bien podría decir Andrew Cole, una vez que las personas descubrieron la nueva empresa que había bajo la superficie, no pudieron resistir la tentación de volver a bucear en su interior.

Cambio de cultura: La historia de la campaña ONE de Bono

Bono

Cofundador

Acabamos de ver de qué manera los OKR pueden afianzar un cambio en la cultura a posteriori. Como la historia de Bono mostrará, el establecimiento estructural de objetivos también puede propiciar un enriquecedor restablecimiento cultural. Durante prácticamente dos décadas, la estrella del rock más popular del planeta ha librado «un experimento contra la apatía a escala global». El primer BHAG de Bono surgió de la iniciativa mundial del Jubileo del año 2000, que condujo a la condonación de cien mil millones de la deuda de los países más pobres de la Tierra. Dos años después, con una ayuda destinada a empresas emergentes de la Fundación Bill y Melinda Gates, Bono cofundó DATA (Deuda, Sida, Comercio, África, según sus siglas en inglés), una organización en defensa del cambio de las políticas públicas. Su misión declarada consistía en abordar la pobreza, la enfermedad y el desarrollo en África, en colaboración

con organismos del gobierno y otras organizaciones no gubernamentales multinacionales. (Bill Gates diría después que ha sido el millón de dólares mejor invertido de su vida.) En 2004, Bono lanzó la campaña ONE para catalizar una coalición de activistas sin afiliación política. Es la fachada exterior que complementa la labor interna que DATA realiza.

Desde que conocí a Bono, me asombró la pasión que mostraba por el «factivismo», el activismo basado en hechos. En el entorno pertinaz, analítico y basado en los resultados de ONE, los OKR venían como anillo al dedo. Han ayudado a aclarar las prioridades de la organización durante los últimos diez años, que no es poco si se tiene en cuenta que la misión consiste en cambiar el mundo. Según David Lane, anterior CEO de la organización: «Necesitábamos un procedimiento que impusiera disciplina para impedir que intentáramos hacerlo todo a la vez».

A medida que ONE ha ido creciendo, se ha apoyado en los OKR para llevar a cabo un cambio de cultura fundamental. Está pasando de trabajar para África a trabajar en África y con África. «Se ha producido un cambio filosófico radical en la perspectiva que las personas tienen acerca de cómo contribuir a que los países en vías de desarrollo avancen por sí mismos, darles poder para que crezcan por su cuenta. Los OKR desempeñaron un papel fundamental a la hora de conseguirlo.»

ONE ayudó en la entrega de casi cincuenta mil millones de dólares en financiación para iniciativas sanitarias históricas que mejoran la vida de las personas más vulnerables del planeta. Además, ha presionado con éxito para promulgar leyes de transparencia que luchen contra la corrupción y por canalizar

recursos procedentes de los ingresos por petróleo y gas de África, en su guerra contra la pobreza extrema. En 2005, la revista Time nombró a Bono, junto con Bill y Melinda Gates, «Personaje del año».

Bono: Con U2 teníamos grandes objetivos desde un principio. (Podríamos decir que la megalomanía se instaló en nosotros desde nuestra primera juventud.) Edge ya era un buen guitarrista y Larry también tocaba bastante bien la batería, pero yo era un cantante malo y la verdad es que Andy no sabía tocar el bajo en absoluto. No obstante, pensábamos: «No somos tan buenos como el resto de las bandas, así que será mejor que las superemos».

Técnicamente, no tocábamos tan bien como los grupos a los que íbamos a ver, pero teníamos química, o como quiera llamarse a eso que convierte una actuación en algo mágico. Creíamos que podías hacer saltar el mundo en pedazos, si es que no acabábamos explotando nosotros antes. Sentíamos que podíamos aspirar a lo máximo.



Gira 360 de U2, 2009.

Las otras bandas lo tenían todo, pero nosotros teníamos algo. Eso es lo que solíamos repetirnos a nosotros mismos.

¿Cómo calibrábamos nuestra efectividad? Bueno, al principio, nos hacíamos preguntas sobre el lugar que ocupábamos en el mundo, más allá de las listas de éxitos o de los clubes. Cosas como: ¿Puede nuestra música ser útil? ¿Puede el arte inspirar un cambio político? En 1979, cuando teníamos apenas dieciocho años, uno de nuestros primeros conciertos tuvo lugar en una gala antiapartheid. Otro fue un concierto en Irlanda a favor del aborto, una cuestión muy importante allí. Pocos años más tarde, nos convertimos deliberadamente en un incordio para lo que podríamos denominar las «bandas terroristas irlandesas» y para todas las personas que

mostraban una actitud ambivalente hacia ellas. Nos sentíamos obligados a proclamar que hacer volar a niños en supermercados jamás será lo correcto. Calibrábamos nuestro impacto político según el torrente de bilis que recibíamos a cambio.

Y después llegas a un punto en el que quieres que tus canciones estén en las listas de éxitos. De hecho, trabajamos muy duro para formar parte de la cultura popular. Éramos un fenómeno viviente, pero nuestros singles no se vendían bien. Así que juzgamos nuestro éxito en función de la venta de entradas de conciertos y luego a partir de la venta de álbumes completos.

Elegir nuestras batallas

Cuando fundamos nuestra organización sin ánimo de lucro DATA, la abordamos exactamente de la misma forma que había hecho con U2. Éramos una banda: Lucy Matthew, Bobby Shriver, Jamie Drummond y yo mismo. No sabíamos quién era el cantante, quién tocaba el bajo, la guitarra o la batería. Pero sabíamos que no éramos un atajo de hippies con la cabeza llena de pájaros. Éramos más bien una banda de punk rock. Éramos oportunistas perseverantes. Trabajábamos en una sola idea: la condonación de la deuda de los países más pobres. Éramos buenos en eso: en escoger una lucha y abordarla mediante un programa agresivo.

Más tarde nos decidimos a luchar por el acceso universal a los medicamentos contra el sida —otro objetivo claro— y reconozco que la gente se reía en nuestra cara: «Eso no tiene ni pies ni cabeza. Es imposible. ¿Por qué luchar contra la enfermedad más cara cuando

podríais tener posibilidades con la malaria o la oncocercosis? ¿O exterminar la polio?».

Y recuerdo que contesté: «No, hemos decidido luchar contra esta enfermedad porque estas dos pastillas (ahora es una) son una representación visual de la desigualdad. Si vives en Dublín o en Palo Alto puedes conseguirlas. Si vives en Lilongwe, Malawi, en África, no puedes. De modo que un accidente de longitud y altitud decide si vives o mueres. Y no me parece justo».

En cualquier caso, estaba seguro de que podíamos ganar esa batalla, porque todo el mundo sabía que tamaña desigualdad era injusta. Era así de simple. Eso fue años antes de que utilizáramos los OKR, pero incluso entonces ya solía decir: «Imagina el Everest y después piensa en lo difícil que es su ascenso. A continuación describe cómo vamos a alcanzar la cima». Como el Everest, vencer al sida parecía prácticamente imposible. Primero necesitabas ser capaz de describirlo. Más tarde podrías realizar el ascenso.

De modo que ahora [en 2017] hay veintiún millones de personas que tienen acceso a terapias retrovirales. Es increíble. Y las muertes relacionadas con el sida han descendido un cuarenta y cinco por ciento en los últimos diez años. Las nuevas infecciones en niños por VIH han disminuido más del cincuenta por ciento. Y vamos camino de ganar la lucha contra la transmisión de madre a hijo para el año 2020, de erradicar la enfermedad. Creo que viviremos para ver un mundo en el que el sida no exista.

Crecer con los OKR

Nuestra banda ONG tenía un espíritu empresarial, y realizábamos internamente el seguimiento de nuestros objetivos. Pero sin un procedimiento no puedes llegar muy lejos. Una vez que empezamos a tener un impacto y acceso reales, DATA exigía más datos: métodos y resultados que fueran cuantificables. Después reunimos a once grupos diferentes para formar una coalición que apoyara la campaña ONE. Contábamos con personas de gran talento, pero nuestro problema era que había demasiados objetivos: una revolución verde en África, la educación femenina, la pobreza energética, el calentamiento global... Teníamos innumerables frentes abiertos.

DATA y ONE suponían la fusión de dos culturas completamente diferentes, lo cual era un asunto delicado. Nos percatamos de que nosotros mismos carecíamos de transparencia. Cuando no tienes tus objetivos asignados con precisión, hay solapamiento y discordancia. Las personas no saben cuál es su labor concreta. Durante un tiempo vivimos un verdadero cisma en la organización.

La cuestión es que nunca habíamos pensado en pequeño. Estábamos acostumbrados a la exigencia. Pero nuestros objetivos eran tan desmesurados que apretábamos al máximo y las personas acababan exhaustas. En realidad, los OKR nos salvaron. Tom Freston, presidente de la junta directiva de ONE, percibió su valor y los integró en la operación. Desempeñó un papel fundamental en ello. Los OKR nos obligaron a pensar con claridad y ponernos de acuerdo respecto a lo que podíamos conseguir con los recursos de que disponíamos. Nos proporcionaron una estructura que daba solidez a nuestra pasión. Y esa estructura es necesaria, porque sin ella tu cerebro es una pura abstracción. El semáforo de los OKR, su

código por colores, transformó nuestras reuniones directivas. Agudizaron nuestra estrategia, nuestra ejecución, nuestros resultados. Nos convirtieron en un arma mucho más efectiva en la lucha contra la pobreza extrema.

El giro

Cuando John Doerr acudió a nuestra primera junta directiva de ONE, formuló una pregunta tan sencilla como profunda: «¿Para quién trabajamos? Es decir, ¿quién es nuestro cliente?».

Le respondimos: «John, trabajamos para los más pobres y los más vulnerables del mundo». Y John repuso: «Muy bien, ¿tienen presencia en esta mesa?».

Nosotros dijimos: «Por supuesto, toda esta mesa es para ellos».

Pero John insistió, lo cual fue muy importante: «¿Podéis visualizarlos? ¿No deberíamos pensar en que estuvieran representados físicamente aquí?».

Esa fue la idea que dio lugar al giro que acabó transformando la organización ONE. La insistencia de John nos recordó a una persona que habíamos conocido en París en cierta ocasión, un hombre de Senegal. Me dijo: «Bono, ¿conoces este proverbio senegalés: “Si quieres cortar el pelo a un hombre será mejor que esté contigo en la misma habitación”?». Lo dijo con cariño, pero captamos su mensaje: «Ten cuidado si crees saber lo que queremos. Porque nosotros sabemos lo que queremos. Tú no eres africano, y ese complejo mesiánico no siempre ha funcionado bien».

En 2002 había visto gente con VIH en el sudeste de África que esperaba pacientemente a la muerte. Junto a muchos otros activistas contra el sida, envié invectivas dramáticas acerca de la escala de esa pandemia y la devastación que causaba. Animaba a todas las personas de nuestra organización a no pronunciar el término «sida» sin añadir la palabra «emergencia»: «La emergencia del sida». No obstante, llegados a 2009, se produjeron reacciones en contra. Algunos africanos más acaudalados ponían reparos a la forma en la que caracterizábamos el sida, a pesar de que teníamos razón. Una economista llamada Dambisa Moyo escribió un libro titulado Cuando la ayuda es el problema: Hay otro camino para África y lideró la carga de aquellos que pensaban: «Quedaos con vuestra ayuda. No la necesitamos. Hace más daño que bien. Estamos intentando recatalogar el continente como un lugar positivo en el que invertir, vivir y trabajar. Y estáis haciéndonos un flaco favor».

Me percaté de que la credibilidad de ONE se encontraba en peligro. Nos habíamos centrado en los gobiernos del hemisferio norte del planeta, dado que las decisiones que se toman en Washington, Londres y Berlín tenían grandes consecuencias para muchos de los países más pobres. Jamie y otros amigos activistas que trabajaban sobre el terreno, como John Githongo, Ory Okolloh y Rakesh Rajani, nos recordaban todos la misma cosa: quienes debían decidir el futuro de África eran los africanos. Habíamos llamado a nuestra organización ONE, pero no éramos más que la mitad necesaria para resolver esos problemas. Era fantasioso pensar que esas personas que se hallaban al norte del ecuador

acabarían con la pobreza extrema sin la colaboración plena de los que vivían al sur del ecuador.

ONE se comprometió a un cambio, tanto organizativo como cultural. Incluso ahora seguimos aumentando nuestro trabajo de colaboración con líderes africanos, con los movimientos de base, los gobernantes y cuanto hay entre ellos. Hemos establecido una oficina africana que está expandiéndose en Johannesburgo y el resto del continente. Los OKR han hecho que nos centremos en los cambios concretos que necesitamos realizar: contratar personal en África, expandir nuestra junta directiva, reconectar con nuestros antiguos socios del Jubileo e identificar nuevas redes a las que dirigirnos para que nos asesoren. Supongo que nos hemos convertido en mejores oyentes. Y no creo que lo hubiéramos conseguido sin los objetivos y resultados clave.

OBJETIVO

Integrar de manera proactiva un espectro amplio de perspectivas africanas en el trabajo de ONE, coordinarnos mejor con las prioridades africanas, y compartir y usar el capital político de ONE para lograr políticas de cambio específicas en África y para África.

