

Measure



How Google, Bono, and the Gates
Foundation Rock the World with **OKRs**

John Doerr

WITH A FOREWORD BY LARRY PAGE

" *Mide lo que importa* lo lleva detrás de escena para la creación del poderoso sistema OKR de Intel, uno de los mejores legados de Andy Grove ".

- Gordon Moore, cofundador y ex presidente de Intel

" *Mide lo que importa* transformará su enfoque para establecer metas para usted y su organización. Ya sea que se encuentre en una pequeña empresa emergente o en una gran empresa global, John Doerr impulsa a todos los líderes a pensar profundamente en la creación de un entorno empresarial centrado y con un propósito ".

- Mellody Hobson, presidente de Ariel Investments

"John Doerr es una leyenda de Silicon Valley. Explica cómo establecer objetivos de manera transparente y definir los resultados clave puede alinear a las organizaciones y motivar un alto rendimiento ".

- Jonathan Levin, decano de Stanford Graduate School of Business

" *Mide lo que importa* es un regalo para todo líder o emprendedor que quiera un equipo más transparente, responsable y eficaz. Fomenta el tipo de apuestas grandes y audaces que pueden transformar una organización ".

- John Chambers, presidente ejecutivo de Cisco

"Además de tener una excelente historia personal de tecnología en Silicon Valley, *Mide lo que importa* es un manual esencial para organizaciones grandes y pequeñas; los métodos descritos definitivamente impulsarán una gran ejecución ".

- Diane Greene, fundadora y CEO de VMware, miembro de la junta de Alphabet y CEO de Google Cloud



Portafolio / Penguin

Una huella de Penguin Random House LLC

375 Hudson Street

Nueva York, Nueva York 10014



Copyright © 2018 por Bennett Group, LLC

Penguin admite derechos de autor. Los derechos de autor alimentan la creatividad, fomentan diversas voces, promueven la libertad de expresión y crean una cultura vibrante. Gracias por comprar una edición autorizada de este libro y por cumplir

con las leyes de derechos de autor al no reproducir, escanear ni distribuir ninguna parte del mismo en ninguna forma sin permiso. Está apoyando a los escritores y permitiendo que Penguin continúe publicando libros para todos los lectores.

Nombres de datos de catalogación en la publicación de la Biblioteca del Congreso: Doerr, John E., autor.

Título: Mide lo que importa: cómo Google, Bono y la Fundación Gates sacuden el mundo con OKR /
John Doerr.

Descripción: Nueva York: Portfolio / Penguin, [2018] | Incluye referencias bibliográficas. Identificadores: LCCN 2018002727 | ISBN 9780525536222 (tapa dura) | ISBN 9780525536239 (epub) Temas: LCSH: Planificación empresarial. | Actuación. | Goal (Psicología) | Eficacia de la organización.

Clasificación: LCC HD30.28 .D634 2018 | DDC 658.4 / 012 — dc23

Registro LC disponible en <https://lccn.loc.gov/2018002727>

Si bien el autor ha hecho todo lo posible por proporcionar números de teléfono, direcciones de Internet y otros información de contacto en el momento de la publicación, ni el editor ni el autor asumen responsabilidad alguna por errores o cambios que ocurran después de la publicación. Además, el editor no tiene ningún controla y no asume ninguna responsabilidad por el autor o sitios web de terceros o su contenido.

Versión 2

Por Ann, Mary y Esther y la maravilla de su amor incondicional

CONTENIDO

ELOGIOS PARA *MIDE LO QUE IMPORTA*

PAGINA DEL TITULO

DERECHOS DE AUTOR

DEDICACIÓN

PREFACIO Larry Page, CEO de Alphabet y cofundador de Google

PARTE UNO: OKR en acción

1 Google, conoce a los OKR

Cómo llegaron los OKR a Google y los superpoderes que transmiten.

2 El padre de los OKR

Andy Grove crea e inculca una nueva forma de establecer metas estructuradas.

3 Operation Crush: una historia de Intel

Cómo los OKR ganaron la guerra de los microprocesadores.

4 Superpoder n.º 1: Enfoque y compromiso con las prioridades

Los OKR nos ayudan a elegir lo que más importa.

5 Enfoque: La historia de Remind

Brett Kopf usó OKR para superar el trastorno por déficit de atención.

6 Compromiso: La historia de Nuna

El compromiso personal de Jini Kim de transformar la atención médica.

7 Superpoder n.º 2: alinearse y conectarse para el trabajo en equipo

Los OKR públicos y transparentes generan y fortalecen la colaboración.

8 Align: La historia de MyFitnessPal

La alineación a través de OKR es más desafiante y gratificante de lo que anticipó Mike Lee.

9 Connect: La historia de Intuit

Atticus Tysen utiliza la transparencia OKR para fortalecer la cultura abierta de un pionero del software.

10 Superpotencia # 3: Seguimiento de la rendición de cuentas

Los OKR nos ayudan a monitorear el progreso y corregir el rumbo.

11 Track: La historia de la Fundación Gates

Una empresa emergente de \$ 20 mil millones ejerce OKR para combatir enfermedades devastadoras.

12 Superpoder # 4: Estírate para asombrar

Los OKR nos empoderan para lograr lo aparentemente imposible.

13 Stretch: la historia de Google Chrome

El CEO Sundar Pichai utiliza OKR para construir el navegador web líder en el mundo.

14 Stretch: la historia de YouTube

La directora ejecutiva Susan Wojcicki y un audaz objetivo de mil millones de horas.

LA SEGUNDA PARTE: El nuevo mundo del trabajo

15 Gestión continua del rendimiento: OKR y CFR

Cómo las conversaciones, los comentarios y el reconocimiento ayudan a alcanzar la excelencia.

16 Eliminación de las revisiones anuales de rendimiento: la historia de Adobe

Adobe afirma los valores fundamentales con conversaciones y comentarios.

17 Horneando mejor cada día: la historia de Zume Pizza

Un pionero de la robótica aprovecha los OKR para el trabajo en equipo y el liderazgo, y para crear la pizza perfecta.

18 Cultura

Los OKR catalizan el cultivo; Los CFR lo nutren.

19 Cambio de cultura: la historia de Lumeris

Superar la resistencia a los OKR con un cambio de imagen cultural.

20 Cambio de cultura: la historia de la campaña ONE de Bono

La estrella de rock más grande del mundo despliega OKR para salvar vidas en África.

21 Los objetivos por venir

[DEDICACIÓN](#)

[RECURSO 1: Libro de jugadas OKR de Google](#)

[RECURSO 2: Un ciclo típico de OKR](#)

[RECURSO 3: All Talk: Conversaciones de rendimiento](#)

[RECURSO 4: En suma](#)

[RECURSO 5: Para leer más](#)

[EXPRESIONES DE GRATITUD](#)

[NOTAS](#)

[ÍNDICE](#)

PREFACIO

página Larry

CEO de Alphabet y cofundador de Google

yo. ¡Solo antes de eso, ¡cuando solo me manejaba yo mismo! Por mucho que odio
Ojalá hubiera tenido este libro hace diecinueve años, cuando fundamos Google. O
proceso, buenas ideas con gran ejecución son como se hace la magia. Y
ahí es donde entran los OKR.

John Doerr se presentó un día de 1999 y nos dio una conferencia sobre los objetivos y los resultados clave, y sobre cómo deberíamos dirigir la empresa en función de su experiencia en Intel. Sabíamos que Intel funcionaba bien, y la charla de John tenía mucho sentido intuitivo, así que decidimos intentarlo. Creo que nos ha funcionado bastante bien.

Los OKR son un proceso simple que ayuda a impulsar diversas organizaciones. Hemos adaptado cómo lo usamos a lo largo de los años. ¡Tómalo como un modelo y hazlo tuyo, según lo que quieras que suceda!

Para los líderes, los OKR dan mucha visibilidad a una organización. También proporcionan una forma productiva de retroceder. Por ejemplo, podría preguntar: "¿Por qué los usuarios no pueden cargar un video en YouTube casi al instante? ¿No es eso más importante que este otro objetivo que planea lograr el próximo trimestre? "

Me alegra unirme a la celebración de la memoria de Bill Campbell, lo que John ha hecho muy bien al final del libro. Bill era un ser humano fantásticamente cálido que tenía el don de casi siempre tener la razón, especialmente en lo que respecta a las personas. No tenía miedo de contarle a nadie lo "llenos de mierda" que estaban, y de alguna manera todavía les agradaría incluso después de eso. Extraño mucho la arenga semanal de Bill. Que todos tengan un Bill Campbell en sus vidas, ¡o incluso que se esfuercen por ser un poco más como el entrenador!

No escribo muchos prefacios. Pero acepté hacer esto porque John le dio a Google un regalo tremendo hace tantos años. Los OKR nos han ayudado a multiplicar por diez

crecimiento, muchas veces. Han contribuido a que nuestra misión locamente audaz de “organizar la información del mundo” sea incluso alcanzable. Nos han mantenido a mí y al resto de la empresa a tiempo y encaminados cuando más importaba. Y quería asegurarme de que la gente escuchara eso.



Larry Page y John Doerr, 2014.

PARTE UNO

OKR en acción

Google, conoce a los OKR

Si no sabe a dónde va, es posible que no llegue allí.

- *Yogi Berra*

O

Un día de otoño de 1998 en el corazón de Silicon Valley, llegué a dos historias, la estructura en forma de L en la autopista 101, eran las oficinas centrales de Google, y venía con un regalo

La empresa había arrendado el edificio dos meses antes, quedando pequeño un espacio encima de una heladería en el centro de Palo Alto. Dos meses antes de eso, había hecho mi mayor apuesta en diecinueve años como capitalista de riesgo, una apuesta de \$ 11.8 millones por el 12 por ciento de una empresa nueva fundada por un par de estudiantes que abandonaron la escuela de posgrado de Stanford. Me uní a la junta de Google. Estaba comprometido, económica y emocionalmente, a hacer todo lo posible para ayudarlo a tener éxito.

Apenas un año después de su incorporación, Google había plantado su bandera: "organizar la información del mundo y hacerla universalmente accesible y útil". Eso podría haber sonado grandioso, pero tenía confianza en Larry Page y Sergey Brin. Eran seguros de sí mismos, incluso descarados, pero también curiosos y pensativos. Escucharon y cumplieron.