RESULTADOS CLAVE

- 1. Contratar e integrar a tres personas que vivan en África antes de abril y tener dos miembros africanos en la junta directiva antes de julio.**

- Junta Asesora Africana formada para julio y**
- 2. convocada dos veces para diciembre.**
 - 3. Entablar relaciones formales con un mínimo de diez a quince pensadores africanos eminentes que desafíen y guíen de manera activa y regular el trabajo externo y las decisiones políticas de ONE.**
 - 4. Empezar cuatro viajes participativos a África durante 2010.**

Cuantificar la pasión

Tener a Mo Ibrahim, empresario sudanés y filántropo, en nuestra junta directiva supuso un cambio radical. Es la persona que seguir en África, una auténtica estrella del rock. Junto a su hija, Hadeel, nos ofrecen las inferencias intelectuales sobre el continente que nos faltaban y que resultan tan necesarias para sintonizar con canales más poderosos. Antes de conocernos, Mo no tuvo reparos en criticar ferozmente algunos de nuestros objetivos. Nos hizo saber que el propósito principal era la transparencia, no solo en África, sino en Europa y en América. Realizamos la investigación y averiguamos que la corrupción hace que se pierdan trillones de dólares al año dirigidos a los países en desarrollo. «Esto es más importante que el VIH y el sida —nos dijo Mo—. Salvará más vidas.»

Gracias al ímpetu que los africanos han proporcionado, el cambio de ONE ha seguido adelante. Presionamos codo con codo junto al colectivo Publish What You Pay [Publica lo que pagas], y ahora es

ilegal que cualquier compañía de la Bolsa de Nueva York o de la Unión Europea oculte lo que han pagado por los derechos de explotación minera. Y el año pasado Aliko Dangote, a quien llaman el Bill Gates de África, se unió a la junta directiva.

Todo eso está muy bien, pero también tenemos que ser sinceros respecto a los hechos. Por ejemplo, hasta diciembre de 2017, ONE tenía ocho millones novecientos mil miembros que habían firmado online o habían participado al menos en una acción. (Más de tres millones de ellos están ahora en África.) Y ya me imagino a Bill Gates alzar la vista al cielo y decir: «Menudo dato. Los firmantes no son miembros. Son simplemente personas que firman algo». Así es, obviamente. Pero eso nos lleva a la pregunta: «¿Cómo cuantificamos la implicación de los miembros?». Y sea cual sea el parámetro que obtenemos, ¿se trata de un número estático o puede aumentar? Necesitábamos demostrar que podíamos conseguir que las personas pasaran de ser firmantes a miembros y de ser activistas a catalizadores, así que encontramos formas de recompensar a los miembros que participaban en más de una acción. Invadimos los distritos de ciertos senadores estadounidenses y congresistas, y se inquietaron. Por ejemplo, si preguntas a Kay Granger, una congresista republicana por Texas, a buen seguro piense que hay personas con camisetas de ONE por todas partes presionándola para que se posicione. Pero no estamos en todas partes; ella era una de nuestros objetivos estratégicos. Y acabó acudiendo en nuestra ayuda.



Bono traslada la campaña ONE a Datori, Nigeria, para visitar campos de desplazados internos, 2016.

Nadie ha medido antes la pasión de los activistas. Suena raro, pero es OKR en estado puro. De modo que eres apasionado. ¿Cuánto? ¿Qué acciones te lleva a realizar tu pasión? Y ahora, cuando Bill Gates viene a formular preguntas difíciles a nuestra junta directiva, podemos sacar nuestros OKR y decir: «Esto es lo que hemos hecho y este es el impacto que ha tenido».

Un esquema de trabajo OKR

¿Tienen los OKR algún aspecto negativo? Bueno, si los interpretas incorrectamente, supongo que podrías volverte demasiado organizado. ONE no debe institucionalizarse; es preciso que continuemos siendo disruptivos. Siempre tengo miedo de que nos

volvamos corporativos en exceso e intentemos alcanzar todos nuestros objetivos trimestrales. Necesitábamos que John nos recordara: «Si todo está marcado en verde, habéis fracasado». Eso es algo contradictorio para mucha gente, especialmente ahora que contamos con financiación y los individuos más talentosos trabajan con nosotros. Pero John seguía diciendo: «¡Más rojo!». Tenía razón. Debíamos ser más ambiciosos, porque eso es lo que se nos da bien. Lo que no se nos da tan bien son las medidas paulatinas.

ONE no se basa en nuestra pasión. No nos fundamentamos en nuestra indignación moral. Nuestra base es una fundación construida según ciertos principios, con paredes y suelos, con una estructura de pensamiento determinada que proviene de los OKR. Y siempre estaremos agradecidos por ello. Para efectuar un cambio se necesita rigor intelectual, y sin duda se requieren estrategias muy serias. Si el corazón no se coordina perfectamente con el cerebro, tu pasión queda en nada. El esquema de trabajo de los OKR promueve la locura, la química que reside en su interior. Nos proporciona un entorno en el que podemos arriesgarnos, confiar, un lugar donde el fracaso no es una infracción que te conduce al despido. Es decir, es un espacio en el que puedes ser tú mismo. Y cuando cuentas con ese tipo de estructura, con el entorno y la gente apropiados, la magia está a la vuelta de la esquina.

Por lo tanto, y como conclusión, aunque Edge era un gran guitarrista desde el principio, yo no era el mejor cantante, Adam tampoco era el mejor bajista y Larry estaba prácticamente empezando a ser un buen batería, pero teníamos unos objetivos y una vaga idea de cómo conseguirlos: queríamos ser la mejor banda del mundo.

Los objetivos del futuro

Lo que me hace seguir son los objetivos.

MUHAMMAD ALI

Tener ideas no es complicado. Lo importante es saber ponerlas en práctica.

Si has leído hasta aquí, has comprobado en qué medida los OKR y los CFR ayudan a organizaciones de todo tipo y tamaño a mover montañas. Has conocido relatos en primera persona sobre cómo inspiran a los trabajadores, crean líderes y dan unidad a los equipos para conseguir grandes logros. Los objetivos y resultados clave, gracias a que miden lo que importa, están ayudando a Bono y a la Fundación Gates a la movilización contra la pobreza y las enfermedades en África. Están impulsando a Google en su búsqueda de la decuplicación para hacer que la información del mundo sea accesible a todos de manera gratuita. Están empoderando a los expertos de Zume para entregar pizzas

artesanales cocinadas robóticamente, recién elaboradas y horneadas, a la puerta de tu casa.

Y lo más emocionante de todo: creo que esto no ha hecho más que empezar.

Los OKR pueden entenderse como una herramienta, un protocolo o un procedimiento. Sin embargo, yo prefiero compararlos con una plataforma de lanzamiento, un punto de despegue para la nueva ola de emprendedores e intraemprendedores.⁽³³⁾ Aspiro a ver cómo la creación de Andy Grove transforma todas las manifestaciones de la sociedad. Creo que podría tener un gran impacto en el crecimiento del PIB, el desempeño de la atención sanitaria, el éxito escolar, el rendimiento del gobierno, los resultados empresariales y el progreso social. Estamos viendo atisbos de ese futuro a través de pensadores vanguardistas como Orly Friedman, quien ha dado a conocer los OKR a todos los estudiantes de primaria de la Khan Lab School de Mountain View, California. (Imagina que tienes cinco o seis años y te marcas tus propias metas de aprendizaje, ¡tus propios objetivos y resultados clave!, a medida que aprendes a leer y escribir.)

Estoy convencido de que si el establecimiento estructural de objetivos y la comunicación continuada se utilizaran de manera general, con rigor e imaginación, presenciaríamos un aumento exponencial de la productividad y la innovación en toda la sociedad.

Los OKR tienen un potencial tan enorme porque son muy adaptables. No hay dogmas ni una única manera correcta de utilizarlos. Las diferentes organizaciones tienen necesidades fluctuantes en las diversas fases de su ciclo vital. Para alguna de ellas, dar el simple paso de presentar sus objetivos de manera abierta y transparente supone un gran salto adelante. Para otras,

tener una planificación constante trimestral puede cambiar las reglas del juego. La decisión sobre qué puntos enfatizar y cómo apropiarte de la herramienta es tuya.

Este libro cuenta unas pocas historias sobre el funcionamiento de los OKR y los CFR entre bambalinas. Pero hay miles más que acaban de comenzar o esperan a ser contadas. Iremos hacia delante y continuaremos con esta conversación en <www.whatmatters.com>. Haznos una visita. Y puedes formar parte de la discusión enviándome un correo a <john@whatmatters.com>.

Mi último OKR exigente es empoderar a las personas para alcanzar juntos lo que aparentemente es imposible. Generar culturas empresariales duraderas de éxito y trascendencia. Y avivar el fuego de la inspiración para todos los objetivos más importantes, en especial los tuyos.

Dedicatoria póstuma

Este libro está dedicado a dos personas extraordinarias que nos abandonaron demasiado pronto en 2006, con un intervalo de cuatro semanas. Andy Grove, el genio instigador de los OKR, es recordado en estas páginas de manera pormenorizada. La sabiduría del Coach Bill Campbell se invoca de manera más fugaz. Aquí tenemos pues una oportunidad para ser justos con Bill, un hombre que dio tanto a tantas personas. El Coach era el vivo espíritu de los OKR, personificados tanto en su don para la honestidad y la comunicación abierta como en su modo de operar la excelencia a través de un celoso manejo de los datos. Así que resulta idóneo que nos honre con su presencia en esta conclusión.

Aquella clara mañana de abril en Atherton, California, fue precisa una carpa enorme para celebrar la misa por el funeral de Bill en los campos de deporte de Sacred Hearts, donde había pasado tantos sábados entrenando a chicos de octavo curso a jugar a las variantes infantiles del fútbol americano y el béisbol. Más de tres mil personas acudieron a la ceremonia, desde Larry Page y Jeff Bezos hasta generaciones enteras de esos jóvenes (ahora ya no tanto) que jugaron en sus equipos. Bill nos había acogido a todos con sus enormes abrazos sin complejos y con su asesoramiento

desinteresado. Y todos pensábamos que era nuestro mejor amigo. Su vida era en sí misma una carpa en la que cabía el mundo entero.

Bill, hijo de un instructor de gimnasio que trabajaba por las noches en una fresadora de Homestead, Pennsylvania, se ganó su sobrenombre en la década de los setenta, cuando ejerció como entrenador de fútbol americano en su adorada alma mater, la Universidad de Columbia.⁽³⁴⁾ Pero el entrenador se convirtió en el Coach cuando cambió los terrenos de juego por una plaza más competitiva aún, es decir, los despachos y las salas de juntas de Silicon Valley. Era un oyente de primera clase, un mentor de ensueño y el hombre más sabio que haya conocido nunca. Su humanidad ambiciosa, cariñosa, responsable, transparente y profana convirtió la cultura de Google —y de decenas de empresas diferentes— en lo que es actualmente.

Como escribió Ken Auletta en The New Yorker: «En el mundo decisivo de la ingeniería, donde los ingresos per cápita pueden parecer inversamente proporcionales a las habilidades sociales, Campbell fue el hombre que enseñó a los fundadores a alzar la cabeza de las pantallas del ordenador. [...] Su obituario no apareció en la portada de la mayoría de los periódicos ni en la zona superior de la mayoría de nuevas páginas web sobre tecnología, pero debería haberlo hecho».^[1]

Nos conocimos a finales de los ochenta. Yo intentaba contratar a un CEO para una de mis empresas fallidas más famosas, GO Corporation, dedicada a las tabletas que utilizaban lápices ópticos. (Bill bromeaba con que tendríamos que haberla llamado GO,

GOING, GONE [Se va, se está yendo, se fue].) Vino recomendado por Debra Radabaugh, la mejor captadora de ejecutivos de Silicon Valley, y por su anterior jefe de marketing en Apple, Floyd Kvamme, a quien ya había contratado para trabajar conmigo en Kleiner Perkins. Cerramos el acuerdo cuando fui a visitar al equipo de Bill en Claris, la empresa subsidiaria de software de Apple. Suelo ser rápido tomando decisiones cuando estoy dispuesto a meterme en problemas con un emprendedor, aunque por lo general tardo un poco más en convencerlos de que se metan en problemas conmigo. El espíritu de equipo que se respiraba en Claris y el aprecio que me mostraban hicieron que me decidiera al momento.

Cuando Apple y John Sculley se negaron a que Claris saliera a la bolsa, tal como Bill creía que le habían prometido, decidió aceptar el puesto en GO. Aunque nuestro modelo de negocio fracasó, lo pasamos genial juntos.

Antes de que Bill llegara, todas las votaciones del equipo ejecutivo de GO estaban precedidas por una acalorada disertación sobre estrategia en la que había ganadores, perdedores y rencores generales. Cuando Bill entró como CEO, aquello cambió por completo. Se sentaba con cada uno de los ejecutivos, les preguntaba por sus familias, contaba un par de anécdotas con su tono coloquial y se iba enterando gradualmente de su parecer respecto al tema en concreto. Tenía una forma excepcional de hacer que la gente se pusiera de acuerdo antes de entrar en la sala de juntas, y no tardamos en prescindir de las votaciones. Para Bill todo se basaba en el equipo, en la empresa. Carecía de motivaciones personales o planes ocultos. La misión estaba por encima de todo.



Bill Campbell con su bebida favorita para las sesiones de orientación dirigidas a los ejecutivos, 2010.

Bill era un maestro del liderazgo que formaba a grandes líderes. Cinco de sus subordinados directos de GO acabaron como CEO o directores ejecutivos de sus propias empresas. (Financié a cada uno de ellos y todos reportaron beneficios.) Bill nos enseñó, entre muchas otras lecciones, la importancia de la dignidad de un equipo, especialmente cuando una compañía fracasa. Cuando vendimos GO a AT&T, nos aseguramos de que aquellos a los que dejábamos marchar tuvieran excelentes referencias y encontraran un buen hogar en el que desarrollar sus carreras.

En 1994 volví a contratar a Bill para Kleiner Perkins como «ejecutivo residente», lo instalé en el despacho esquinero que había junto al mío y le prometí que encontraría otra empresa para que la dirigiera. Por aquella misma época, el fundador de Intuit Scott Cook decidió contratar a un CEO. Una vez que le presenté a Bill solo necesitó un paseo con él por su barrio de Palo Alto para hacerse con el puesto. Scott y él entablaron una amistad muy sólida y montaron una gran empresa.

Al inicio de su período de cuatro años en Intuit, Bill se enfrentó a una crisis. Los ingresos iban tan mal que estaban a punto de echar a perder el trimestre. Teníamos una junta de directores visionaria y optimista que presionaba por invertir más capital y poder con el fin de pasar esa época de déficit.

Cuando la junta se reunió en una suite de un hotel de Las Vegas, el Coach desconfió de cuanto decían. «Dejaos de historias — aseveró—. Vamos a hacer recortes y a despedir personal. Vamos a soltar lastre, porque tenemos que cumplir con los números. Eso es parte de la disciplina y de la cultura que quiero que tengamos.» Bill concedía una importancia capital a obtener buenos resultados, en parte por los accionistas, pero también por el equipo y por los clientes.

Sin embargo, cuando sondeamos la sala, cada vez había más directores que abogaban por gastar y reinvertir. Bill estaba cada vez más desesperado. Cuando llegó mi turno, dije: «Creo que deberíamos hacer caso al Coach». No estaba seguro de si era lo correcto o no, pero en mi opinión era él quien tenía que tomar la decisión. Mi posicionamiento hizo que se volbiesen las tornas. Después, Bill me confesó que había significado mucho para él y que

seguramente habría dimitido en caso de que hubieran optado por seguir el otro camino.

Desde aquel momento fuimos como uña y carne. Podíamos tener diferentes opiniones y decirnos cosas feas, pero al día siguiente uno de los dos llamaba al otro para disculparse. Ambos entendíamos que nuestra lealtad —a la relación que manteníamos, al equipo— tenía más peso que cualquier diferencia que tuviéramos.

Bill seguía en Intuit cuando lo contraté para formar parte de la junta directiva de Netscape. Siempre era la primera persona a la que llamaba cuando financiaba a un nuevo emprendedor. Aquello se convirtió en nuestro *modus operandi*: Kleiner invierte, Doerr lo respalda, Doerr llama a Campbell, Campbell adiestra al equipo. Recurrimos a esa estrategia una y otra vez.

En 1997, Steve Jobs regresó a Apple con la OPA no hostil más sorprendente que haya tenido lugar nunca, sin poner un céntimo. Steve pidió la dimisión de todos los directores de Apple menos uno y después llamó a Bill Campbell para que se uniera al equipo. El Coach se negó a recibir remuneración por ese puesto: quería devolver a Silicon Valley todo lo que había hecho por él. Cuando varias empresas le rogaron que aceptara participaciones, trasvasó las ganancias a su organización filantrópica.

En 2001, después de ayudar a convencer a los fundadores de Google para que contrataran a Eric Schmidt como CEO, informé a este de que necesitaría que Bill lo formara. Eric se había ganado el derecho a ser orgulloso trabajando como CEO y presidente en Novell y aquella sugerencia lo ofendió: «Sé lo que me hago», dijo. Así que lo suyo con Bill no fue amor a primera vista. No obstante, en menos de un año, la autoevaluación que Eric hacía demostraba que

había cambiado de parecer por completo: «La formación de Bill Campbell ha sido de gran ayuda para todos nosotros. Ahora que lo veo en retrospectiva, su papel era necesario desde el principio. Tendría que haber promulgado esta estructura antes, desde que entré en Google, si hubiera sido posible».[2]

Bill consideraba que su cometido en Google tenía carácter indefinido. Formó a Larry Page y Sergey Brin, a Susan Wojcicki, Sheryl Sandberg y Jonathan Rosenberg, y a todo el equipo ejecutivo de Google. Lo hizo con su estilo característico, mitad zen y mitad Bud Light. Bill daba pocas instrucciones. Hacía pocas preguntas, siempre las adecuadas. Pero sobre todo escuchaba. Sabía que en los negocios la mayoría de las veces había varias respuestas correctas y que la tarea del líder era escoger una de ellas. Te decía: «Simplemente, tomad una decisión». O: «¿Estáis avanzando? ¿Estáis resolviendo los empates? Pues sigamos adelante».

En lo que concernía a los OKR de Google, Bill ponía más atención a los objetivos «asignados» menos glamurosos. (Una de sus frases de formación favoritas, servida con su típica dosis de sal, era: «Tenéis que hacer que los putos trenes lleguen a su hora».) Como recuerda el CEO de Google Sundar Pichai: «Se preocupaba por que se llegara a la excelencia un día sí y al otro también». Todo remite a su lema aparentemente modesto: «Ser mejor cada día». No hay nada más exigente, ni gratificante, que eso.

El Coach era el líder en la sombra de nuestras reuniones ejecutivas de los lunes en Google, el presidente oficioso de la junta directiva, para ser franco. Al mismo tiempo, servía como director general externo de la junta de Apple, lo que para cualquier otro habría supuesto un conflicto de intereses. Aquello volvía loco a

Steve Jobs, sobre todo cuando salió Android como desafío al iPhone. Steve se desvivió por convencer a Bill de que se decidiera por Apple y abandonara Google, pero el Coach se negó: «Steve, yo no ayudo a los de Google con su tecnología. Ni siquiera sé deletrear “HTML”. Solo los ayudo a que su negocio mejore cada día». Cuando Steve insistió, el Coach dijo: «No me hagas escoger. Mi decisión no te gustará». Y Steve desistió, porque el Coach era su verdadero hombre de confianza. («Él era su máxima motivación», como Eric Schmidt dijo a Forbes. Bill era su «mentor, su amigo. Era su protector, su inspiración. Steve confiaba en él más que en ninguna otra persona.»)[3]

Aunque el Coach sabía más de tecnología de lo que pretendía hacer creer, jamás imponía su criterio sobre el de los ingenieros o los desarrolladores de producto. Sus grandes ideas versaban sobre el liderazgo, acerca de lo que hacía funcionar a los equipos y a las personas de la empresa, y sobre cómo evitar que el personal se sintiera arrollado por su forma de proceder. Si se percataba de que alguien había sido tratado injustamente, cogía el teléfono, llamaba al CEO y decía: «Esto ha sido un error en la forma de proceder». Y lo solucionaba.

El amor no es algo que suela promoverse en los círculos empresariales, pero era uno de los rasgos más característicos de Bill. Todavía recuerdo cómo se iluminaban los rostros del personal cuando entraba en una de las reuniones de Intuit. A veces enmascaraba su amor con insultos fingidos. (Si venías al trabajo con un jersey feo, te decía: «¿Has atracado a alguien en los servicios para conseguirlo?».) Pero uno siempre sabía que el Coach se preocupaba por ti. Siempre sabías que te respaldaría. Siempre

sabías que apoyaría al equipo. No encontrarás a muchos líderes que puedan expresar al mismo tiempo amor y una crítica sin tapujos. Bill Campbell era un entrenador duro, pero siempre estaba allí para sus jugadores.

Y Bill tenía realmente una familia, y la disfrutaba en mayor medida que la mayoría de las personas en nuestro entorno. Era la persona más feliz del mundo cuando estaba sobre el terreno entrenando a su hija Maggie (y a mi hija Mary). Se presentaba en el campo a las tres y veinte en punto, con independencia de que en otra parte comenzara una reunión importante. Y nunca lo encontrabas revisando su móvil con disimulo durante el partido. Estaba absolutamente presente. Brillaba en ese entorno.

Bill no abandonó su función de formador ni siquiera cuando enfermó. Su asesoramiento resultó decisivo cuando decidí hacerme cargo de la presidencia de Kleiner Perkins. Mis dos hijas se habían marchado a la universidad, así que era el momento perfecto. El Coach sabía que no bajaría el ritmo y que tampoco me elevaría a las alturas. Aceptaría el puesto para imprimir más velocidad a lo que me encantaba hacer: encontrar y financiar a los mejores emprendedores y ayudarlos a crear equipos excelentes a medida que la empresa crecía. Era mi oportunidad de convertirme en protagonista y formador de la siguiente generación de líderes y socios. De seguir los pasos de Bill.

Meses antes de su muerte, el Coach explicó en un podcast junto a Randy Komisar, mi socio de Kleiner, que él «siempre había querido ser parte de la solución. [...] Las personas son lo más importante en lo que hacemos. Tenemos que procurar que sean mejores».[4]

Bill ya no está, pero su legado continúa en sus cientos de discípulos, todos los ejecutivos a los que ha formado a lo largo de tantos años. Y seguimos intentando ser mejores cada día.

Te echo de menos, Coach. Todos te extrañamos.

JOHN DOERR,
abril de 2018



Coach Bill Campbell, 2013.

RECURSO N.º 1

El manual de los OKR de Google

Nadie tiene más experiencia colectiva en la implementación de los OKR que Google. A medida que la compañía ha ido creciendo (y creciendo), ha publicado periódicamente modelos y directrices para la elaboración de sus OKR. Los siguientes fragmentos proceden en su mayoría de fuentes internas y se han reimpresso con el permiso de Google. (Nota: Este es el enfoque de los OKR de Google. El tuyo puede y debe ser diferente.)

En Google nos gusta pensar a lo grande. Utilizamos un procedimiento llamado «objetivos y resultados clave» (OKR) que nos ayuda a comunicar, medir y alcanzar nuestras elevadas metas.

Nuestras acciones determinan el futuro de Google. Como he presenciado en repetidas ocasiones con Search, Chrome o Android, un equipo compuesto por un porcentaje mínimo de la plantilla que actúa de manera coordinada hacia la consecución de un objetivo común puede cambiar por completo una industria avanzada en menos de dos años. De modo que es crucial que, como empleados y dirigentes de Google, tomemos decisiones conscientes,

cuidadosas e informadas acerca de cómo distribuir nuestro tiempo y nuestra energía, tanto individualmente como en equipo. Los OKR son la manifestación de esas decisiones atentas y los medios a través de los cuales coordinamos las acciones de los individuos para alcanzar grandes logros colectivos.

Usamos los OKR para planificar lo que la gente va a producir, realizar un seguimiento de sus progresos respecto al plan, y coordinar prioridades y metas entre las personas y los equipos. También usamos los OKR para ayudar a que la gente se centre en los objetivos más importantes y evitar que se distraiga con otros objetivos urgentes, pero menos importantes.

Los OKR son grandes y no se alcanzan gradualmente; no esperamos lograrlos todos. (Y si lo conseguimos, es que no estamos exigiéndonos lo suficiente.) Los calificamos mediante una escala de colores para calibrar nuestra eficacia:

0,0-0,3 se marca en rojo.

0,4-0,6 se marca en amarillo.

0,7-1,0 se marca en verde.

Redactar unos OKR efectivos

Los OKR mal definidos o gestionados son una pérdida de tiempo, una muestra de gestión carente de sentido. Los OKR bien definidos son, en cambio, una herramienta de gestión motivacional que ayuda a dejar claro a los equipos qué es lo importante, qué hay que

optimizar y las concesiones que debemos hacer en nuestro trabajo diario.

Redactar un buen OKR no es fácil, pero tampoco imposible. Presta atención a estas simples reglas.

Los objetivos son el QUÉ:

- Expresan los objetivos y las intenciones.
- Son agresivos, pero realistas.
- Tienen que ser tangibles, imparciales e inequívocos; si el objetivo se ha cumplido tiene que resultar obvio para un observador racional.
- La consecución exitosa de un objetivo debe proporcionar un valor claro a Google.

Los resultados clave son el CÓMO:

- Expresan hitos en el camino que en caso de alcanzarse harán que el objetivo progrese de manera útil para quienes están involucrados en él.
- Deben describir resultados, no actividades. Si tus resultados clave incluyen palabras como «consultar», «ayudar», «analizar» o «participar», están describiendo actividades. Describe en su lugar el impacto final que esas actividades tendrán: «Publicar los cálculos sobre latencia de seis móviles Colossus para el 7 de marzo», en lugar de: «Evaluar la latencia de Colossus».
- Deben incluir evidencias de su consecución. Esta prueba ha de estar disponible, ser creíble y fácilmente localizable. Un ejemplo

de pruebas son las listas de cambios, los vínculos a documentos, notas e informes de cálculos publicados.