Sergey era exuberante, voluble, fuertemente obstinado y capaz de saltar abismos intelectuales de un solo salto. Un inmigrante de origen soviético, era un negociador astuto y creativo y un líder de principios. Sergey estaba inquieto, siempre presionando por más; podría caer al suelo en medio de una reunión para hacer una serie de flexiones.

Larry era un ingeniero ingeniero, hijo de un pionero de la informática. Era un inconformista de voz suave, un rebelde con una causa 10x: hacer que Internet fuera exponencialmente más relevante. Mientras Sergey creaba el comercio de tecnología, Larry trabajaba en el producto e imaginaba lo imposible. Era un pensador del cielo azul con los pies en la tierra.

A principios de ese año, cuando los dos vinieron a mi oficina para presentarme, su presentación de PowerPoint tenía solo diecisiete diapositivas, y solo dos con números. (Agregaron tres caricaturas solo para darle cuerpo a la baraja.) Aunque habían hecho un pequeño trato con el *El Correo de Washington*, Google aún tenía que desbloquear el valor de los anuncios orientados por palabras clave. Como el decimotercer motor de búsqueda en llegar a la web, la empresa llegó tarde a la fiesta. Ceder a la competencia una ventaja tan larga era normalmente fatal, especialmente en tecnología. *

Pero nada de eso impidió a Larry sermonearme sobre la mala calidad de la búsqueda en el mercado, y cuánto podría mejorarse y cuánto más grande sería mañana. Sergey y él no tenían ninguna duda de que se abrirían paso, sin importar la falta de un plan de negocios. Su algoritmo de PageRank era mucho mejor que el de la competencia, incluso en versión beta.

Les pregunté: "¿Qué tan grande creen que podría ser esto?" Ya había hecho mi cálculo privado: si todo saliera bien, Google podría alcanzar una capitalización de mercado de mil millones de dólares. Pero quería medir sus sueños.

Larry Page y Sergey Brin en el lugar de nacimiento de Google, el garaje en 232 Santa Margarita, Menlo Park, 1999.

Y Larry respondió: "Diez mil millones de dólares".

Solo para estar seguro, dije: "¿Te refieres a la capitalización de mercado, verdad?"

Y Larry respondió: "No, no me refiero a la capitalización de mercado. Me refiero a ingresos".

Me quedé anonadado. Suponiendo una tasa de crecimiento normal para una empresa de tecnología rentable, \$ 10

Me quedé anonadado. Suponiendo una tasa de crecimiento normal para una empresa de tecnología rentable, \$ 10 mil millones en ingresos implicarían una capitalización de mercado de \$ 100 mil millones. Esa era la provincia de Microsoft, IBM e Intel. Esa era una criatura más rara que un unicornio. Larry no se jactó de nada, solo serenidad, juicio meditado. No debatí con él; Realmente me impresionó. Sergey y él estaban decididos a cambiar el mundo y yo creía que tenían una oportunidad.

Mucho antes de Gmail, Android o Chrome, Google rebosaba de grandes ideas. Los fundadores fueron visionarios por excelencia, con extrema energía empresarial. Lo que les faltaba era experiencia en gestión. * Para que Google tenga un impacto real, o incluso para alcanzar el despegue, tendrían que aprender a tomar decisiones difíciles y mantener a su equipo encaminado. Dado su saludable apetito por el riesgo, tendrían que deshacerse de los perdedores para fallar rápidamente. *

No menos importante, necesitarían datos oportunos y relevantes. Para seguir su progreso. Para medir lo que importaba.

Y así: en ese agradable día en Mountain View, llegué con mi regalo para Google, una herramienta afilada para una ejecución de clase mundial. Lo usé por primera vez en la década de 1970 como ingeniero en Intel, donde Andy Grove, el mejor gerente de su época o de cualquier otra época, dirigía la empresa mejor administrada que jamás había visto. Desde que me incorporé a Kleiner Perkins, la firma de capital de riesgo de Menlo Park, había hecho proselitismo del evangelio de Grove por todas partes, en cincuenta empresas o más.

Para ser claros, tengo el mayor respeto por los emprendedores. Soy un aficionado a la tecnología que adora en el altar de la innovación. Pero también había visto a demasiadas empresas emergentes luchar con el crecimiento y la escala y hacer las cosas correctas. Entonces llegué a una filosofía, mi mantra:

Las ideas son fáciles. La ejecución lo es todo.

A principios de la década de 1980, tomé un año sabático de catorce meses de Kleiner para dirigir la división de escritorio en Sun Microsystems. De repente me encontré a cargo de cientos de personas. Estaba aterrado. Pero el sistema de Andy Grove fue mi bastión en una tormenta, una fuente de claridad en cada reunión que dirigí. Dio poder a mi equipo ejecutivo y reunió toda la operación. Sí, cometimos nuestra parte de errores. Pero también logramos cosas asombrosas, incluida una nueva arquitectura de microprocesador RISC, que aseguró el liderazgo de Sun en el mercado de las estaciones de trabajo. Ese fue mi punto de prueba personal de lo que estaba trayendo, todos estos años después, a Google.

La práctica que me moldeó en Intel y me salvó en Sun, que todavía me inspira hoy, se llama OKR. Corto para *O* bjetivos y *K* ey *R* esultados. Es un protocolo colaborativo de establecimiento de objetivos para empresas, equipos e individuos. Ahora bien, los OKR no son una solución milagrosa. No pueden sustituir el juicio sano, fuerte

liderazgo o una cultura laboral creativa. Pero si esos fundamentos están en su lugar, los OKR pueden guiarlo a la cima de la montaña.

Larry y Sergey, con Marissa Mayer, Susan Wojcicki, Salar Kamangar y una treintena de personas más, prácticamente toda la empresa en ese momento, se reunieron para escucharme. Se pararon alrededor de la mesa de ping-pong (que funcionaba como la mesa de la sala de juntas), o se tumbaron en sillones puff, estilo dormitorio. Mi primera diapositiva de PowerPoint definió los OKR: "Una metodología de gestión que ayuda a garantizar que la empresa concentre sus esfuerzos en los mismos problemas importantes en toda la organización".

Un *OBJETIVO*, Le expliqué, es simplemente *QUÉ* se va a lograr, ni más ni menos. Por definición, los objetivos son significativos, concretos, orientados a la acción e (idealmente) inspiradores. Cuando se diseñan e implementan correctamente, son una vacuna contra el pensamiento confuso y la ejecución confusa.

RESULTADOS CLAVE benchmark y monitor *CÓMO* llegamos al objetivo. Los KR efectivos son específicos y de duración determinada, agresivos pero realistas. Sobre todo, son medibles y verificables. (Como diría la alumna premiada Marissa Mayer, "No es un resultado clave a menos que tenga un número"). O cumples con los requisitos de un resultado clave o no; no hay zona gris, no hay lugar a dudas. Al final del período designado, generalmente un cuarto, declaramos que el resultado clave se cumplió o no. Cuando un objetivo puede durar mucho tiempo, renovarse durante un año o más, los resultados clave evolucionan a medida que avanza el trabajo. Una vez completados todos, el objetivo se logra necesariamente. (Y si no es así, el OKR estaba mal diseñado en primer lugar).

Mi objetivo ese día, le dije al grupo de jóvenes empleados de Google, era construir un modelo de planificación para su empresa, medido por tres resultados clave:

KR # 1: Terminaría mi presentación a tiempo.

KR # 2: Creamos un conjunto de muestra de OKR de Google trimestrales.

KR # 3: Obtendría un acuerdo de administración para una prueba de OKR de tres meses.

A modo de ilustración, esboqué dos escenarios de OKR. El primero involucró a un equipo de fútbol ficticio cuyo gerente general establece un objetivo de alto nivel a través del organigrama de la franquicia. El segundo fue un drama de la vida real en el que había tenido un asiento en el ring: Operation Crush, la campaña para restaurar el dominio de Intel en el mercado de microprocesadores. (Profundizaremos en ambos en detalle más adelante).

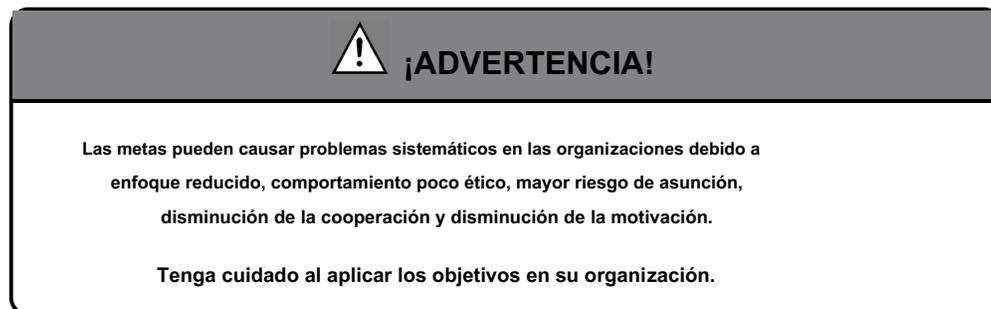
Cerré recapitulando una propuesta de valor que no es menos convincente hoy. Los OKR muestran sus objetivos principales. Canalizan esfuerzos y coordinación. Ellos

Los OKR muestran sus objetivos principales. Canalizan esfuerzos y coordinación. Vinculan diversas operaciones, propósito de préstamo y unidad a toda la organización.

Dejé de hablar en la marca de los noventa minutos, justo a tiempo. Ahora le tocaba a Google.

-

En 2009, la Escuela de Negocios de Harvard publicó un artículo titulado "Goals Gone Wild". Lideró con un catálogo de ejemplos de "persecución destructiva de metas": explosión de tanques de combustible Ford Pinto, desgarros al por mayor por parte de los centros de reparación de automóviles de Sears, objetivos de ventas inflados imprudentemente de Enron, el desastre del Monte Everest de 1996 que dejó ocho escaladores muertos. Los objetivos, advirtieron los autores, eran "un medicamento recetado que requiere una dosificación cuidadosa. . . y supervisión cercana ". Incluso publicaron una etiqueta de advertencia: "Las metas pueden causar problemas sistemáticos en las organizaciones debido a un enfoque limitado, comportamiento poco ético, mayor asunción de riesgos, menor cooperación y menor motivación". El lado oscuro del establecimiento de metas podría hundir cualquier beneficio, o eso era lo que decía su argumento.