OKR interdepartamentales

Muchos proyectos importantes de Google requieren de la contribución de diferentes grupos. Los OKR son idóneos para dedicarse plenamente a esa coordinación. Los OKR interdepartamentales deberían incluir a todos los equipos que tengan que participar de forma activa en ellos y el compromiso de cada grupo que contribuya debe constar de manera explícita en los OKR de cada uno de estos. Por ejemplo, si Ads Development, Ads SRE y Network Deployment tienen que cumplir con algo para apoyar un nuevo servicio de anuncios, los tres equipos deberían tener unos OKR que describan su compromiso de cumplir con esa parte del proyecto.

OKR exigentes frente a OKR asignados

Los OKR tienen dos variantes, y es importante diferenciarlas:

Los OKR asignados son aquellos que hemos convenido alcanzar, y deberemos estar dispuestos a ajustar nuestras planificaciones y nuestros recursos para asegurarnos de que cumplimos con ellos.

- La puntuación que esperamos que alcances en un OKR asignado es 1,0, y cualquier nota por debajo de esto requiere

una explicación, ya que refleja que ha habido errores en la planificación y/o la ejecución.

Los OKR exigentes, por su parte, expresan el aspecto que nos gustaría que el mundo ofreciera, aunque no tengamos una idea clara de cómo conseguirlo o los recursos que se necesitan para cumplir con ese OKR.

- La expectativa de puntuación media para un OKR exigente es de 0,7, con grandes variaciones.

Clásicos errores y trampas en la redacción de los OKR

TRAMPA N.º 1: No saber diferenciar entre un OKR asignado y uno exigente.

- Marcar un OKR como «exigente» aumenta las posibilidades de fracaso. Los equipos pueden no tomárselo en serio y no cambiar sus otras prioridades para centrarse en cumplir el OKR.
- Por otra parte, marcar un OKR exigente como «asignado» hace que los equipos que no encuentran la forma de cumplir con el OKR se pongan a la defensiva, e invita a la inversión de prioridades cuando los OKR asignados pierden personal para centrarse en el OKR exigente.

TRAMPA N.º 2: Los OKR inmovilistas.

- Los OKR se redactan a menudo en función de lo que los miembros del equipo creen que pueden conseguir sin cambiar nada de lo que hacen en el momento presente, en lugar de adaptarse a lo que el equipo o sus clientes quieren realmente.

TRAMPA N.º 3: Los OKR tímidamente exigentes.

- Con frecuencia los OKR exigentes parten del momento actual para preguntar: «¿Qué podríamos hacer si tuviéramos personal de sobra y un poco de suerte?». Un enfoque alternativo mejor es comenzar con: «¿Qué aspecto tendría mi mundo (o el de mis clientes) dentro de varios años si no tuviéramos tantas limitaciones?». Por definición, no sabrás cómo alcanzar ese estado cuando formules el OKR por primera vez, por eso es exigente. Pero si no comprendes y articulas ese deseo y estado, seguro que no lo alcanzarás.
- Prueba del tornasol: Si preguntas a tus clientes lo que quieren, ¿tu objetivo exigente cumple o excede sus expectativas?

TRAMPA N.º 4: Inmovilismo.

- Los OKR asignados de un equipo deberían consumir razonablemente la mayoría de los recursos disponibles, pero no todos. La suma de sus OKR asignados y exigentes debería

consumir razonablemente más parte de los recursos disponibles. (En caso contrario, son tan solo OKR asignados).

- Asumimos que los equipos que pueden cumplir todos sus OKR sin necesitar todo el personal y capital de su equipo [...] están acaparando recursos, no empujan lo suficiente a sus equipos o ambas cosas al mismo tiempo. Es una señal para que la dirección ejecutiva reasigne personal y plantilla a otros grupos que los usarán de forma más efectiva.

TRAMPA N.º 5: Objetivos de Poco Valor (también llamados OKR «¿Qué más da?»). Los OKR deben reportar a la empresa un claro valor económico; en caso contrario, no tiene sentido dedicarles recursos. Los Objetivos de Poco Valor son aquellos que, a pesar de completarse con una nota de 1,0, nadie se percata de ellos ni le importan.

- Un clásico (y sugerente) ejemplo de esto sería: «Incrementar un tres por ciento el uso de la CPU para tareas». Este objetivo en sí no ayuda directamente a Google. Sin embargo, el objetivo (presuntamente relacionado): «Disminuir el número de núcleos requeridos para aumentar la velocidad de búsqueda un tres por ciento sin que se modifique la calidad/latencia/... y devolver el excedente de núcleos a la base» tiene un claro valor económico. Ese es un objetivo superior.
- Esta sería la prueba del tornasol: ¿Puede mi OKR conseguir un 1,0 en circunstancias razonables sin proporcionar un beneficio

directo económico o una mejora para el usuario? En caso afirmativo, reformula ese OKR para centrarte en los beneficios tangibles. Un clásico ejemplo: «Lanzar X», sin criterio de éxito alguno. Mejor: «Duplicar toda la flota Y mediante el lanzamiento de X hasta alcanzar al menos el noventa por ciento de células borg».

TRAMPA N.º 6: Resultados clave insuficientes para los objetivos asignados.

- Los OKR se dividen en el resultado deseado (el objetivo) y los pasos cuantificables que se requieren para alcanzar esa meta (los resultados clave). Es fundamental que los resultados clave se redacten de forma que una puntuación de 1,0 en todos ellos resulte en una puntuación de 1,0 para el objetivo.
- Un error común es redactar resultados clave que son necesarios pero no bastan colectivamente para completar el objetivo. Es un error tentador, porque permite que un equipo esquive los complicados compromisos (recursos/prioridad/riesgo) necesarios para cumplir con resultados clave «difíciles».
- Esta trampa es especialmente perjudicial porque retrasa el descubrimiento de los recursos que el objetivo precisa y el hecho de que este no se cumplirá a tiempo.

- Prueba del tornasol: ¿Es razonablemente posible llegar a un 1,0 en todos los resultados clave sin alcanzar lo que el objetivo persigue? En caso afirmativo, añade o redefine los resultados clave hasta que su consecución exitosa garantice que el objetivo se alcance con éxito.

Leer, interpretar y actuar de acuerdo con los OKR

Para OKR asignados

- Se espera de los equipos que reorganicen sus otras prioridades para asegurar que se alcanza una puntuación de 1,0 en el tiempo estipulado.
- Los equipos que no pueden prometer de manera creíble un resultado de 1,0 en un OKR asignado deben intensificar el trabajo rápidamente. Este factor es esencial: la intensificación en esta situación (común) no solo es aceptable, sino que es un requerimiento. Independientemente de que el incidente se deba a un desacuerdo respecto al OKR, respecto a su prioridad o a la incapacidad de distribuir suficiente tiempo/personas/recursos, la intensificación es beneficiosa. Permite a los gestores del equipo el desarrollo de opciones y la resolución de conflictos.

Conclusión: Todo nuevo OKR es susceptible de necesitar cierta intensificación, ya que requiere un cambio en las prioridades y los compromisos existentes. Un OKR que no precisa cambios en las actividades de ningún grupo es un OKR inmovilista, y estos tienen pocas probabilidades

de ser novedosos, a pesar de que no se hayan puesto por escrito con anterioridad.

- Un OKR asignado que no alcanza el 1,0 en su fecha estipulada requiere un análisis a posteriori. Esto no tiene la intención de castigar a los equipos. Pretende comprender qué ha sucedido en la planificación y/o ejecución del OKR con el propósito de que el equipo pueda mejorar su capacidad para alcanzar de manera fiable el 1,0 en los OKR asignados.
- Ejemplos de tipos de OKR asignados son asegurar que un servicio cumpla con el acuerdo sobre el nivel del servicio (SLA) para ese trimestre, o realizar la entrega de una función o mejora determinada para un sistema de infraestructuras en la fecha establecida, o manufacturar y entregar una cantidad de servidores según el coste acordado.

Los OKR exigentes

- El conjunto de los OKR exigentes excederá por definición propia la capacidad del equipo para ejecutarlos en un trimestre dado. La prioridad de los OKR dirá a los miembros del equipo dónde emplear el tiempo que les sobra tras la consecución de las asignaciones del grupo. En general, los OKR más prioritarios deberían completarse antes que los menos prioritarios.
- Los OKR exigentes y las prioridades relacionadas con él deberían permanecer en la lista de los OKR del equipo hasta

que se cumplan, trasladándolos de trimestre en trimestre durante el tiempo que sea necesario. Abandonarlos por falta de progresos supone un error, ya que disfraza problemas persistentes de priorización, disponibilidad de recursos, o una falta de comprensión del problema/solución.

Conclusión: Es bueno trasladar un OKR exigente a otro equipo si este tiene la experiencia y el espacio requerido para cumplir con él de manera más efectiva que aquellos que lo tenían hasta ese momento.

- Se espera de los jefes de equipo que evalúen los recursos necesarios para cumplir con los OKR exigentes y que pregunten por ellos cada trimestre, cumpliendo con su obligación de expresar los requerimientos del negocio. No obstante, los jefes no deben esperar contar con todos los recursos requeridos, a menos que sus OKR exigentes sean los objetivos prioritarios de la compañía después de los OKR asignados.

Más pruebas del tornasol

Unas sencillas pruebas para comprobar que tus OKR son adecuados:

- Si los has redactado en cinco minutos, probablemente no son buenos. Piensa.

- Si tu objetivo no cabe en una línea, a buen seguro no es lo bastante conciso.
- Si tus resultados clave están redactados en términos de funcionamiento interno del equipo («Lanzar Foo 4.1») cabe suponer que no son buenos. Lo que importa no es el lanzamiento, sino su impacto. ¿Por qué es importante Foo 4.1? Mejor: «Lanzar Foo 4.1 para aumentar los registros de usuarios en un veinticinco por ciento». O simplemente: «Aumentar los registros de usuarios el veinticinco por ciento».
- Utiliza datos reales. Si todos los resultados clave se cumplen el último día del trimestre, sin duda careces de un plan real.
- Asegúrate de que tus resultados claves sean cuantificables: ha de ser posible asignarles una puntuación objetiva al final del trimestre. «Aumentar los registros de usuario» no es un buen resultado clave. Mejor: «Aumentar los registros de usuario diarios el veinticinco por ciento para el 1 de mayo».
- Asegúrate de que los parámetros de medición no sean ambiguos. Si dices: «Un millón de usuarios», ¿te refieres a usuarios totales o a usuarios activos los siete días de la semana?
- Si hay actividades importantes del equipo (o una fracción significativa de su esfuerzo) que no están cubiertas en los OKR, añade más.

- Para grupos más grandes, redacta unos OKR jerárquicos: desarrolla unos OKR ejecutivos para el equipo en conjunto y otros más detallados para los subequipos. Asegúrate de que los OKR «horizontales» (proyectos que necesitan la contribución de varios equipos) tengan resultados clave de apoyo en cada uno de los subequipos.

RECURSO N.º 2

El ciclo OKR típico

Partamos de la idea de que estás estableciendo los OKR a nivel de empresa, equipo y colaborador. (Las compañías más grandes pueden tener más niveles.)

Entre cuatro y seis semanas antes de iniciar el trimestre:

Lluvia de ideas anual y OKR de empresa para el primer trimestre: Los líderes ejecutivos comienzan la lluvia de ideas de los OKR ejecutivos de la empresa. Si estás estableciendo los OKR para el primer trimestre, este es también el momento de diseñar tu plan anual, que puede ayudar a encauzar la dirección que tomará la compañía.

Dos semanas antes de iniciarse el trimestre:

Comunicar los OKR de empresa para el año venidero y el primer trimestre:
Finalizar los OKR y hacer partícipes a todos los implicados.

Inicio del trimestre:

Comunicar los OKR de equipo del primer trimestre:
Los equipos desarrollan sus propios OKR en función de los de la compañía y los comparten en sus reuniones.

Una semana después del inicio del trimestre:

Compartir los OKR de los empleados para el primer trimestre:
Una semana después de que los OKR de equipo se comuniquen, los colaboradores comparten sus propios

OKR. Es probable que esto requiera una negociación entre los colaboradores y sus jefes, por lo general mediante encuentros cara a cara.

A lo largo del trimestre:

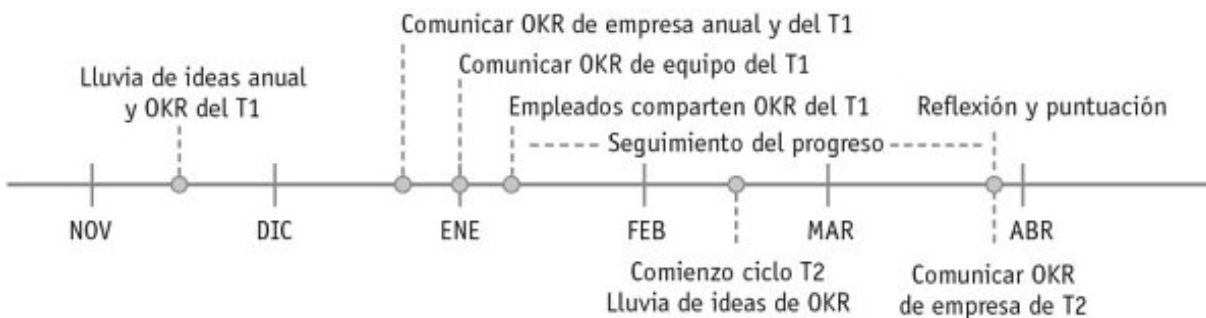
Seguimiento del progreso de los empleados y revisiones

Los empleados cuantifican sus progresos y los comparten a lo largo del trimestre, revisándolos de manera regular junto a sus jefes. Periódicamente, los colaboradores valoran las probabilidades de cumplir con éxito sus OKR. Si su obtención parece improbable, es posible que haya que recalibrarlos.

Hacia el final del trimestre:

Los empleados reflexionan sobre los OKR del primer trimestre y los puntúan

Hacia el final del trimestre los colaboradores puntúan sus OKR, realizan una autoevaluación y reflexionan sobre lo que han conseguido.



RECURSO N.º 3

Todos tienen la palabra: Conversaciones sobre rendimiento

La gestión continuada del rendimiento es un proceso que consta de dos partes interrelacionadas. La primera consiste en el establecimiento de los OKR; la segunda conlleva conversaciones regulares y constantes a la medida de tus necesidades.

Planificación de los objetivos y reflexión

Para facilitar la conversación, un jefe puede preguntar al colaborador lo siguiente:

- ¿En qué OKR has previsto centrarte para añadir el máximo valor posible a tu función, tu equipo y/o la empresa?
- ¿Cuáles de esos OKR están en consonancia con las iniciativas principales de la organización?

Actualización de progresos

Para estimular la conversación, un jefe puede plantear estas preguntas:

- ¿Cómo van tus OKR?
- ¿Qué competencias fundamentales necesitas para tener éxito?
- ¿Hay algo que impida la consecución de tus objetivos?
- ¿Qué OKR es preciso ajustar —o añadir, o eliminar— en vista del cambio de prioridades?

La orientación que el jefe procura

Para preparar esta conversación, el jefe debería considerar las siguientes preguntas:

- ¿Qué comportamientos o valores quiero que mi subordinado/a continúe mostrando?
- ¿Qué comportamientos o valores quiero que empiece a reflejar o deje de tener mi subordinado/a?
- ¿Qué orientación puedo proporcionar a mi subordinado/a para ayudarlo/a a alcanzar todo su potencial?

Durante la conversación, el líder podría preguntar:

¿Qué parte de tu trabajo te estimula más?

¿Hay algún aspecto de tu cometido que te gustaría cambiar?

Feedback ascendente

Para conseguir que el colaborador se sincere, el jefe puede preguntar:

- ¿Qué aspectos de mi gestión te facilitan el trabajo?
- ¿Qué aspectos de mi gestión obstaculizan tu capacidad para ser eficaz?
- ¿Qué podría hacer para ayudarte a tener más éxito?

Progresión profesional

Para sonsacar información al colaborador sobre sus aspiraciones profesionales, el jefe podría preguntar:

- ¿Qué aptitudes o habilidades te gustaría desarrollar para mejorar tu posición actual?

- ¿En qué áreas te gustaría crecer para alcanzar tus objetivos profesionales?
- ¿Qué aptitudes o habilidades te gustaría desarrollar para lograr otro puesto en el futuro?
- ¿Cómo podemos la empresa y yo ayudarte a alcanzar esa meta desde el punto de vista del aprendizaje, el crecimiento y el desarrollo?

Preparación para las conversaciones sobre rendimiento

Antes de iniciar una conversación sobre rendimiento con un colaborador, es necesario realizar un trabajo de preparación. Los líderes deberían tener en cuenta específicamente lo siguiente:

- ¿Cuáles eran los principales objetivos y responsabilidades del colaborador durante el período en cuestión?
- ¿Cómo ha rendido el colaborador?
- Si el colaborador rinde por debajo del nivel esperado, ¿cómo debería corregirse su actuación?

- Si el colaborador ha rendido bien, o por encima de las expectativas, ¿qué puedo hacer para que mantenga ese alto nivel de rendimiento sin que se queme?
- ¿Cuándo se implica más el colaborador?
- ¿Cuándo se implica menos el colaborador?
- ¿Qué virtudes aporta el colaborador al trabajo?
- ¿Qué tipos de experiencia de aprendizaje podrían beneficiar a ese colaborador?
- ¿En qué debería centrarse el colaborador durante los siguientes seis meses? ¿Cumpliendo las expectativas en su posición actual? ¿Maximizando sus contribuciones en la posición actual? ¿O preparándose para la siguiente oportunidad, ya sea un nuevo proyecto, aceptando más responsabilidad, o en un nuevo puesto?

Los colaboradores también deberían prepararse para las conversaciones sobre rendimiento. Pueden preguntarse a sí mismos de manera específica:

- ¿Voy camino de cumplir mis objetivos?
- ¿He identificado aspectos en los que puedo mejorar?

- ¿Comprendo cómo se relaciona mi trabajo con las metas generales de la empresa?
- ¿Qué feedback puedo dar a mi jefe?

RECURSO N.º 4

Resumen

Los cuatro superpoderes de los OKR:

- 1. Centrarse y comprometerse con las prioridades.**
- 2. Coordinarse y conectar para trabajar en equipo.**
- 3. Realizar el seguimiento de las responsabilidades.**
- 4. Exigirse lo imposible.**

Gestión continuada del rendimiento.

Importancia de la cultura de empresa.

Concentrarse y comprometerse con las prioridades

- Establece el ritmo adecuado para tu ciclo OKR. Yo recomiendo la utilización de un seguimiento dual en paralelo, con unos OKR trimestrales (para objetivos a corto plazo) y otros anuales (vinculados a estrategias a largo plazo).

- Para resolver los entresijos de la implementación y fortalecer la implicación de los líderes, sincroniza la puesta en marcha de los OKR con los mandos ejecutivos en primer lugar. Deja que el proceso adquiera velocidad antes de hacer que los colaboradores individuales se unan a él.
- Designa un guía (coordinador) de los OKR para asegurarte de que todos los individuos dedican el tiempo necesario a escoger lo más importante en cada ciclo.
- Comprométete a cumplir entre tres y cinco objetivos principales —los que necesitas alcanzar— por ciclo. Demasiados OKR hacen que los esfuerzos se diluyan y dispersen. Expande tu capacidad efectiva decidiendo qué no hacer, y descarta, aplaza o resta énfasis en función de ello.
- Al escoger tus OKR, busca los objetivos que contribuyan a conseguir un rendimiento sobresaliente.
- Encuentra las materias primas para los OKR ejecutivos en la misión de la organización, su plan estratégico o un tema amplio que el equipo directivo haya elegido.
- Para enfatizar un objetivo departamental y conseguir apoyo adicional, elévalo a OKR de empresa.

- Decide para cada objetivo un máximo de cinco resultados clave medibles, inequívocos y enmarcados temporalmente mediante los que el objetivo se alcanzará. La consecución de todos los resultados clave equivale, por definición, al logro del objetivo.
- Para equilibrar y controlar la calidad, combina resultados clave cualitativos y cuantitativos.
- Cuando un resultado clave requiere atención añadida, elévalo a objetivo durante uno o más ciclos.
- El elemento más importante para el éxito de los OKR es la convicción y que los líderes de la organización crean en ellos.

Coordinarse y conectar para trabajar en equipo

- Incentiva a los empleados mostrándoles qué relación tiene su objetivo con la visión del líder y con las principales prioridades de la compañía. La vía rápida para conseguir la excelencia está compuesta de objetivos públicos y transparentes desde la base hasta el nivel del CEO.
- Utiliza las reuniones generales para explicar por qué un OKR es importante para la organización. Después, continúa repitiendo el mensaje hasta que tú mismo te canses de oírlo.

- Cuando despliegues los OKR en cascada, con objetivos impulsados desde la cúpula, favorece los intercambios sobre resultados clave de los colaboradores. La innovación no reside tanto en el núcleo de la compañía como en sus contornos.
- Promueve una proporción saludable de OKR generados de abajo arriba, alrededor de la mitad del total.
- Acaba con la compartimentación conectando a los equipos mediante unos OKR que se compartan horizontalmente. Las operaciones interdisciplinarias posibilitan tomar decisiones rápidas y coordinadas, lo que es fundamental para adquirir una ventaja competitiva.
- Deja claras todas las dependencias interdisciplinarias entre departamentos.
- Cuando un OKR se revise o abandone, asegúrate de que todos los interesados se enteran.

Realizar el seguimiento de las responsabilidades

- Para generar una cultura de responsabilidad, implementa una reevaluación continua y un sistema de calificación de objetivos sincero, empezando desde arriba. Cuando los líderes admiten abiertamente sus deslices, los colaboradores se sienten más libres de asumir riesgos aceptables.

- Motiva a los colaboradores proporcionándoles formas tangibles y abiertas de medir sus logros, y no tanto con recompensas externas.
- Para que los OKR sigan siendo oportunos y relevantes, insta al guía designado a realizar revisiones y actualizaciones de progreso con regularidad. Las revisiones frecuentes permiten a los equipos y los individuos corregir rápidamente el rumbo o fracasar antes.
- Para mantener un rendimiento elevado, promueve los cara a cara semanales entre colaboradores y jefes para hablar sobre los OKR, además de reuniones departamentales mensuales.
- Siéntete libre para revisar, añadir o eliminar los OKR cuando las condiciones cambien, incluso a mitad de ciclo. Los objetivos no se esculpen en piedra. Es contraproducente aferrarse con testarudez a objetivos que han dejado de ser relevantes o alcanzables.
- Cuando finalice el ciclo, usa las puntuaciones de los OKR junto con las autoevaluaciones subjetivas para valorar el rendimiento pasado, celebrar los logros actuales y planificar y proponer mejoras para el futuro. Antes de correr hacia el siguiente ciclo, tómate un momento para saborear lo conseguido en el último.

- Para mantener los OKR actualizados y a punto, invierte en una plataforma con base en la nube automatizada que se dedique a ello. Los sistemas de establecimiento de objetivos públicos, colaborativos y en tiempo real funcionan mejor.

Exigirse lo imposible

- Al principio de cada ciclo, distingue entre objetivos que deben alcanzarse al cien por cien (los OKR asignados) y aquellos que aspiran a ser un BHAG (o OKR exigentes).
- Implanta un entorno en el que los individuos puedan fracasar sin que los juzguen por ello.
- Para estimular la resolución de problemas y animar a las personas a conseguir logros mayores, establece objetivos ambiciosos, aunque ello signifique que no se alcancen todas las metas del trimestre. Pero no pongas el listón tan alto que resulte obvio que el objetivo es poco realista. Cuando las personas saben que no pueden alcanzar el éxito, la moral se resiente.
- Para conseguir un salto en productividad o innovación, sigue el «evangelio de la decuplicación» de Google y sustituye los OKR progresivos por otros que sean exponenciales. Así es como se transforman las industrias y se reinventan las categorías.

- Diseña unos OKR exigentes que se adapten a la cultura de la organización. La exigencia óptima para una empresa puede variar con el tiempo, dependiendo de las necesidades operacionales del ciclo venidero.
- Cuando un equipo fracasa en la consecución de un objetivo OKR, piensa en trasladarlo al siguiente ciclo, si es que consideras que sigue siendo relevante.

Gestión continuada del rendimiento

- Para abordar los incidentes antes de que se conviertan en problemas y ofrecer a los colaboradores en apuros el apoyo que necesitan, pasa de la evaluación de rendimiento anual a la gestión continuada del rendimiento.
- Provoca un establecimiento de objetivos ambicioso mediante el divorcio entre unos OKR vanguardistas y las anticuadas revisiones anuales. Vincular la consecución de los objetivos a los cheques de bonificación invitará al inmovilismo y a evitar los riesgos.
- Reemplaza esas calificaciones competitivas y las tablas de clasificación de los empleados por criterios para la evaluación del rendimiento que sean multidimensionales, transparentes y que estén basados en las virtudes. Más allá de los números del

colaborador, considera también el trabajo en equipo, la comunicación y su ambición en el establecimiento de objetivos.

- Confía en las motivaciones intrínsecas —un trabajo dotado de sentido y oportunidades de crecimiento— más que en los incentivos económicos. Son mucho más poderosas.
- Para impulsar resultados empresariales positivos, implementa unos CFR (conversaciones, feedback y reconocimiento) continuados en concordancia con el establecimiento estructural de objetivos. Unos OKR transparentes hacen que la orientación resulte más concreta y útil. Esos CFR continuados mantienen la concentración en el trabajo diario y fomentan la colaboración.
- En las conversaciones sobre rendimiento entre jefes y colaboradores, permite que sea el colaborador quien decida la agenda. El papel del jefe tiene que ser el de aprender y orientar.
- Haz que el feedback sobre rendimiento sea mutuo, improvisado y multidireccional, sin que haya que seguir jerarquía alguna.
- Utiliza encuestas anónimas con el objetivo de «tomar el pulso» en tiempo real a operaciones particulares e incluso a la moral general.
- Fortalece las conexiones entre equipos y departamentos mediante el feedback entre compañeros en conjunción con unos OKR interdisciplinarios.

- Aprovecha el reconocimiento entre los compañeros para mejorar la implicación y el rendimiento del empleado. A fin de que ese reconocimiento tenga el máximo impacto, debería ser frecuente, específico, con gran visibilidad y estar vinculado a unos OKR ejecutivos.