El artículo tocó la fibra sensible y todavía se cita ampliamente. Su advertencia no carece de mérito. Como cualquier sistema de gestión, los OKR pueden ejecutarse bien o mal; el objetivo de este libro es ayudarle a utilizarlos bien. Pero no se equivoque. Para cualquiera que se esfuerce por lograr un alto rendimiento en el lugar de trabajo, las metas son cosas muy necesarias.

En 1968, el año en que Intel abrió la tienda, un profesor de psicología de la Universidad de Maryland emitió una teoría que seguramente influyó en Andy Grove. En primer lugar, dijo Edwin Locke, los "objetivos duros" impulsan el rendimiento de forma más eficaz que los objetivos fáciles. Segundo, *específico* las metas difíciles "producen un nivel de producción más alto" que las vagamente redactadas.

En el medio siglo transcurrido, más de mil estudios han confirmado el descubrimiento de Locke como "una de las ideas más probadas y comprobadas de toda la teoría de la gestión". Entre los experimentos en el campo, el 90 por ciento confirmó que la productividad mejora con metas desafiantes y bien definidas.

Año tras año, las encuestas de Gallup dan fe de una "crisis mundial de compromiso de los empleados". Menos de un tercio de los trabajadores estadounidenses están "involucrados, entusiasmados y comprometidos con su trabajo y lugar de trabajo". De los millones que no participaron, más de la mitad dejaría su empresa por un aumento del 20 por ciento o menos. En el sector de la tecnología, dos de cada tres empleados piensan que podrían encontrar un trabajo mejor en dos meses.

En los negocios, la alienación no es un problema filosófico abstracto; mina el resultado final. Los grupos de trabajo más comprometidos generan más ganancias y menos desgaste. Según Deloitte, la firma consultora de gestión y liderazgo, los problemas de "retención y compromiso se han elevado al segundo lugar en la mente de los líderes empresariales, solo superados por el desafío de construir un liderazgo global".

Pero exactamente *cómo* ¿Generas compromiso? Un estudio de dos años de Deloitte encontró que ningún factor tiene más impacto que "metas claramente definidas que están escritas y compartidas libremente. . . . Las metas crean alineación, claridad y satisfacción laboral".

El establecimiento de objetivos no es a prueba de balas: "Cuando las personas tienen prioridades en conflicto o objetivos poco claros, sin sentido o que cambian arbitrariamente, se sienten frustrados, cínicos y desmotivados". Un sistema de gestión de objetivos eficaz, un sistema OKR, vincula los objetivos con la misión más amplia de un equipo. Respeto los objetivos y los plazos y se adapta a las circunstancias. Promueve la retroalimentación y celebra las victorias, grandes y pequeñas. Lo más importante, expande nuestros límites. Nos mueve a luchar por lo que podría parecer más allá de nuestro alcance.

Como admitió incluso la multitud de "Goals Gone Wild", las metas "pueden inspirar a los empleados y mejorar el rendimiento". Ese, en pocas palabras, fue mi mensaje para Larry, Sergey y compañía.

-

Cuando abrí el piso para preguntas, mi audiencia parecía intrigada. Supuse que podrían probar los OKR, aunque no podía haber previsto la profundidad de su resolución. Sergey dijo: "Bueno, tenemos que tener *algunos* principio organizador. No tenemos uno, y bien podría ser esto ". Pero el matrimonio de Google y OKR fue todo menos aleatorio. Fue una gran coincidencia de impedancia, una transcripción perfecta de genes en el ARN mensajero de Google. Los OKR eran un aparato elástico basado en datos para una empresa libre de adoración de datos. * Prometieron transparencia para un equipo que adoptó por defecto el código abierto: código abierto, sistemas abiertos, web abierta. Premiaron los "buenos fracasos" y la osadía de dos de los pensadores más audaces de su tiempo.

Google, conoce los OKR: un ajuste perfecto.

Google, conoce los OKR: un ajuste perfecto.

-

Si bien Larry y Sergey tenían pocas ideas preconcebidas sobre la gestión de una empresa, sabían que escribir las metas las haría realidad. * Les encantaba la idea de exponer lo que más les importaba, en una o dos páginas sucintas, y hacerlo público para todos en Google. Comprendieron intuitivamente cómo los OKR podían mantener a una organización en curso a través de los vendavales de la competencia o el tumulto de una curva de crecimiento de palo de hockey.

Junto con Eric Schmidt, quien dos años más tarde se convirtió en el CEO de Google, Larry y Sergey serían tenaces, insistentes e incluso conflictivos en el uso de los OKR. Como le dijo Eric al autor Steven Levy, "el objetivo de Google es ser el innovador sistemático de escala. Innovador significa cosas nuevas. Y la escala significa formas grandes y sistemáticas de ver las cosas hechas de una manera que sea reproducible ". Juntos, el triunvirato aportó un ingrediente decisivo para el éxito de OKR: convicción y aceptación en la cima.

-

Como inversor, tengo muchos OKR. A medida que los ex alumnos de Google e Intel continúan migrando y difundiendo la buena palabra, cientos de empresas de todos los tipos y tamaños se están comprometiendo con el establecimiento de objetivos estructurados. Las OKR son navajas del ejército suizo, adecuadas para cualquier entorno. Hemos visto su adopción más amplia en tecnología, donde la agilidad y el trabajo en equipo son imperativos absolutos. (Además de las empresas de las que tendrá noticias en este libro, entre los seguidores de OKR se incluyen AOL, Dropbox, LinkedIn, Oracle, Slack, Spotify y Twitter). Pero el sistema también ha sido adoptado por nombres conocidos más allá de Silicon Valley: Anheuser-Busch, BMW, Disney, Exxon, Samsung. En la economía actual, el cambio es una realidad. No podemos aferrarnos a lo que ha funcionado y esperar lo mejor. Necesitamos una guadaña de confianza para abrirnos camino antes de la curva.

En las empresas emergentes más pequeñas, donde las personas deben tirar en la misma dirección, los OKR son una herramienta de supervivencia. En el sector tecnológico, en particular, las empresas jóvenes deben crecer rápidamente para obtener financiación antes de que se agote su capital. Los objetivos estructurados dan a los patrocinadores un criterio para el éxito: *Vamos a construir este producto y probamos el mercado hablando con veinticinco clientes, y esto es lo que están dispuestos a pagar*. En organizaciones de tamaño mediano y de rápido crecimiento, los OKR son un lenguaje compartido para la ejecución. Aclaran expectativas: *¿Qué necesitamos hacer (y rápido) y quién está trabajando en ello?*

Mantienen a los empleados alineados, vertical y horizontalmente.

En empresas más grandes, los OKR son señales de tráfico con luces de neón. Derriban silos y cultivan conexiones entre contribuyentes remotos. Al permitir la autonomía de primera línea, dan lugar a nuevas soluciones. Y mantienen incluso a las organizaciones más exitosas buscando más.

Beneficios similares se acumulan en el mundo sin fines de lucro. En la Fundación Bill y Melinda Gates, una empresa emergente de \$ 20 mil millones, los OKR brindan los datos en tiempo real que Bill Gates necesita para librar la guerra contra la malaria, la polio y el VIH. Sylvia Mathews Burwell, exalumna de Gates, trasladó el proceso a la Oficina de Gestión y Presupuesto federal y más tarde al Departamento de Salud y Servicios Humanos, donde ayudó al gobierno de EE. UU. A combatir el ébola.

Pero quizás ninguna organización, ni siquiera Intel, ha escalado los OKR de manera más efectiva que Google. Aunque conceptualmente simple, el régimen de Andy Grove exige rigor, compromiso, pensamiento claro y comunicación intencional. No solo hacemos una lista y la revisamos dos veces. Estamos desarrollando nuestra capacidad, nuestro músculo objetivo, y siempre hay algo de dolor por obtener una ganancia significativa. Sin embargo, los líderes de Google nunca han vacilado. Su hambre de aprender y mejorar sigue siendo insaciable.

Como observaron Eric Schmidt y Jonathan Rosenberg en su libro *Cómo funciona Google*, Los OKR se convirtieron en la "herramienta simple que institucionalizó el espíritu de 'pensar en grande' de los fundadores". En los primeros años de Google, Larry Page reservó dos días por trimestre para examinar personalmente los OKR de todos y cada uno de los ingenieros de software. (Me sentaba en algunas de esas reseñas, y el prestidigitación analítica de Larry —su habilidad sobrenatural para encontrar coherencia en tantas partes móviles— era inolvidable). A medida que la empresa se expandía, Larry continuaba comenzando cada trimestre con un maratón de debate sobre los objetivos de su equipo de liderazgo.

Hoy, casi dos décadas después de mi presentación de diapositivas en la mesa de ping-pong, los OKR siguen siendo parte de la vida diaria de Google. Con el crecimiento y su complejidad concomitante, los líderes de la empresa podrían haberse establecido en métodos más burocráticos o descartar los OKR para la última moda de gestión. En cambio, han mantenido el rumbo. El sistema está vivo y coleando. Los OKR son el andamio para los jonrones característicos de Google, incluidos siete productos con mil millones o más de usuarios cada uno: Búsqueda, Chrome, Android, Maps, YouTube, Google Play y Gmail. En

En 2008, un OKR de toda la empresa se unió a la batalla del Código Amarillo contra la latencia, la mejor noire de Google, el retraso en la recuperación de datos de la nube. Los OKR de abajo hacia arriba trabajan mano a mano con "20 por ciento de tiempo", lo que libera a los ingenieros de base para sumergirse en proyectos paralelos prometedores.

Muchas empresas tienen una "regla de siete", que limita a los gerentes a un máximo de siete subordinados directos. En algunos casos, Google ha cambiado la regla a un *mínimo* de siete. (Cuando Jonathan Rosenberg dirigía el equipo de productos de Google, tenía hasta veinte). Cuanto mayor es la proporción de informes, más plano es el organigrama, lo que significa menos supervisión de arriba hacia abajo, mayor autonomía de primera línea y un suelo más fértil para el próximo avance. . Los OKR ayudan a que todas estas cosas buenas sean posibles.