La importancia de la cultura de empresa

- Coordina los OKR ejecutivos con la misión, la visión y la estrella guía de la organización.
- Promueve un alto rendimiento mediante la colaboración y la responsabilidad. Cuando los OKR son colectivos, asigna resultados clave a individuos y haz que se responsabilicen de ellos.
- Para desarrollar una cultura de motivación elevada, equilibra los OKR «catalizadores», acciones que apoyan el trabajo, con unos CFR «alentadores», actos de apoyo interpersonal o incluso gestos de amabilidad arbitrarios.
- Utiliza los OKR para promover la transparencia, la claridad, el propósito común y la visión del conjunto. Emplea los CFR para generar optimismo, entusiasmo, exigencia y mejora diaria.

- Permanece atento a la necesidad de abordar las barreras culturales, especialmente respecto a asuntos de responsabilidad y confianza, antes de implementar los OKR.

RECURSO N.º 5

Para profundizar en el tema

Andy Grove e Intel

- Grove, Andrew S., High Output Management, Nueva York, Vintage Books, 2015.
- Malone, Michael, The Intel Trinity: How Robert Noyce, Gordon Moore, and Andy Grove Built the World's Most Important Company, Nueva York, HarperCollins, 2014.
- Tedlow, Richard S., Andy Grove: The Life and Times of an American, Nueva York, Portfolio, 2006.

Cultura de empresa

- Sandberg, Sheryl, Vayamos adelante: Las mujeres, el trabajo y la voluntad de liderar, Barcelona, Conecta, 2013.
- Scott, Kim, Radical Candor: Be a Kick-Ass Boss Without Losing Your Humanity, Nueva York, St. Martin's Press, 2017.

- Seidman, Dov, HOW: Por qué CÓMO hacemos las cosas significa tanto, Barcelona, Aguilar, 2013.

Jim Collins

- Empresas que sobresalen: Por qué algunas sí pueden mejorar la rentabilidad y otras no, Barcelona, Deusto, 2010.
- Empresas que caen y por qué otras sobreviven, Barcelona, Deusto, 2010.

Bill Campbell y su método de formación

- Komisar, Randy, y Reigersman, Jantoon, Straight Talk for Startups: 100 Insider Rules for Beating the Odds, Nueva York, HarperCollins, 2018.
- Schmidt, Eric; Rosenberg, Jonathan, y Eagle, Alan, Playbook: The Coach-Lessons Learned from Bill Campbell.

Google

- Bock, Laszlo, La nueva fórmula de trabajo de Google, Barcelona, Conecta, 2018.
- Levy, Steven, In the Plex: How Google Thinks, Works, and Shapes Our Lives, Nueva York, Simon & Schuster, 2011.

- Schmidt, Eric, y Rosenberg, Jonathan, Cómo trabaja Google, Barcelona, Aguilar, 2015 (ebook).

OKR

- www.whatmatters.com
- Wodtke, Christina, Radical Focus: Achieving Your Most Important Goals with Objectives and Key Results, Boxes & Arrows, 2017.

Agradecimientos

Mientras termino de escribir *Mide lo que importa*, me siento enormemente agradecido. En primer lugar, porque he tenido la fortuna de ser heredero del sistema de Andy Grove para amplificar el potencial humano. Y también por ser testigo de que muchos empresarios inspiradores, líderes y equipos lo han adaptado para alcanzar sus metas. Asimismo, me siento agradecido por tener un maravilloso país que recompensa a quien asume riesgos, algo que nunca doy por hecho.

Pero, sobre todo, doy las gracias a mis lectores, por su atención, implicación y feedback. Espero que me escribas a <john@whatmatters.com>.

La publicación de este libro confirma mi mantra de que para ganar se necesita un equipo. Desde la concepción de esta obra hasta hacerla realidad, agradezco al equipo de Portfolio/Penguin que ha hecho que todo sea posible: mi director editorial, Adrian Zackheim, quien supo ver su potencial; a mi extraordinaria editora, Stephanie Frerich, quien tuvo que recorrer infinidad de kilómetros y, a pesar de ello, mantuvo su sentido del humor; y también a Tara Gilbride, Olivia Peluso y Will Weisser. Y doy las gracias por su ayuda a mi agente, Myrsini Stephanides; a mi abogado, Peter Moldave, al habilidoso y

versátil Ryan Panchadsaram, cuyas ideas y reflexiones han resultado indispensables.

Mi agradecimiento más especial a los individuos que arañaron tiempo de sus repletas agendas para leer el manuscrito y darme ese feedback que tanto lo ha mejorado:

A Bing Gordon, que también me presentó a Debra Radabaugh, quien me presentó al Coach Campbell.

A Jonathan Rosenberg, que proporcionó tantas observaciones perspicaces sobre la forma en que utilizan los OKR en Google y suscitó la idea de los casos de estudio «exigentes».

A Laszlo Bock, un líder teórico excelente en objetivos, gestión continuada del rendimiento y cultura empresarial. Y a Dov Seidman, el gran filósofo de los negocios, por su sabiduría sobre cultura y valores corporativos.

A Tom Friedman, Lauren Powell Jobs, Al Gore, Randy Komisar y Sheryl Sandberg, amigos con grandes cerebros y tiernos corazones, quienes compartieron su sabiduría y sus valores únicos sobre gestión de equipos e instituciones.

A Kim Collins, mi autor de empresa favorito, cuyo pensamiento cristalino basado en los datos cuestionó y clarificó mi propósito. No habría podido escribir este libro si Jim no me hubiera señalado el camino con su rompedora obra.

Y doy las gracias a Walter Isaacson, un biógrafo extraordinario, cuyos consejos y asesoría resultaron fundamentales para mí a medida que Mide lo que importa iba tomando forma.

También me gustaría dar las gracias a mis compañeros de Kleiner Perkins, cuyo compromiso con los emprendedores me levanta la moral cada día: Mike Abbott, Brook Byers, Eric Feng, Bing Gordon,

Mamoon Hamid, Wen Hsieh, Noah Knauf, Randy Komisar, Mary Meeker, Mood Rowghani, Ted Schlein y Beth Seidenberg. Gracias asimismo a Sue Biglieri, Alix Burns, Juliet de Baubigny, Amanda Duckworth, Rouz Jazayeri y Scott Ryles. Y agradezco sobre todo su inquebrantable apoyo a Rae Nell Rodees, Cindy Chang y Noelle Miraglia, y a Tina Case, que encontró las fotografías que dieron vida a este libro.

Los cuatro superpoderes de los OKR, con el apoyo y el sentido que los CFR le otorgan, son la estructura de base de Mide lo que importa. Pero este libro no estaría completo sin las historias internas que describen los OKR y los CFR en tiempo real y en la vida real. Así que mi agradecimiento más sentido es para aquellos relatores que tan generosamente compartieron conmigo sus experiencias.

Quiero empezar con el equipo de la Fundación Gates, del pasado y del presente, que son especialmente inspiradores por el alcance y el impacto inmensos que su trabajo de salvación de vidas humanas tienen. Gracias, Bill y Melinda, Patty Stonesifer, Larry Cohen, Bridgitt Arnold, Sylvia Mathews Burwell, Susan Desmond-Hellman, Mark Suzman y Ankur Vora. Vuestros logros conformarían un libro épico que estamos ansiosos por leer.

Gracias a nuestra estrella del rock irlandesa favorita, que ha generado una cruzada global para luchar contra la enfermedad, la pobreza y la corrupción. Gracias Bono, a ti y a tu equipo: Jamie Drummond, David Lane, Lucy Matthew, Bobby Shriver, Gayle Smith y Ken Weber, por crear ONE.

Ahora bien, la cuadrilla de Google merece una mención de honor. Sí, Larry Page, Sergey Brin y Eric Schmidt han convertido a Google en el prototipo del establecimiento de objetivos estructurado del

siglo XXI. Su resolución y sus resultados con los OKR impresionaron incluso a Andy Grove. Pero sería una falta inexcusable por mi parte no reconocer también la labor de sus más de cien mil colaboradores y extrabajadores que han extendido por el mundo el evangelio de los objetivos. Gracias en especial a Sundar Pichai, Susan Wojcicki, Jonathan Rosenberg y Cristos Goodrow. También a Tim Armstrong, Raja Ayyagari, Shona Brown, Chris Dale, Beth Dowd, Salar Kamangar, Winnie King, Rick Klau, Shishir Mehrotra, Eileen Naughton, Ruth Porat, Brian Rakowski, Prasad Setty, Ram Shriram, Esther Sun, Matt Susskind, Astro Teller y Kent Walker.

Los líderes del pasado y del presente de Intel fueron generosos con sus ideas. Gracias a Gordon Moore, Les Vadasz, Eva Grove, Bill Davidow, Dane Elliott, Jim Lally y Casey Powell. También al CEO Brian Krzanich, Steve Rodgers, Kelly Kelly y Terry Murphy, el longevo ayudante ejecutivo de Andy Grove.

En Remind: a Brett Kopf, David Kopf y Brian Grey.

En Nuna: a Jini Kim, David Chen, Katja Gussman, Nick Sung y Sanjey Sivanesan.

En MyFitnessPal: a Mike Lee y David Lee.

En Intuit: a Atticus Tysen, Scott Cook, Brad Smith, Sherry Whiteley y Olga Braylovskiy.

En Adobe: a Donna Morris, Shantanu Narayen y Dan Rosensweig.

En Zume: a Julia Collins y Alex Garden.

En Coursera: a Lila Ibrahim, Daphne Koller, Andrew Ng, Rick Levin y Jeff Maggioncalda.

En Lumeris: a Andrew Cole, Art Glasgow y Mike Long.

En Schneider Electric: a Hervé Coureil y Sharon Abraham.

En Walmart: a John Brothers, Becky Schmitt y Angela Christman.

En Khan Academy: a Orly Friedman y Sal Khan.

Me siento honrado de poder mostrar mi reconocimiento a los expertos que prestaron sus ideas, sus comentarios y muchas otras contribuciones al movimiento OKR y a este libro: Alex Barnett, Tracy Beltrane, Ethan Bernstein, Josh Bersin, Ben Brookes, John Brothers, Aaron Butkus, Ivy Choy, John Chu, Roger Corn, Angus Davis, Chris Deptula, Patrick Foley, Uwe Higgen, Arnold Hur, general Tom Kolditz, Cory Kreeck, Jonathan Lesser, Aaron Levie, Kevin Louie, Denise Lyle, Chris Mason, Amelia Merrill, Deep Nishar, Bill Pence Stephanie Pimmel, Philip Potloff, Aurelie Richard, doctor David Rock, Timo Salzsieder, Jake Schmidt, Erin Sharp, Jeff Smith, Tim Staffa, Joseph Suzuki, Chris Villar, Jeff Weiner, Christina Wodtke y Jessica Woodall.

Igualmente, doy las gracias más merecidas al CEO Doug Dennerline y al equipo orientado a los objetivos de BetterWorks, que están haciendo avanzar los OKR y los CFR más que nadie, al tiempo que trabajan mejor ellos mismos cada día.

Y no menos importante, me gustaría agradecer a algunos individuos especiales con quienes he tenido el privilegio de trabajar a lo largo de los años; la vida de todos y cada uno de ellos es un ejemplo de excelencia. Deseo destacar a: Jim Barksdale, Andy Bechtolsheim, Jeff Bezos, Scott Cook, John Chambers, Bill Joy y KR Sridhar. Y a los fallecidos, pero siempre presentes, Andy Grove, Bill Campbell y Steve Jobs.

Mi más sincero agradecimiento a Jeff Coplon, que fue la pieza central del equipo que logró que esta obra sea una realidad y demostró, una vez más, que la ejecución lo es todo.

Mucho antes de que encontrara los OKR, mi padre y héroe, Lou Doerr, me enseñó el valor de la concentración, el compromiso, los estándares elevados y las aspiraciones más altas (y la AMA: la Actitud Mental Adecuada). Mi madre, Rosemary Doerr, me ofreció el apoyo incondicional para poner en práctica esas lecciones.

Finalmente, debo mostrar mi agradecimiento eterno a mi mujer, Ann, y a mis hijas, Mary y Esther, por su aliento, su paciencia y su amor, sin los cuales no habría podido seguir adelante en este difícil proyecto. Cada día de mi vida, ellas tres me recuerdan qué es lo más importante.

El legendario inversor John Doerr revela cómo los Objetivos y Resultados Claves (OKR) han permitido a Google lograr un crecimiento explosivo, y cómo ese método puede ayudar a cualquier organización a prosperar.



En otoño de 1999, John Doerr se reunió con los fundadores de una start-up a la que acababa de confiar cerca de 12 millones de dólares, la mayor inversión de su carrera. Larry Page y Sergey Brin tenían en sus manos una tecnología extraordinaria, mucha energía emprendedora y grandes ambiciones, pero carecían de un plan de negocio. Para que Google pudiera cambiar el mundo, Page y Brin tendrían que aprender a fijar las prioridades tomando decisiones difíciles y a la vez mantener a su equipo en la buena senda. Y para ello necesitaban datos pertinentes y relevantes con los que verificar su progreso y medir lo que importaba.

Doerr les reveló el método probado para alcanzar la eficacia operativa, los Objetivos y Resultados Claves (OKR), que descubrió en los años setenta como ingeniero en Intel de la mano de Andy Grove. Y el resto ya forma parte de la historia. Utilizando los OKR como base de su gestión, Google ha pasado de sus 40 empleados iniciales a más de 70.000, con una capitalización bursátil que supera los 700.000 millones de dólares.

En el método OKR, los objetivos definen lo que queremos lograr; los resultados clave son cómo se alcanzarán esos objetivos

prioritarios con acciones específicas y medibles dentro de un marco de tiempo establecido. Los objetivos de todos, desde un empleado cualquiera hasta el CEO, son transparentes para toda la organización.

Los beneficios son profundos. Los OKR emergen el trabajo más importante de una organización. Orientan el esfuerzo y fomentan la coordinación. Vinculan los objetivos de diversos departamentos para unificar y fortalecer a toda la empresa. Y, además, permiten mejorar la satisfacción en el lugar de trabajo y aumentan el rendimiento.

En *Mide lo que importa*, Doerr comparte su experiencia y un amplio abanico de casos —desde Bono a Bill Gates, entre otros—, que hacen patente el crecimiento explosivo que los OKR han estimulado en muchas grandes organizaciones. Este libro ayudará a una nueva generación de líderes a descubrir esa misma magia.

John Doerr preside la firma de capital riesgo Kleiner Perkins, a la que se incorporó en 1980. Con sus inversiones en algunas de las empresas de mayor éxito en el mundo —entre las que se cuentan Amazon, Google, Intuit, Netscape y Twitter— ha contribuido a la creación de más de 425.000 empleos.

«Recomiendo este libro a todas aquellas personas que deseen convertirse en mejores directivos.»

BILL GATES

«*Mide lo que importa* muestra cómo cualquier organización o equipo puede fijarse metas ambiciosas, moverse rápido y despuntar .»

SHERYL SANDBERG, COO de Facebook y autora de Vayamos adelante
y Opción B

«John Doerr se halla en el origen de la extraordinaria gestión de
muchas de las empresas icónicas de Silicon Valley que han
contribuido a cambiar el mundo. Mide lo que importa es una
lectura obligada para cualquier persona motivada para mejorar
su organización.»

AL GORE, presidente de The Climate Reality Project

«En este libro indispensable, el inversor más importante de
nuestra era revela la clave para la innovación y el éxito
empresarial.»

WALTER ISAACSON, autor de Steve Jobs y Los innovadores

John Doerr preside la firma de capital de riesgo Kleiner Perkins, a la que se incorporó en 1980. Con sus inversiones en algunas de las empresas de mayor éxito en el mundo —entre las que se cuentan Amazon, Google, Intuit, Netscape y Twitter— ha contribuido a la creación de más de 425.000 empleos.

whatmatters.com

Título original: Measure What Matters

Edición en formato digital: enero de 2019

© 2018, Bennett Group, LLC

© 2019, Penguin Random House Grupo Editorial, S. A. U.

Travessera de Gràcia, 47-49. 08021 Barcelona

Todos los derechos reservados, incluido el de reproducción total o parcial en cualquier formato.

Publicado por acuerdo con Portfolio, un sello de Penguin Publishing Group, una división de Penguin Random House, LLC

© 2019, Sergio Lledó Rando, por la traducción

Adaptación del diseño original de portada: Penguin Random House Grupo Editorial

Penguin Random House Grupo Editorial apoya la protección del copyright. El copyright estimula la creatividad, defiende la diversidad en el ámbito de las ideas y el conocimiento, promueve la libre expresión y favorece una cultura viva. Gracias por comprar una edición autorizada de este libro y por respetar las leyes del copyright al no reproducir ni distribuir ninguna parte de esta obra por ningún medio sin permiso. Al hacerlo está respaldando a los autores y permitiendo que PRHGE continúe publicando libros para todos los lectores. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, <http://www.cedro.org>) si necesita reproducir algún fragmento de esta obra.

ISBN: 978-84-16883-64-6

Composición digital: M.I. Maquetación, S.L.

www.megustaleer.com

Penguin
Random House
Grupo Editorial

Notas

1. GOOGLE, TE PRESENTO A LOS OKR

[1] Steven Levy, In the Plex: How Google Thinks, Works, and Shapes Our Lives, Nueva York, Simon & Schuster, 2011. En algunos casos el resultado clave es binario, se cumple o no se cumple: «Complete on-boarding manual for new hires».

[2] Lisa D. Ordóñez, Maurice E. Schweitzer, Adam D. Galinsky y Max H. Bazerman, «Goals Gone Wild: The Systematic Side Effects of Overprescribing Goal Setting», Academy of Management Perspectives, 1 de febrero de 2009.

[3] Ibid.

[4] Edwin Locke, «Toward a Theory of Task Motivation and Incentives», Organizational Behavior and Human Performance, mayo de 1968.

[5] «The Quantified Serf», The Economist, 7 de marzo de 2015.

[6] Annamarie Mann y Jim Harter, «The Worldwide Employee Engagement Crisis», gallup.com, 7 de enero de 2016. A nivel mundial, solo el trece por ciento de los empleados demuestran implicación en la empresa. Es más, según Deloitte, la situación no

mejora; los niveles de implicación no son más altos ahora que hace diez años.

[7] Dice Tech Salary Survey, 2014, consultable en: http://marketing.dice.com/pdf/Dice_TechSalarySurvey_2015.pdf.

[8] Annamarie Mann y Ryan Darby, «Should Managers Focus on Performance or Engagement?», Gallup Business Journal, 5 de agosto de 2014.

[9] Global Human Capital Trends 2014, Deloitte University Press.

[10] «Becoming Irresistible: A New Model for Employee Engagement», Deloitte Review, núm. 16, 26 de enero de 2015.

[11] Teresa Amabile y Steven Kramer, The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work, Boston, Harvard Business Review Press, 2011.

[12] Ordóñez, Schweitzer, Galinsky y Bazerman, «Goals Gone Wild».

[13] Levy, In the Plex.

[14] Eric Schmidt y Jonathan Rosenberg, How Google Works, Nueva York, Grand Central Publishing, 2014.

[15] Levy, In the Plex.

[16] Schmidt y Rosenberg, How Google Works.

[17] Fortune, 15 de marzo de 2017.

2. EL PADRE DE LOS OKR

[1] Aunque la sesión a la que asistí no está grabada, descubrimos un vídeo de un seminario similar que Grove impartió tres años más

tarde. Los comentarios que se le atribuyen están extraídos de esa grabación y se encuentran disponibles en <www.whatmatters.com>.

[2] Frederick Winslow Taylor, Los principios del management científico, 42 Links, edición digital, 2013.

[3] Andrew S. Grove, High Output Management, Nueva York, Random House, 1983.

[4] Peter F. Drucker, La gerencia de empresas, Barcelona, Edhasa, 1991.

[5] Robert Rodgers y John E. Hunter, «Impact of Management by Objectives on Organizational Productivity», Journal of the American Psychological Association, abril de 1991.

[6] «Management by Objectives», The Economist, 21 de octubre de 2009.

[7] Grove, High Output Management.

[8] Andrew S. Grove, seminario iOPEC, 1978. Larry Page es un ejemplo contemporáneo de introvertido agresivo.

[9] Tim Jackson, Inside Intel: The Story of Andrew Grove and the Rise of the World's Most Powerful Chip Company, Nueva York, Dutton, 1997.

[10] The New York Times, 23 de diciembre de 1980.

[11] The New York Times, 21 de marzo de 2016.

[12] Time, 29 de diciembre de 1997.

3. OPERACIÓN CRUSH: UNA HISTORIA DE INTEL

[1] Tim Jackson, Inside Intel: The Story of Andrew Grove and the Rise of the World's Most Powerful Chip Company, Nueva York, Dutton, 1997.

[2] «Intel Crush Oral History Panel», Computer History Museum, 14 de octubre de 2013.

4. SUPERPODER N.º 1: CONCENTRARSE Y COMPROMETERSE CON LAS PRIORIDADES

[1] Andrew S. Grove, High Output Management, Nueva York, Random House, 1983.

[2] «Lessons from Bill Campbell, Silicon Valley's Secret Executive Coach», podcast con Randy Komisar, soundcloud.com, 2 de febrero de 2016. Disponible en: <https://soundcloud.com/venturedpodcast/bill_campbell>.

[3] Stacia Sherman Garr, «High-Impact Performance Management: Using Goals to Focus the 21st-Century Workforce», Bersin by Deloitte, diciembre de 2014.

[4] Donald Sull y Rebecca Homkes, «Why Senior Managers Can't Name Their Firms' Top Priorities», London Business School, 7 de diciembre de 2015.

[5] Peter F. Drucker, La gerencia de empresas, Barcelona, EDHASA, 1991.

[6] Grove, High Output Management.

[7] Mark Dowie, «Pinto Madness», Mother Jones, septiembre /octubre de 1977.

[8] Ibid. Como Iaccoca solía decir: «La seguridad no vende».

[9] Lisa D. Ordóñez, Maurice E. Schweitzer, Adam D. Galinsky y Max H. Bazerman, «Goals Gone Wild: The Systematic Side Effects of Overprescribing Goal Setting», Harvard Business School, documento de trabajo, 11 de febrero de 2009. Disponible en: <www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/09-083.pdf>.

[10] Stacy Cowley y Jennifer A. Kingson, «Wells Fargo Says 2 Ex-Leaders Owe \$75 Million More», The New York Times, 11 de abril de 2017.

[11] Grove, High Output Management.

[12] Ibid.

[13] Ibid.

5. CONCENTRACIÓN: LA HISTORIA DE REMIND

[1] Matthew Kraft, «The Effect of Teacher-Family Communication on Student Engagement: Evidence from a Randomized Field Experiment», Journal of Research on Educational Effectiveness, junio de 2013.

6. IMPLICACIÓN: LA HISTORIA DE NUNA

[1] Steve Lohr, «Medicaid's Data Gets an Internet-Era Makeover», The New York Times, 9 de enero de 2017.

7. SUPERPODER N.º 2: COORDINARSE Y CONECTAR PARA

TRABAJAR EN EQUIPO

[1] Basado en el análisis de cien mil objetivos realizado por BetterWorks.

[2] Wakefield Research, noviembre de 2016.

[3] Según la Harvard Business Review, las compañías con mayor coordinación entre sus empleados tienen el doble de posibilidades de alcanzar la excelencia de rendimiento que sus competidores. («How Employee Alignment Boosts the Bottom Line», Harvard Business Review, 16 de junio de 2016.)

[4] Robert S. Kaplan y David P. Norton, The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment, Boston, Harvard Business School Press, 2001.

[5] Donald Sull, «Closing the Gap Between Strategy and Execution», MIT Sloan Management Review, 1 de julio de 2007.

[6] Entrevista con Amelia Merrill, directora de Recursos Humanos de RMS.

[7] Laszlo Bock, Work Rules!: Insights from Inside Google That Will Transform How You Live and Lead, Nueva York, Grand Central Publishing, 2015.

[8] Andrew S. Grove, Solo los paranoides sobreviven, Barcelona, Granica, 1997.

[9] Peter Drucker, The Practice of Management, Nueva York, Harper & Row, 1954.

[10] Andrew S. Grove, High Output Management, Nueva York, Random House, 1983.

[11] Edwin Locke y Gary Latham, «Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey», American Psychologist, septiembre de 2002.

[12] Entrevista con Laszlo Bock, anterior director de Recursos Humanos de Google.

9. CONEXIÓN: LA HISTORIA DE INTUIT

[1] <<http://beta.fortune.com/worlds-most-admired-companies/intuit-100000>>.

[2] Vindu Goel, «Intel Sheds Its PC Roots and Rises as a Cloud Software Company», The New York Times, 10 de abril de 2016.

10. SUPERPODER N.º 3: REALIZAR EL SEGUIMIENTO DE LAS RESPONSABILIDADES

[1] Teresa Amabile y Steven Kramer, The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work, Boston, Harvard Business Review Press, 2011.

[2] Daniel H. Pink, La sorprendente verdad sobre qué nos motiva, Barcelona, Ediciones Gestión 2000, 2010.

[3] Peter Drucker, El ejecutivo eficaz en acción, Barcelona, Deusto, 2007.

[4] Investigación de Gail Matthews, Dominican University of California, consultable en: www.dominican.edu/dominicannews/studyhighlights-strategies-for-achieving-goals.

[5] Stephen R. Covey, Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva, Barcelona, Paidós, 2009.

[6] «Don't Be Modest: Decrypting Google», The Economist, 27 de septiembre de 2014.

[7] Giada di Stefano, Francesca Gino, Gary Pisano y Bradley Staats, «Learning by Thinking: How Reflection Improves Performance», Harvard Business School, documento de trabajo, 11 de abril de 2014.

[8] Ibid.

12. SUPERPODER N.º 4: EXIGIRSE LO IMPOSIBLE

[1] Steve Kerr, «Stretch Goals: The Dark Side of Asking for Miracles», Fortune, 13 de noviembre de 1995.

[2] Podcast con Randy Komisar, soundcloud.com, 2 de febrero de 2016.

[3] Jim Collins, Empresas que sobresalen, Barcelona, Deusto, 2011.