En octubre de 2018, por septuagésimo quinto trimestre consecutivo, el director ejecutivo de Google dirigirá a toda la empresa para evaluar su progreso frente a los objetivos de alto nivel y los resultados clave. En noviembre y diciembre, cada equipo y área de producto desarrollará sus propios planes para el próximo año y los convertirá en OKR. En enero siguiente, como me dijo el director ejecutivo Sundar Pichai, "volveremos al frente de la empresa y articularemos: 'Esta es nuestra estrategia de alto nivel, y aquí están los OKR que hemos escrito para el año'". * (De acuerdo con la tradición de la empresa, el equipo ejecutivo también calificará los OKR de Google del año anterior, con fallas analizadas sin pestañear).

Durante las siguientes semanas y meses, miles de empleados de Google formularán, debatirán, revisarán y calificarán sus OKR individuales y de equipo. Como siempre, tendrán carta blanca para navegar por su intranet y ver cómo otros equipos están midiendo el éxito. Podrán rastrear cómo su trabajo se conecta hacia arriba, hacia abajo y hacia los lados, cómo encaja en el panorama general de Google.

No veinte años después, la asombrosa proyección de Larry ahora parece conservadora. Al cierre de esta edición, la capitalización de mercado de la empresa matriz Alphabet supera los 700.000 millones de dólares, lo que la convierte en la segunda empresa más valiosa del mundo. En 2017, por sexto año consecutivo, Google ocupó el primer lugar en *Fortuna* lista de la revista de "Mejores empresas para trabajar". Este enorme éxito se basa en un liderazgo fuerte y estable, una gran cantidad de recursos técnicos y una cultura basada en valores de transparencia, trabajo en equipo e innovación incesante. Pero los OKR también han jugado un papel vital. No puedo imaginar el Googleplex funcionando sin ellos, ni tampoco Larry o Sergey.

Como verá en las páginas siguientes, los objetivos y los resultados clave impulsan la claridad, la responsabilidad y la búsqueda desinhibida de la grandeza. Tómelo de Eric Schmidt, quien atribuye a los OKR "cambiar el rumbo de la empresa para siempre".

-

Durante décadas, he sido el Johnny Appleseed de los OKR, haciendo todo lo posible por difundir el genio de Andy Grove con mis veinte diapositivas y mi seria propuesta. Pero siempre sentí que estaba patinando en la superficie, sin hacer el trabajo realmente. UNA

Hace unos años, decidí que valdría la pena intentarlo de nuevo, esta vez en forma impresa y con suficiente profundidad para hacer justicia al tema. Este libro, con su sitio web complementario, whatmatters.com, es mi oportunidad de traerle una pasión de larga data, mi lector. Espero que le sea útil. Puedo decirte que ha cambiado mi vida.

Le presenté el sistema OKR a la organización sin fines de lucro más ambiciosa del mundo y a una icónica estrella de rock irlandesa. (Y escuchará de ellos directamente). He sido testigo de cómo innumerables personas utilizan los objetivos y los resultados clave para ser más disciplinados en su pensamiento, más claros en la comunicación y más decididos en sus acciones. Si este libro fuera un OKR, llamaría a su objetivo aspiracional: hacer que la vida de las personas, *tu* vida, más satisfactoria.

Grove se adelantó a su tiempo. Enfoque agudo, intercambio abierto, medición precisa, una licencia para disparar a la luna: estos son los sellos distintivos de la ciencia moderna de los objetivos. Donde los OKR echan raíces, el mérito triunfa sobre la antigüedad. Los gerentes se convierten en entrenadores, mentores y arquitectos. Las acciones y los datos hablan más que las palabras.

En resumen, los objetivos y los resultados clave son una fuerza potente y probada para la excelencia operativa. Para Google, ¿por qué no para usted?

-

Al igual que los propios OKR, este libro se divide en dos secciones complementarias. La primera parte considera las características cardinales del sistema y cómo convierte las buenas ideas en una ejecución superior y satisfacción en el lugar de trabajo. Comenzamos con la historia del origen de los OKR en Intel de Andy Grove, donde me convertí en un entusiasta converso. Luego vienen los cuatro “superpoderes” de OKR: enfocar, alinear, rastrear y estirar.

Superpoder n. ° 1: enfoque y compromiso con las prioridades (capítulos 4, 5 y 6):

Las organizaciones de alto rendimiento se centran en el trabajo que es importante y tienen igualmente claro qué *no* importar. Los OKR impulsan a los líderes a tomar decisiones difíciles. Son una herramienta de comunicación de precisión para departamentos, equipos y colaboradores individuales. Al disipar la confusión, los OKR nos brindan el enfoque necesario para ganar.

Superpoder n. ° 2: alinearse y conectarse para el trabajo en equipo (capítulos 7, 8 y 9):

Con la transparencia de OKR, los objetivos de todos, desde el CEO hacia abajo, se comparten abiertamente. Las personas vinculan sus objetivos con el plan de juego de la empresa, identifican las dependencias cruzadas y se coordinan con otros equipos. Al conectar a cada colaborador con el éxito de la organización, la alineación de arriba hacia abajo da sentido al trabajo. Profundizando el sentido de la gente

propiedad, los OKR ascendentes fomentan el compromiso y la innovación.

Superpotencia n. ° 3: seguimiento de la responsabilidad (capítulos 10 y 11):

Los OKR están impulsados por datos. Están animados por controles periódicos, calificaciones objetivas y reevaluaciones continuas, todo con un espíritu de responsabilidad sin juicios. Un resultado clave en peligro desencadena una acción para volver a encarrilarlo, o para revisarlo o reemplazarlo si se justifica.

Superpotencia n. ° 4: estirate para lograr lo increíble (capítulos 12, 13 y 14):

Los OKR nos motivan a sobresalir haciendo más de lo que creíamos posible. Al poner a prueba nuestros límites y darnos la libertad de fallar, liberan nuestro yo más creativo y ambicioso.

La segunda parte cubre las aplicaciones e implicaciones de los OKR para el nuevo mundo del trabajo:

CFR (capítulos 15 y 16): Las fallas de las revisiones anuales de desempeño han provocado una alternativa sólida: la gestión continua del desempeño. Presentaré al hermano menor de OKR, CFR (*C* conversación, *F* eedback, *R* ecognition) y mostrar cómo los OKR y los CFR pueden unirse para llevar a los líderes, contribuyentes y organizaciones a un nivel completamente nuevo.

Mejora continua (capítulo 17): Como estudio de caso de objetivo estructurado

configuración y gestión continua del rendimiento, vemos que una empresa de pizzas impulsada por robótica implementa OKR en todos los aspectos de sus operaciones, desde la cocina hasta el marketing y las ventas.

La importancia de la cultura (capítulos 18, 19 y 20): Aquí exploraremos el

impacto de los OKR en el lugar de trabajo y cómo facilitan y aceleran el cambio cultural.

A lo largo de nuestro viaje, recorreremos entre bastidores 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 un crecimiento 10 veces mayor. En conjunto, estas historias demuestran el alcance y el potencial del establecimiento de objetivos estructurados y la gestión continua del desempeño, y cómo están transformando la forma en que trabajamos.

El padre de los OKR

Hay tanta gente trabajando tan duro y logrando tan
pequeño.

- *Andy Grove*

Tme dejó y estaba trabajando en Silicon Valley, pero no sabía dónde.
Todo comenzó con una ex-novia a la que estaba tratando de recuperar. Ann tenía
Era el verano de 1975, entre periodos en la Harvard Business School. yo

Condujo por Yosemite y llegó al Valle sin trabajo ni lugar para vivir. Aunque mi futuro estaba incierto, podía programar computadoras. * Mientras obtenía mi maestría en ingeniería eléctrica en la Universidad de Rice, cofundé una empresa para escribir software de gráficos para Burroughs, uno de los "Siete Enanitos" que luchaba con IBM por la participación de mercado. Me encantó cada minuto de él.

Esperaba conseguir una pasantía en una de las firmas de capital de riesgo del Valle, pero todas me rechazaron. Uno sugirió que probara una empresa de chips que habían fundado en Santa Clara, un lugar llamado Intel. Llamé en frío a la persona de Intel de mayor rango que pude hablar por teléfono, Bill Davidow, que dirigía la división de microcomputadoras. Cuando Bill escuchó que podía escribir puntos de referencia, me invitó a venir a conocerlo.

La sede de Santa Clara era una extensión abierta de cubículos de paredes bajas, que todavía no era un cliché de diseño. Después de una breve charla, Bill me refirió a su gerente de marketing, Jim Lally, quien me recomendó más adelante. A las cinco en punto había conseguido una pasantía de verano en el modelo emergente de empresas tecnológicas. Por suerte, encontré a mi exnovia allí también, trabajando al final del pasillo. No le hizo ninguna gracia cuando aparecí. (Pero para el Día del Trabajo, Ann y yo volveríamos a estar juntas).

A mitad de la orientación, Bill me llevó a un lado y dijo: "John, seamos claros en algo. Hay un tipo que dirige las operaciones aquí, y ese es Andy Grove ". El título de Grove era vicepresidente ejecutivo; esperarí doce más

Arboleda." El título de Grove era vicepresidente ejecutivo; esperaría doce años más para suceder a Gordon Moore como director general. Pero Andy era el comunicador de Intel, su operador por excelencia, su capataz en jefe. Todos sabían que él estaba a cargo.

Por pedigrí, Grove fue el miembro menos probable de Intel Trinity que dirigió la empresa durante tres décadas. Gordon Moore fue el pensador profundo tímido y reverenciado, autor de la ley epónima que sustenta la escala exponencial de la tecnología: la potencia de procesamiento de la computadora se duplica cada dos años. Robert Noyce, co-inventor del circuito integrado (también conocido como microchip), fue el carismático Mr. Outside, el embajador de la industria, igualmente en casa en una audiencia del Congreso o comprando una ronda de bebidas en el Wagon Wheel. (La multitud de semiconductores era una multitud fiestera).

Y luego estaba András István Gróf, un refugiado húngaro que escapó por poco de los nazis y llegó a los Estados Unidos a los veinte años sin dinero, poco inglés y con una pérdida auditiva severa. Era un hombre enroscado y compacto, de cabello rizado y un impulso maniaco. A fuerza de pura voluntad y capacidad intelectual, ascendió a la cima de la organización más admirada de Silicon Valley y la llevó a un éxito fenomenal. Durante el mandato de once años de Grove como director ejecutivo, Intel devolvería más del 40 por ciento anual a sus accionistas, a la par con el arco de la ley de Moore.

Andy Grove, 1983.

Intel fue el laboratorio de Grove para la innovación administrativa. Le encantaba enseñar y la empresa cosechó los beneficios. * Unos días después de ser contratado, recibí una codiciada invitación al curso de Organización, Filosofía y Economía de Intel, conocido como iOPEC, un seminario sobre estrategia y operaciones de Intel. Profesor residente: Dr. Andy Grove.

En el espacio de una hora, Grove trazó la historia de la compañía, año tras año. Resumió los objetivos principales de Intel: un margen de beneficio que duplica la norma de la industria, liderazgo de mercado en cualquier línea de productos en la que ingrese, la creación de "trabajos desafiantes" y "oportunidades de crecimiento" para los empleados. * Muy bien, pensé, aunque había escuchado cosas similares en la escuela de negocios. —

Luego dijo algo que me dejó una impresión duradera. Hizo referencia a su empresa anterior, Fairchild, donde conoció por primera vez a Noyce y Moore y pasó a abrir un camino en la investigación de obleas de silicio. Fairchild era el estándar de oro de la industria, pero tenía un gran defecto: la falta de "orientación al logro".

"Allí se valoraba mucho la experiencia", explicó Andy. "Por eso se contrató gente. Por eso ascendieron a la gente. Su efectividad para traducir ese conocimiento en resultados reales fue un poco ignorada ". En Intel, continuó, "tendemos a ser exactamente lo contrario. Casi no importa lo que sepas. Es lo que puede hacer con todo lo que sabe o puede adquirir y realmente lograr [eso] tiende a ser valorado aquí ". De ahí el eslogan de la empresa: "Intel cumple".

Casi no importa lo que sepas. . . . Afirmar que el conocimiento es secundario y la ejecución lo más importante, bueno, no aprendería *ese* en Harvard. Encontré la propuesta emocionante, una afirmación real del logro sobre las credenciales. Pero Grove no había terminado y había dejado lo mejor para el final. Durante los últimos minutos, describió un sistema que había comenzado a instalar en 1971, cuando Intel tenía tres años. Fue mi primera exposición al arte de establecer metas formales. Estaba hipnotizado.

Algunos extractos sin adornos, directamente del padre de los OKR: * —

Ahora, las dos frases clave. . . son objetivos y el resultado clave. Y coinciden con los dos propósitos. El objetivo es la dirección: "Queremos dominar el negocio de componentes de microcomputadoras de gama media". Ese es un objetivo. Ahí es donde vamos a ir. Resultados clave de este trimestre: "Gana diez diseños nuevos para el 8085" es un resultado clave. Es un hito. Los dos no son lo mismo. . . .

El resultado clave debe poder medirse. Pero al final puedes mirar y

El resultado clave debe poder medirse. Pero al final puedes mirar, y sin ningún argumento: ¿Hice eso o no lo hice? ¿Si? ¿No? Sencillo. No hay juicios en él.

Ahora bien, ¿dominamos el negocio de las microcomputadoras de gama media? Eso es lo que debemos discutir en los próximos años, pero durante el próximo trimestre sabremos si hemos ganado diez nuevos diseños o no.

Era un "sistema muy, muy simple", dijo Grove, sabiendo que la simplicidad era un truco para una audiencia de ingenieros. A primera vista, la concepción parecía lógica, de sentido común e inspiradora. Contra la rancia ortodoxia de la gestión de la época, Grove había creado algo nuevo y original. Sin embargo, estrictamente hablando, sus "objetivos y resultados clave" no surgieron del vacío. El proceso tuvo un precursor. Para encontrar su camino, Grove había seguido el rastro de un legendario tábano nacido en Viena, el primer gran pensador "moderno" de la gestión empresarial: Peter Drucker.

Nuestros antepasados MBO

Los antepasados de la teoría de la gestión de principios del siglo XX, en particular Frederick Winslow Taylor y Henry Ford, fueron los primeros en medir la producción de forma sistemática y analizar cómo obtener más de ella. Sostuvieron que la organización más eficiente y rentable era autoritaria. * La administración científica, escribió Taylor, consiste en "saber exactamente lo que quieres que hagan los hombres y luego ver que lo hagan de la mejor y más barata manera". Los resultados, como señaló Grove, fueron "nítidos y jerárquicos: hubo quienes dieron órdenes y quienes tomaron órdenes y las ejecutaron sin cuestionar".

Medio siglo después, Peter Drucker —profesor, periodista, historiador— llevó una bola de demolición al modelo Taylor-Ford. Concibió un nuevo ideal de gestión, orientado a resultados pero humanista. Una corporación, escribió, debería ser una comunidad "construida sobre la confianza y el respeto por los trabajadores, no solo una máquina de ganancias". Además, instó a que se consulte a los subordinados sobre los objetivos de la empresa. En lugar de la gestión de crisis tradicional, propuso un equilibrio entre la planificación a corto y largo plazo, informada por datos y enriquecida por conversaciones regulares entre colegas.

Drucker se propuso trazar "un principio de gestión que dé un alcance total a la fuerza y la responsabilidad individuales y al mismo tiempo

dirección común de visión y esfuerzo, establecer el trabajo en equipo y armonizar los objetivos del individuo con el bien común ". Él discernió una verdad básica de la naturaleza humana: cuando las personas ayudan a elegir un curso de acción, es más probable que lo lleven a cabo. En 1954, en su libro histórico *La práctica de la gestión*,

Drucker codificó este principio como "gestión por objetivos y autocontrol". Se convirtió en la fundación de Andy Grove y la génesis de lo que ahora llamamos OKR.

En la década de 1960, la gestión por objetivos, o MBO, como se conocía el proceso, había sido adoptada por varias empresas con visión de futuro. El más destacado fue Hewlett-Packard, donde formó parte del célebre "HP Way". A medida que estas empresas centraron su atención en un puñado de prioridades principales, los resultados fueron impresionantes. En un metaanálisis de setenta estudios, un alto compromiso con las OBM condujo a ganancias de productividad del 56 por ciento, frente al 6 por ciento cuando el compromiso era bajo.

Sin embargo, finalmente, las limitaciones de los MBO los alcanzaron. En muchas empresas, los objetivos se planificaron de forma centralizada y poco a poco se filtraron por la jerarquía. En otros, se estancaron por falta de actualización frecuente; o atrapado y oculto en silos; o reducido a indicadores clave de rendimiento (KPI), números sin alma ni contexto. Lo más mortífero de todo es que las OBM solían estar vinculadas a salarios y bonificaciones. Si la toma de riesgos puede ser penalizada, ¿por qué arriesgarse? En la década de 1990, el sistema estaba cayendo de moda. Incluso Drucker se enfadó. Las MBO, dijo, eran "solo otra herramienta" y "no la gran cura para la ineficiencia de la gestión".

Salida de medición

El salto cuántico de Andy Grove fue aplicar los principios de producción de manufactura a las "profesiones blandas", los rangos administrativos, profesionales y gerenciales. Buscó "crear un entorno que valore y enfatice la producción" y evitar lo que Drucker denominó la "trampa de la actividad": "Reforzar la producción es la clave para aumentar la productividad, mientras que buscar aumentar la actividad puede resultar en todo lo contrario. " En una línea de montaje, es bastante fácil distinguir la producción de la actividad. Se vuelve más complicado cuando a los empleados se les paga por pensar. Grove luchó con dos acertijos: ¿Cómo podemos definir y medir la producción de los trabajadores del conocimiento? ¿Y qué se puede hacer para aumentarlo?

Grove era un director científico. Leyó todo en los campos incipientes de la ciencia del comportamiento y la psicología cognitiva. Si bien las últimas teorías ofrecían “una forma más agradable de hacer que la gente trabajara” que en el apogeo de Henry Ford, los experimentos universitarios controlados “simplemente no mostrarían que un estilo de liderazgo fuera mejor que otro. Fue difícil escapar a la conclusión de que no existía un estilo de gestión óptimo”. En Intel, Andy reclutó “introvertidos agresivos” a su propia imagen, personas que resolvieron problemas de manera rápida, objetiva, sistemática y permanente. Siguiendo su ejemplo, fueron hábiles para enfrentar un problema sin atacar a la persona. Dejaron la política a un lado para tomar decisiones más rápidas, sólidas y colectivas.

Intel confió en los sistemas en todas las facetas de sus operaciones. Al señalar su deuda con Drucker, Grove nombró a su sistema de establecimiento de objetivos "IMBO", por Intel Management by Objectives. En la práctica, sin embargo, fue muy diferente del clásico MBO. Grove rara vez menciona los objetivos sin vincularlos a "resultados clave", un término que parece haber acuñado él mismo. Para evitar confusiones, me referiré a su enfoque como "OKR", el acrónimo que reuní a partir del léxico del maestro. En casi todos los aspectos, el nuevo método niega al antiguo:

MBO frente a OKR

MBO	OKR de Intel
"Qué"	"Qué" y "Cómo"
Anual	Trimestral o mensual
Privado y en silos	Público y Transparente
De arriba hacia abajo	De abajo hacia arriba o de lado (~ 50%)
Atado a la compensación	Principalmente divorciados de la compensación
Aversión al riesgo	Agresivo y aspiracional

En 1975, cuando llegué a Intel, el sistema OKR de Grove estaba en pleno apogeo. Cada trabajador del conocimiento en la empresa formuló objetivos individuales mensuales y resultados clave. A los pocos días del seminario de iOPEC, mi supervisor me indicó que hiciera lo mismo. Me habían puesto a trabajar escribiendo puntos de referencia para el 8080, la última entrada de Intel en el mercado de microprocesadores de 8 bits, donde reinó de forma suprema. Mi objetivo era mostrar cómo nuestro chip era más rápido y, en general, vencer a la competencia.

Mis OKR de Intel se pierden en su mayoría en las arenas del tiempo anteriores a la nube, pero nunca olvidaré la esencia de mi primero:

OBJETIVO

**Demuestre el rendimiento superior del 8080 en comparación con el
Motorola 6800.**

RESULTADOS CLAVE

(MEDIDA POR...)