[4] Edwin A. Locke, «Toward a Theory of Task Motivation and Incentives», Organizational Behavior and Human Performance 3, 1968.

[5] Edwin A. Locke y Gary P. Latham, «Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey», American Psychologist, septiembre de 2002.

[6] Andrew S. Grove, High Output Management, Nueva York, Random House, 1983.

[7] «Intel Crush Oral History Panel», Computer History Museum, 14 de octubre de 2013.

[8] William H. Davidow, Marketing High Technology: An Insider's View, Nueva York, Free Press, 1986.

[9] Steven Levy, «Big Ideas: Google's Larry Page and the Gospel of 10x», Wired, 30 de marzo de 2013.

[10] Eric Schmidt y Jonathan Rosenberg, Cómo trabaja Google, Barcelona, Aguilar, 2015.

[11] Levy, «Big Ideas».

[12] Entrevista con Bock.

[13] Locke y Latham, «Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation».

[14] Seminario iOPEC, 1992.

13. EXIGENCIA: LA HISTORIA DE GOOGLE CHROME

[1] Laszlo Bock, Work Rules!: Insights from Inside Google That Will Transform How You Live and Lead, Nueva York, Grand Central Publishing, 2015.

[2] Ibid.

[3] Anuncio publicitario: <<https://www.whatmatters.com/dearsophie>>.

14. EXIGENCIA: LA HISTORIA DE YOUTUBE

[1] Belinda Luscombe, «Meet YouTube's Viewmaster», Time, 27 de agosto de 2015.

[2] Satya Nadella, correo electrónico enviado a todos los empleados de Microsoft, 25 de junio de 2015.

15. GESTIÓN CONTINUADA DEL RENDIMIENTO: LOS OKR Y LOS CFR

[1] «Performance Management: The Secret Ingredient», Deloitte University Press, 27 de febrero de 2015.

[2] «Global Human Capital Trends 2014: Engaging the 21st Century Workforce», Bersin para Deloitte.

[3] <www.druckerinstitute.com/2013/07/measurementmyopia>.

[4] Josh Bersin y BetterWorks, «How Goals Are Driving a New Approach to Performance Management», Human Capital Institute, 4 de abril de 2016.

[5] Andrew S. Grove, High Output Management, Nueva York, Random House, 1983.

[6] «Former Intel CEO Andy Grove Dies at 79», Wall Street Journal, 22 de marzo de 2016. Cuando me reunía con mi jefe en Intel no era para que inspeccionara mi trabajo, sino para saber cómo podía ayudarme a alcanzar mis resultados clave.

[7] Annamarie Mann y Ryan Darby, «Should Managers Focus on Performance or Engagement?», Gallup Business Journal, 5 de agosto de 2014.

[8] Sheryl Sandberg, Vayamos adelante: Las mujeres, el trabajo y la voluntad de liderar, Barcelona, Conecta, 2013.

[9] Josh Bersin, «Feedback Is the Killer App: A New Market and Management Model Emerges», Forbes, 26 de agosto de 2015.

[10] Josh Bersin, «A New Market Is Born: Employee Engagement, Feedback, and Culture Apps», <www.joshbersin.com>, 19 de septiembre de 2015.

[11] «Becoming Irresistible: A New Model for Employee Engagement», Deloitte Review núm. 16.

18. CULTURA DE EMPRESA

[1] <<https://rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team>>.

[2] Teresa Amabile y Steven Kramer, «The Power of Small Wins», Harvard Business Review, mayo de 2011.

[3] Este estudio lo dirigió Boston Research Group, la institución Center for Effective Organizations de la University of Southern California, y Research Data Technology, Inc.

DEDICATORIA

[1] «Postscript: Bill Campbell, 1940-2016», The New Yorker, 19 de abril de 2016.

[2] Eric Schmidt y Jonathan Rosenberg, Cómo trabaja Google, Barcelona, Aguilar, 2015.

[3] Miguel Helft, «Bill Campbell, “Coach” to Silicon Valley Luminaries Like Jobs, Page, Has Died», Forbes, 18 de abril de 2016.

[4] Podcast con Randy Komisar, [soundcloud.com](https://soundcloud.com/randykomisar), 2 de febrero de 2016.

(1) Las raras excepciones a esta regla son los productos verdaderamente rompedores. Prueba documental B: el iPod se comercializó más tarde que otros nueve reproductores de audio digitales, como mínimo. En tres años se había merendado más del setenta por ciento del mercado.

(2) En el año 2001 siguieron mis consejos y contrataron a Eric Schmidt, que había sido mi compañero en Sun Microsystems, para que ejerciera como CEO. Eric hacía que todo funcionara como un reloj y rompía los empates. Después introduce en la empresa a Bill Campbell para que los formara a los tres.

(3) Esto es algo que aprendí personalmente en Intel en la década de los setenta. Gordon Moore, la leyenda que precedió a Andy Grove como CEO de Intel, solía decir: «Veo el fracaso de este año como una oportunidad para intentarlo de nuevo el año que viene».

(4) Como escribió Steven Levy en In the Plex: «Doerr era el sistema paramétrico de Google».

(5) En sus orígenes, Google se basaba en snippets, informes de tres o cuatro frases sobre el estatus del trabajo individual.

(6) Google utilizaba originalmente unos OKR trimestrales, después añadieron otros anuales para realizar un proceso dual. Desde que Sundar Pichai relevó a Larry Page como CEO, ha pasado a un esquema de trabajo único anual. Para mantener el proceso con vida y que se ajuste temporalmente a los objetivos, todos los departamentos informan sobre sus progresos cada trimestre, o incluso cada seis semanas: resultados clave de facto. Larry, actual CEO de Alphabet, se asegura de que los OKR se usan en todas las compañías subsidiarias de la empresa matriz. Y continúa redactando sus propios OKR trimestralmente.

(7) Había aprendido con una PDP-11, el miniordenador por excelencia del entusiasta.

(8) Como en la Universidad de Stanford, donde ofrecía cada año cien horas de su vida a sesenta estudiantes de la licenciatura en Empresariales.

(9) En <www.whatmatters.com/grove> se encuentra un vídeo del seminario de Grove.

(10) Imagina aquí el suave acento húngaro que Grove nunca acabó de perder.

(11) Una trabajadora social de Massachusetts llamada Mary Parker Follett propuso un modelo más progresista que fue ampliamente ignorado en su época. En su ensayo «The Giving of Orders» (1926), Follett apuntaba que compartir el poder y la toma de decisiones entre los jefes y los empleados conducía a mejores soluciones empresariales. Allí donde Taylor y Ford solo veían jerarquía, Follett veía redes de colaboración.

(12) Énfasis añadido por el autor.

(13) Podemos apreciar la influencia de Grove en Steve Jobs, con quien mantuvo una relación muy estrecha y complicada.

(14) El nombre de la operación estaba inspirado en la defensa asfixiante del equipo de fútbol americano Denver Broncos de finales de la década de los setenta, que recibió el nombre de defensa Orange Crush.

(15) De los dos mil empleados de Intel en aquel momento, más de la mitad se incluyeron en la operación Crush. El resto del personal también podía participar en ella si la empresa lo requería.

(16) Tal como observaba Andy Grove en High Output Management.

(17) O como dice Sheryl Sandberg: «Es preferible que esté acabado a que esté perfecto».

(18) Para consultar un manual más extenso, véase «El manual de los OKR de Google» en el apartado Recursos que hay al final de este libro.

(19) Por lo general esto suele aplicarse a un resultado clave, o a cómo se avanza respecto a algo. Un objetivo que se ha planteado cuidadosamente no suele implosionar en un período de noventa días.

(20) Esta base de 0,7 para la obtención del éxito refleja la gran ambición de sus objetivos «exigentes». (Véase el capítulo 12.) Este umbral no se aplica a los objetivos operacionales asignados. Para objetivos de venta o lanzamiento de productos, cualquier puntuación por debajo de 1,0 se consideraría un fracaso.

(21) Este resultado clave refleja el asombroso poder acumulativo de la ley de Moore. 8MHz era la velocidad del rayo en aquel tiempo, pero en la actualidad es posible comprar por trescientos dólares un Chromebook que funciona a más de 2GHz, doscientas cincuenta veces más rápido.

(22) Desde que la Fundación Gates concedió una serie de becas de ocho cifras al Centro Carter, el número de casos conocidos de la enfermedad del gusano de Guinea ha descendido de 75.223 en el año 2000 a 4.619 en 2008, para llegar a solo 22 en 2015. La dracunculiasis, según su nombre científico, está a punto de convertirse en la segunda enfermedad en ser erradicada en toda la historia, después de la viruela.

(23) Según la Organización Mundial de la Salud, el mosquito es responsable de la muerte de 725.000 personas al año. Los

mosquitos hembra del Anopheles, que transmiten la malaria, mataron por sí solos a una media de 429.000 personas en 2015, aunque la cifra podría alcanzar los 639.000. En comparación, el ser humano mata aproximadamente a 475.000 personas de media al año. Ninguna otra especie se acerca a esas cifras.

(24) Al contrario de los burócratas, que hacen menos de lo que cualquiera creería posible, con más de lo que cualquiera creería posible.

(25) AJAX es un módulo de técnicas de desarrollo web que permitía a los usuarios comunicarse con un servidor sin tener que recargar la página o actualizar el navegador.

(26) www.whatmatters.com/dearsophie

(27) Tuve la enorme fortuna de trabajar en Chrome e incluso compartir despacho con Linus Upson, que dirigía al equipo de ingenieros. Al final de la jornada laboral, nunca sabía si Linus se había marchado o seguía allí, ya que su escritorio estaba siempre impoluto. (Si alguno de sus bolígrafos estaba inclinado era señal de que algo iba mal.) Linus estaba obsesionado con la simplicidad. Nos proporcionó el toque de vanguardia necesario para que Chrome se convirtiera en la experiencia sin fisuras que actualmente supone.

(28) Aunque es algo en lo que seguimos trabajando, YouTube intercala ahora algunos anuncios a mitad del vídeo en correspondencia con su nueva definición de valor.

(29) Andy creía que el noventa por ciento de la conversación debía protagonizarla el «subordinado». Cuando yo me reunía con mi jefe en Intel, este se centraba en cómo podía ayudarme a que alcanzara mis resultados clave.[6]

(30) Según Gallup, el aumento en la frecuencia de los cara a cara hace que la implicación del empleado se multiplique por tres.

(31) Las actualizaciones sobre el progreso del empleado entrañan dos preguntas fundamentales: ¿Qué funciona bien? ¿Qué no funciona bien?[7]

(32) Si quieres obtener más información respecto al nuevo enfoque de la compañía, te invito a que explores su contenido de código abierto en <www.whatmatters.com/adobe>.

(33) Helen Whitehead describe la «intraemprendeduría» como el acto de comportarse como un emprendedor, pero trabajando en el seno de una gran organización. El ejemplo más común es el de Apple, cuando el equipo del MacIntosh regresó a la esencia del trabajo en el garaje, pero en el seno de una gran compañía. (N. del T.)

(34) Bill había capitaneado al equipo para conquistar su único título de la Ivy League en 1961, jugando en la posición de linebacker [defensor de línea] con sus setenta y cinco kilos de peso y siendo más duro que las piedras. Medio siglo después, presidiría el consejo de administración de la universidad.

megustaleer

Descubre tu próxima lectura

Apúntate y recibirás
recomendaciones de lecturas
personalizadas.

ME APUNTO



@megustaleerebooks



@megustaleer



@megustaleer

Índice

Mide lo que importa

Prólogo de Larry Page, CEO de Alphabet y cofundador de Google

PRIMERA PARTE. Los OKR en acción

1. Google, te presento a los OKR
2. El padre de los OKR
3. Operación Crush: Una historia de Intel
4. Superpoder n.º 1: Centrarse y comprometerse con las prioridades
5. Concentración: La historia de Remind
6. Implicación: La historia de Nuna
7. Superpoder n.º 2: Coordinarse y conectar para trabajar en equipo
8. Coordinación: La historia de MyFitnessPal
9. Conexión: La historia de Intuit
10. Superpoder n.º 3: Realizar el seguimiento de las responsabilidades
11. Seguimiento: La historia de la Fundación Gates
12. Superpoder n.º 4: Exigirse lo imposible
13. Exigencia: La historia de Google Chrome
14. Exigencia: La historia de YouTube

SEGUNDA PARTE. El nuevo mundo del trabajo

- 15. Gestión continuada del rendimiento: Los OKR y los CFR
- 16. Desterrar las evaluaciones de rendimiento anual: La historia de Adobe
- 17. Mejorar el funcionamiento de los hornos: La historia de Zume Pizza
- 18. Cultura de empresa
- 19. Cambio de cultura: La historia de Lumeris
- 20. Cambio de cultura: La historia de la campaña ONE de Bono
- 21. Los objetivos del futuro

Dedicatoria póstuma

Recurso n.º 1: El manual de los OKR de Google

Recurso n.º 2: El ciclo OKR típico

Recurso n.º 3: Todos tienen la palabra: Conversaciones sobre rendimiento

Recurso n.º 4: Resumen

Recurso n.º 5: Para profundizar en el tema

Agradecimientos

Sobre este libro

Sobre John Doerr

Créditos

Notas