1. Entregue cinco puntos de referencia.
2. Desarrolle una demostración.
3. Desarrollar materiales de capacitación en ventas para la fuerza de ventas.
4. Llame a tres clientes para probar que el material funciona.

La sangre de Intel

Recuerdo haber escrito ese OKR en una IBM Selectric. (Faltaba un año para la primera impresora láser comercial). Luego publiqué una copia impresa en mi carro para que la gente la escaneara mientras pasaban. Nunca había trabajado en un lugar donde escribieras tus metas, y mucho menos donde pudieras ver las de todos los demás, hasta el CEO. Lo encontré esclarecedor, un faro de enfoque. Y también fue liberador. Cuando la gente vino a mí a mediados del trimestre con solicitudes para redactar nuevas hojas de datos, sentí que podía decir que no sin temor a repercusiones. Mis OKR me respaldaron. Explicaron mis prioridades para que todos las vieran.

Durante la era de Andy Grove, los OKR fueron el alma de Intel. Estuvieron al frente y al centro en reuniones semanales individuales, reuniones quincenales del personal, revisiones divisionales mensuales y trimestrales. Así fue como Intel logró que decenas de miles de personas grabaran un millón de líneas de silicio o cobre con una precisión de una millonésima de metro. Fabricar semiconductores es un negocio difícil. Sin rigor, nada funciona; los rendimientos caen en picado, las virutas fallan. Los OKR eran recordatorios constantes de lo que nuestros equipos debían hacer. Nos dijeron con precisión qué estábamos logrando o no.

Además de escribir mis puntos de referencia, capacité al equipo de ventas nacionales de Intel. Pasaron las semanas. Grove se enteró de que la persona con más conocimientos en el 8080 era un pasante de veinticuatro años. Un día me agarró y me dijo: "Doerr, ven a Europa conmigo". Para un niño de verano, fue una invitación embriagadora. Me uní a Grove y su esposa, Eva, en un viaje a París, Londres y Munich. Entrenamos al

La fuerza de ventas europea, convocó a tres grandes prospectos y ganó dos cuentas. Contribuí lo que pude. Cenamos en restaurantes con estrellas Michelin, donde Grove conocía bien la lista de vinos. Le gustó; Me sentí asombrado en su presencia. Fue un hombre que vivió la vida a lo grande.

De regreso en California, Andy hizo que Bill Davidow escribiera una carta para confirmar que tendría un trabajo esperando el año siguiente. Ese verano fue una educación alucinante y reveladora, hasta el punto en que casi abandoné Harvard. Pensé que podría aprender más sobre negocios si permaneciera en Intel. Me comprometí al regresar a Massachusetts y trabajar medio tiempo en la cuenta de la compañía con Digital Equipment Corporation, ayudándolos a arrastrarlos pateando y gritando a la era de los microprocesadores. Terminé mi último semestre, volví corriendo a Santa Clara y me quedé en Intel durante los siguientes cuatro años.

Andy Grove, OKR Encarnado

La mitad de la década de 1970 marcó el nacimiento de la industria de las computadoras personales, una época de levadura para nuevas ideas y empresarios advenedizos. Yo estaba bajo en el tótem, gerente de producto de primer año, pero Grove y yo teníamos una relación. Un día de primavera lo agarré y manejé hasta la primera Feria de Computación de la Costa Oeste en el Auditorio Cívico de San Francisco. Encontramos a un ex ejecutivo de Intel haciendo una demostración del Apple II, lo último en tecnología de visualización gráfica. Le dije: "Andy, ya tenemos el sistema operativo. Hacemos el microchip. Tenemos los compiladores; tenemos licencia BASIC. Intel debería fabricar una computadora personal ". Pero mientras caminábamos por los pasillos, pasados vendedores vendiendo bolsas de plástico con chips y partes, Grove miró detenidamente y dijo: "Eh, estos son aficionados. No vamos a entrar en ese negocio ". Mi gran sueño se desvaneció. Intel nunca entró en el mercado de las PC.

Aunque no era demostrativo, Grove podía ser un líder compasivo. Cuando veía que un gerente fracasaba, intentaba encontrar otro rol, tal vez en un nivel inferior, donde la persona pudiera tener éxito y recuperar algo de prestigio y respeto. Andy era un solucionador de problemas de corazón. Como observó un historiador de Intel, "parecía saber exactamente *qué* él quería y *cómo* él lo iba a lograr ". *

Era una especie de OKR andante.

Intel nació en la era del Movimiento de Libertad de Expresión en Berkeley y los hijos de las flores de Haight-Ashbury. La puntualidad estaba pasada de moda entre los

ingenieros jóvenes, incluso jóvenes, y la empresa encontró un desafío conseguir que los nuevos empleados trabajaran a tiempo. La solución de Grove fue colocar una hoja de registro en la recepción para registrar a cualquier persona que llegara después de las 8:05; la llamábamos Andy Late List. Grove recogió la hoja cada mañana a las 9:00 en punto. (En esas mañanas en las que llegaba tarde, intentaba vencer al sistema sentándome en el estacionamiento hasta las nueve y cinco). Nadie sabía de nadie que hubiera sido atracado. Aun así, la lista significó la importancia de la autodisciplina en un negocio sin margen de error.

Grove era duro con todo el mundo, sobre todo con él mismo. Un hombre orgullosamente hecho a sí mismo, podría ser arrogante. No soportó tontos, ni reuniones serpenteantes, ni propuestas mal formadas. (Tenía un juego de sellos de goma en su escritorio, incluido uno grabado MIERDA.) Él creía que la mejor manera de resolver un problema de gestión era a través de la "confrontación creativa", enfrentando a las personas "sin rodeos, directamente y sin pedir disculpas". *

—

A pesar del temperamento de Andy, tenía los pies en la tierra y era accesible, abierto a cualquier buena idea. Como dijo una vez *Los New York Times*, Los gerentes de Intel "dejan nuestras rayas afuera cuando vamos a una reunión". Cada gran decisión, creía, debería comenzar con una "etapa de discusión libre. . . un proceso inherentemente igualitario ". La forma de ganarse su respeto era estar en desacuerdo y defender su posición e, idealmente, demostrar que tenía razón al final.

Después de haberme registrado durante dieciocho meses como gerente de producto, Jim Lally, para entonces el jefe de marketing de sistemas y un gran mentor y héroe mío, me dijo: "Doerr, si quieres ser un buen gerente general algún día, necesita salir al campo, vender, ser rechazado y aprender a cumplir con una cuota. Puede tener toda la experiencia técnica del mundo, pero tendrá éxito o fracasará en este negocio en función de si su equipo hace sus números ".

Elegí Chicago. En 1978, después de que Ann y yo nos casáramos, me convertí en representante de ventas técnicas en la región del Medio Oeste. Fue el mejor trabajo que he tenido. Me encantó ayudar a nuestros clientes a hacer una mejor máquina de diálisis o un controlador de semáforo. Me encantaba vender microprocesadores Intel, el cerebro de la computadora, y era bastante bueno en eso. (Honestamente, obtuve este talento; mi padre, Lou Doerr, era un ingeniero mecánico que amaba a la gente y le encantaba venderles). Como había escrito todos los puntos de referencia, conocía la programación fría. Mi cuota de ventas ese primer año fue de \$ 1 millón intimidante, pero la superé.

Después de Chicago, regresé a Santa Clara como gerente de marketing. De repente tuve que contratar un equipo pequeño, orientar el trabajo de mi gente y compararlo con las expectativas. Mi conjunto de habilidades se expandió y fue entonces cuando llegué a apreciar más plenamente el sistema de establecimiento de metas de Grove. Con un gerente de Intel que me guió durante el proceso, desarrollé más disciplina, más constancia. Yo confié en

a través del proceso, desarrollé más disciplina, más constancia. Confíe en los OKR para comunicarme con más claridad y ayudar a mi equipo a realizar nuestro trabajo más importante. Nada de esto vino de forma natural. Fue un segundo nivel más profundo de objetivos de aprendizaje y resultados clave.

En 1980, surgió una oportunidad en Kleiner Perkins para aprovechar mi experiencia técnica en el trabajo con nuevas empresas. Andy no podía entender por qué querría dejar Intel. (Él mismo puso a la compañía por delante de todo, con la posible excepción de sus nietos). Tenía una habilidad asombrosa para alcanzar tu pecho y agarrar tu corazón, sacarlo y sostenerlo en sus manos frente a ti. Para entonces, él era el presidente de la compañía y dijo: "Vamos, Doerr, ¿no quieres ser gerente general y tener una cuenta de pérdidas y ganancias real? Te dejaré dirigir la división de software de Intel ". Era un negocio inexistente, pero podría haberse construido en uno. Luego agregó un zinger: "John, capital de riesgo, ese no es un trabajo real. Es como ser un agente de bienes raíces ”.

El legado de Andy Grove

Cuando Grove murió a los setenta y nueve años después de años de sufrimiento estoico con la enfermedad de Parkinson, *Los New York Times* lo llamó "una de las personalidades más aclamadas e influyentes de la era de la informática y de Internet". No era un teórico inmortal como Gordon Moore ni una figura pública icónica como Bob Noyce. Tampoco publicó lo suficiente para descansar junto a Peter Drucker en el panteón de la filosofía de la gestión. Sin embargo, Grove cambió la forma en que vivimos. En 1997, tres décadas después de sus experimentos en Fairchild, fue nombrado *Hora* Hombre del año de la revista, "la persona más responsable del increíble crecimiento en el poder y el potencial innovador de los microchips". Andy Grove fue un híbrido poco común, un tecnólogo supremo y el mayor director ejecutivo de su época. Lo extrañamos profundamente.

Higiene básica OKR del Dr. Grove

La esencia de una cultura OKR saludable — honestidad intelectual despiadada, desprecio por el interés propio, lealtad profunda al equipo — fluía de la fibra del ser de Andy Grove. Pero fue el enfoque práctico de Grove, su mentalidad de ingeniero, lo que hizo que el sistema funcionara. Los OKR son su legado, su práctica de gestión más valiosa y duradera. Aquí hay algunas lecciones que aprendí en Intel del maestro y de Jim Lally, el discípulo OKR de Andy y mi mentor:

de Jim Lally, discípulo de Andy en OKR y mi mentor:

Menos es más. "Algunos objetivos extremadamente bien elegidos", escribió Grove, "transmiten un mensaje claro sobre lo que decimos 'sí' y lo que decimos 'no'". Un límite de tres a cinco OKR por ciclo lleva a las empresas, los equipos y las personas a elegir lo que más importa. En general, cada objetivo debe estar vinculado a cinco o menos resultados clave. (Consulte el capítulo 4, "Superpoder n. ° 1: Enfoque y compromiso con las prioridades").

Establezca metas de abajo hacia arriba. Para promover la participación, se debe alentar a los equipos e individuos a crear aproximadamente la mitad de sus propios OKR, en consulta con los gerentes. Cuando todos los objetivos se establecen de arriba hacia abajo, la motivación se corroe. (Consulte el capítulo 7, "Superpoder n. ° 2: alinear y conectar para el trabajo en equipo").

Sin dictar. Los OKR son un contrato social cooperativo para establecer prioridades y definir cómo se medirá el progreso. Incluso después de que los objetivos de la empresa se cierran al debate, sus resultados clave continúan negociando. El convenio colectivo es fundamental para lograr el máximo objetivo. (Consulte el capítulo 7, "Superpoder n. ° 2: alinear y conectar para el trabajo en equipo").

Sea flexible. Si el clima ha cambiado y un objetivo ya no parece práctico o relevante tal como está escrito, los resultados clave pueden modificarse o incluso descartarse a mitad del ciclo. (Consulte el capítulo 10, "Superpotencia n. ° 3: Seguimiento de la responsabilidad").

Atreverse a fallar. "La producción tenderá a ser mayor", escribió Grove, "cuando todo el mundo se esfuerce por alcanzar un nivel de logro más allá de [su] alcance inmediato. . . . Este establecimiento de objetivos es extremadamente importante si lo que desea es el máximo rendimiento de usted y sus subordinados ". Si bien ciertos objetivos operativos deben cumplirse en su totalidad, los OKR aspiracionales deberían ser incómodos y posiblemente inalcanzables. Los "objetivos extendidos", como los llamó Grove, llevan a las organizaciones a nuevas alturas. (Consulte el capítulo 12, "Superpoder n. ° 4: Estírese para lo asombroso").

Una herramienta, no un arma. El sistema OKR, escribió Grove, "está destinado a estimular a una persona - poner un cronómetro en su propia mano para que pueda medir su propio desempeño. No es un documento legal en el que basar una revisión de desempeño ". Para alentar la toma de riesgos y prevenir la acumulación de sacos de arena, es mejor mantener separados los OKR y las bonificaciones. (Consulte el capítulo 15, "Gestión continua del rendimiento: OKR y CFR").

Se paciente; ser resuelto. Cada proceso requiere prueba y error. Como Grove les dijo a sus estudiantes de iOPEC, Intel "tropezó muchas veces" después de adoptar los OKR: "No entendimos completamente el propósito principal de esto. Y lo estamos haciendo mejor a medida que pasa el tiempo ". Una organización puede necesitar hasta cuatro o cinco ciclos trimestrales para adoptar completamente el sistema, e incluso más que eso para desarrollar el músculo objetivo maduro.

Operation Crush: una historia de Intel

Bill Davidow

Exvicepresidente de la División de Sistemas de Microcomputadoras

O el tema de nuestra primera historia ampliada sobre los OKR. Crush ilustra los cuatro
 peration Crush, la lucha por la supervivencia de una joven Intel Corporation, es
 Superpoderes de OKR: enfoque, alineación, seguimiento y estiramiento. La mayoría de

Todo, muestra cómo este sistema de establecimiento de metas puede mover a múltiples departamentos y miles de personas hacia un objetivo común.

Cerca del final de mi tiempo en Intel, la empresa se enfrentó a una amenaza existencial. Dirigida por Andy Grove, la alta dirección reinició las prioridades de la empresa en cuatro semanas. Los OKR permitieron a Intel ejecutar su plan de batalla con claridad, precisión y la velocidad del rayo. Toda la fuerza laboral cambió de marcha para concentrarse juntos en un objetivo prodigioso.

En 1971, el ingeniero de Intel Ted Hoff inventó el original microprocesador, la "computadora en un chip" multipropósito. En 1975, Bill Gates y Paul Allen programaron el Intel 8080 de tercera generación y lanzaron la revolución de las computadoras personales. En 1978, Intel había desarrollado el primer microprocesador de alto rendimiento de 16 bits, el 8086, que encontró un mercado listo. Pero pronto fue derrotado por dos chips que eran más rápidos y fáciles de programar, el 68000 de Motorola y el Z8000 de Zilog.

A fines de noviembre de 1979, un gerente de ventas de distrito llamado Don Buckout lanzó un desesperado télex de ocho páginas. El jefe de Buckout, Casey Powell, se lo envió a Andy Grove, entonces presidente y director de operaciones de Intel. El comunicado desató un incendio de cinco alarmas y una cruzada corporativa. En una semana, el personal ejecutivo se había reunido para enfrentar las malas noticias. Una semana después de eso, un grupo de trabajo de cinta azul se reunió para trazar la contraofensiva de Intel. Zilog, todos estuvieron de acuerdo, no era una amenaza seria. Pero Motorola, un Goliat de la industria y una marca internacional, planteaba un peligro claro y presente. Jim Lally marcó la pauta para la guerra que se avecinaba:

Solo hay una empresa que compite con nosotros, Motorola. El 68000 es la competencia. Tenemos que matar a Motorola, ese es el nombre del juego. Tenemos que aplastar a los malditos bastardos. Pasaremos por encima de Motorola y nos aseguraremos de que no regresen.

Ese se convirtió en el grito de guerra de la Operación Crush, * la campaña para devolver a Intel al lugar que le corresponde como líder del mercado. En enero de 1980, armados con videos de Andy Grove para exhortar a las tropas, los equipos de Crush fueron enviados a oficinas de campo en todo el mundo. Para el segundo trimestre, los vendedores de Intel habían implementado completamente la nueva estrategia. Para el tercer trimestre, estaban en camino de cumplir uno de los objetivos más atrevidos en la historia de la tecnología: dos mil "triumfos en el diseño", los acuerdos cruciales para que los clientes coloquen el 8086 en sus electrodomésticos y dispositivos. Al final de ese año calendario, derrotaron al enemigo y obtuvieron una victoria rotunda.

Ningún producto de Intel se modificó para Crush. Pero Grove y su equipo ejecutivo modificaron los términos del compromiso. Renovaron su marketing para aprovechar las fortalezas de la empresa. Condujeron a sus clientes a ver el valor de los sistemas y servicios a largo plazo frente a la facilidad de uso a corto plazo. Dejaron de vender a programadores y empezaron a vender a directores ejecutivos.

Grove "ofreció" a Bill Davidow, director de la división de sistemas de microcomputadoras de Intel, para dirigir la operación. A lo largo de su larga carrera como ingeniero, ejecutivo de la industria, experto en marketing, inversor de riesgo, pensador y autor, Bill ha hecho muchas contribuciones duraderas. Pero uno es especialmente querido para mi corazón. Bill injertó el tejido conectivo crítico, la frase "medido por" o *amb*, en los OKR de la empresa Intel. Por ejemplo, "Lograremos un determinado OBJETIVO

medido por los siguientes RESULTADOS CLAVE. . . ." El *amb* de Bill hizo explícito lo implícito para todos.

En un panel de discusión de 2013 organizado por el Museo de Historia de la Computación, los veteranos de Crush recordaron la importancia de establecer metas estructuradas en Intel, y cómo los objetivos y resultados clave se usaron "hasta las trincheras". Los OKR para Operation Crush, que se muestran [aquí](#), eran clásicos del género: limitados en el tiempo e inequívocos, con cada *qué* y *cómo* en su lugar. Lo mejor de todo es que funcionaron.

Como me dijo Jim Lally: "Era escéptico con respecto a los objetivos y los resultados clave hasta que Grove se sentó conmigo y me explicó por qué eran importantes. Si les dice a todos que vayan al centro de Europa, y algunos comienzan a marchar a Francia, otros a Alemania y otros a Italia, eso no es bueno, no si quiere que todos vayan a Suiza. Si los vectores apuntan en diferentes direcciones, suman cero. Pero si todo el mundo apunta en la misma dirección, maximiza los resultados. Ese fue el tono que Grove me dio, y luego me dijo que tenía que enseñarlo ".

Como cuenta Bill Davidow [aquí](#), los OKR eran el arma secreta de Grove en

Como cuenta Bill Davidow aquí, los OKR fueron el arma secreta de Grove en la Operación Crush. Impulsaron una organización grande y multifacética y luego la impulsaron con sorprendente agilidad. Frente a un Intel unificado e impulsado por objetivos, Motorola nunca tuvo una oportunidad.

-

Bill Davidow: El sistema de resultados clave fue la forma en que Andy Grove moldeó el comportamiento. Andy tenía el firme compromiso de hacer grande a Intel. Disuadió a la gente de participar en juntas externas; Se suponía que Intel era tu vida. Sus objetivos y resultados clave consolidaron ese compromiso.

Cuando estás realmente alto en la administración, estás enseñando, eso es lo que hizo Andy. Los objetivos y los resultados clave estaban integrados en el sistema de gestión de Intel, pero también eran una filosofía, un sistema de enseñanza fundamental. A todos nos enseñaron que si lo medías, las cosas mejoraban.

Escribimos nuestras metas de alto nivel con Andy en nuestras reuniones de personal ejecutivo. Nos sentamos alrededor de la mesa y decidimos: "Esto es todo". Como gerente de división, adopté como objetivos los resultados clave de la empresa. Los traje a mi equipo ejecutivo y pasaríamos la semana siguiente hablando de lo que haríamos ese trimestre.

Lo que hizo que el sistema fuera tan sólido es que Andy decía: "Esto es lo que va a hacer la corporación", y todo el mundo haría todo lo posible para apoyar el esfuerzo. Formamos parte de un equipo ganador y queríamos seguir ganando.

En niveles inferiores, los objetivos de las personas y los resultados clave pueden abarcar cerca del cien por ciento de la producción de su trabajo. Pero los gerentes tenían responsabilidades adicionales en el día a día. Si mi objetivo es cultivar un hermoso rosal, sé sin preguntar que también quieres que mantenga el césped verde. Dudo que alguna vez haya tenido un resultado clave que dijera: "Camine para estar al tanto de la moral de los empleados". Anotamos las cosas que necesitaban un énfasis especial.

Andy Grove y Bill Davidow, sede de Intel, 1980.

Urgencia de Intel

En diciembre de 1979, entré a la reunión del personal ejecutivo de Andy Grove lleno de quejas. Pensé que la gente del microprocesador podría hacer un mejor trabajo acumulando victorias de diseño para el 8086. Quería incitarlos a que se defendieran y volvieran a creer en sí mismos. Y luego Andy me etiquetó y me dijo que "resolviera el problema". Operation Crush se convirtió en mi trabajo.

El 8086 no generó tantos ingresos en sí mismo, pero tuvo un amplio efecto dominó. Mi división vendía ayudas de diseño (sistemas de desarrollo de software) para sistemas que utilizan microprocesadores Intel. Aunque estábamos creciendo como locos, todavía dependíamos de que los clientes eligieran el microchip de Intel para sus productos. Una vez que Intel pusiera su pie en la puerta con el 8086, obtendríamos EPROM [el chip de memoria programable de solo lectura inventado en Intel en 1971] y contratos de chip periférico y controlador también. En total, podrían valer diez veces la venta original. Pero si el 8086 desapareció, mi negocio de sistemas también desapareció.

Así que había mucho en juego. Después de hacer su reputación como proveedor de chips de memoria, Intel estaba bajo asedio. Recientemente, habíamos perdido el liderazgo en DRAM [el tipo de memoria de computadora más utilizado y económico] en una puesta en marcha, y parecía que no podíamos recuperar nuestro impulso. Las empresas japonesas estaban ansiosas por invadir nuestra cabeza de playa en el lucrativo mercado de EPROM. Los microprocesadores eran la mejor esperanza de Intel para el futuro y teníamos que volver a la cima. Todavía puedo recordar la primera diapositiva de una de las primeras presentaciones:

recuerde la primera diapositiva de una de las primeras presentaciones:

Crush, el propósito: Establecer un sentido de urgencia y poner en marcha decisiones y planes de acción críticos para toda la empresa para abordar un desafío competitivo que amenaza la vida.

Nuestro grupo de trabajo se reunió el martes 4 de diciembre. Nos reunimos durante tres días seguidos, muchas horas al día. Fue un desafío intelectual, como resolver un enorme rompecabezas. No hubo tiempo para reconstruir el 8086, por lo que pasamos la mayor parte del tiempo averiguando qué teníamos que vender y cómo recuperar una ventaja competitiva sobre Motorola.

Pensé que podríamos ganar creando una nueva narrativa. Necesitábamos convencer a nuestros clientes de que el microprocesador que eligieran hoy sería su decisión más importante para la próxima década. Claro, Motorola podría entrar y decir: "Tenemos un conjunto de instrucciones más limpio". Pero no pudieron igualar nuestra amplia familia de productos o el rendimiento a nivel de sistema. No podían competir con nuestro excelente soporte técnico o nuestro bajo costo de propiedad. Con los periféricos Intel, les recordamos a las personas, sus productos llegan al mercado más rápido y más barato. Con las ayudas de diseño de Intel, sus ingenieros trabajan de manera más eficiente.

Motorola era una empresa grande y diversa que fabricaba de todo, desde radios bidireccionales hasta televisores de bolsillo. Intel era un líder tecnológico que se apegaba a los chips de memoria, microprocesadores y sistemas que los admitían. ¿A quién preferirías llamar cuando algo salió mal? ¿Con quién contarías para permanecer a la vanguardia?

Teníamos muchas buenas ideas que debían tejerse juntas. Jim Lally los escribió en la pizarra: "Publique un catálogo de productos futuros"; "Desarrolle un argumento de venta para cincuenta seminarios y los asistentes obtendrán un catálogo". Para el viernes, teníamos un plan para movilizar a la empresa. Para el martes siguiente, tuvimos la aprobación de un programa de nueve partes, que incluía una inversión publicitaria multimillonaria, algo que Intel nunca había hecho antes. Una semana después de eso, la estrategia se envió a la fuerza de ventas, que estaba ansiosa por incorporarse. Nos habían alertado sobre la crisis en primer lugar, después de todo.

Todo eso pasó antes de Navidad.

Motorola estaba muy bien gestionado, pero tenía un sentido de urgencia diferente. Cuando Casey Powell nos golpeó entre los ojos, respondimos en dos semanas. Cuando golpeamos a Motorola entre los ojos, no podían moverse tan rápido. Un gerente me dijo: "No pude obtener la aprobación de un boleto de avión de Chicago a Arizona en el tiempo que tardó en lanzar su campaña".

Intel se destacó en declarar grandes generalizaciones y traducirlas en programas coordinados y procesables. Cada uno de nuestros nueve proyectos se convirtió en un resultado clave de la empresa. Aquí hay un OKR corporativo de Intel Crush y un OKR de ingeniería relacionado del segundo trimestre de 1980:

OBJETIVO CORPORATIVO INTEL
Establezca el 8086 como el microprocesador de 16 bits de mayor rendimiento familia, medida por:
RESULTADOS CLAVE (segundo trimestre de 1980)
1. Desarrolle y publique cinco evaluaciones comparativas que muestren un rendimiento superior de la familia 8086 (Aplicaciones).
2. Vuelva a empaquetar toda la familia de productos 8086 (Marketing).
3. Ponga en producción la pieza de 8MHz (Ingeniería, Fabricación).
4. Muestre el coprocesador aritmético a más tardar el 15 de junio (Ingeniería).

OBJETIVO DEL DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA (segundo trimestre de 1980)
--

Entregue 500 piezas 8086 de 8 MHz a CGW antes del 30 de mayo.

RESULTADOS CLAVE

1. Desarrolle el arte final a la trama fotográfica antes del 5 de abril.
2. Entrega máscaras Rev 2.3 a la fábrica el 9 de abril.
3. Cintas de prueba completadas antes del 15 de mayo.
4. La fabulosa etiqueta roja comienza a más tardar el 1 de mayo.

Encender una moneda de diez centavos

Al principio, justo después del primero del año, Bob Noyce y Andy Grove organizaron una patada inicial de Crush en San Jose Hyatt House. Su directiva al cuerpo de administración de Intel fue simple y clara: "Vamos a ganar en microprocesadores de 16 bits. Estamos comprometidos con esto ". Andy nos dijo lo que teníamos que hacer y por qué teníamos que hacerlo, y que deberíamos considerarlo una prioridad hasta que se hiciera.

Hubo cerca de cien personas en la reunión. El mensaje penetró dos niveles de gestión desde el principio, y a un tercer nivel en veinticuatro horas. Se corrió la voz tremendamente rápido. Intel estaba cerca de una empresa de mil millones de dólares en ese momento, y se convirtió en un centavo. Hasta el día de hoy, nunca he visto nada igual.

Y no podría haber sucedido sin el sistema de resultados clave. Si Andy hubiera dirigido la reunión de San José sin él, ¿cómo podría haber iniciado simultáneamente todas esas actividades de Crush? No puedo decirte cuántas veces he visto a gente salir de las reuniones diciendo: "Voy a conquistar el mundo". . . y tres meses después, no ha pasado nada. Hace que la gente se entusiasme, pero no saben qué hacer con eso. En una crisis, necesita un sistema que pueda impulsar la transformación rápidamente. Eso es lo que hizo el sistema de resultados clave para Intel. Le dio a la administración una herramienta para una implementación rápida. Y cuando las personas informaron sobre lo que habían hecho, teníamos criterios en blanco y negro para la evaluación.

Andy Grove reúne a las tropas para la Operación Crush, enero de 1980.

Crush era un conjunto de OKR en cascada, fuertemente impulsado desde arriba, pero con entrada desde abajo. Al nivel de Andy Grove, o incluso a mi nivel, no podrías conocer todos los mecanismos de *cómo* la batalla debe ganarse. Muchas de estas cosas tienen que fluir cuesta arriba. Puede decirle a la gente que limpie un desorden, pero ¿debería decirles qué escoba usar? Cuando la alta dirección decía "¡Tenemos que aplastar a Motorola!" alguien en la parte inferior podría haber dicho "Nuestros puntos de referencia son pésimos; Creo que escribiré algunos puntos de referencia mejores ". Así trabajamos.

El bien común

Intel se mantuvo en pie de guerra durante seis meses. Estaba en un puesto de personal, sin autoridad de línea, pero obtuve todo lo que necesitaba porque toda la empresa sabía cuánto le importaba a Andy. Cuando los resultados clave regresaron de las divisiones de Intel, prácticamente no hubo disensión. Todos estaban a bordo. Redirigimos los recursos sobre la marcha; No creo que tuviera siquiera un presupuesto.

Operation Crush finalmente incluyó a la alta dirección, toda la fuerza de ventas, cuatro departamentos de marketing diferentes y tres ubicaciones geográficas, todos juntos como uno. * Lo que hizo diferente a Intel fue que era muy apolítico. Los administradores sacrificaron sus pequeños feudos por un bien mayor. Digamos que la división de microprocesadores estaba publicando el catálogo de futuros. Alguien podría notar: "Dios mío, nos falta un periférico", y eso se propagaría a los periféricos.

división y asignación de recursos de ingeniería. La fuerza de ventas organizó los seminarios, pero se apoyaron en ingenieros de aplicaciones y marketing, y también en mi división. Las comunicaciones corporativas discutieron artículos para la prensa especializada de toda la empresa. Fue un esfuerzo organizativo total.

Cuando pienso en Crush, todavía no puedo creer que lo logramos. Supongo que la lección es que la cultura cuenta. Andy siempre quiso que la gente llamara la atención sobre los problemas a la gerencia. Un ingeniero de campo le dice a su gerente general: "Ustedes, pavos, no comprenden lo que está sucediendo en el mercado", y en dos semanas, toda la empresa se reajusta, de arriba abajo. Todos están de acuerdo: "El denunciante tiene razón. Tenemos que actuar de manera diferente ". Era tremendamente importante que Don Buckout y Casey Powell sintieran que podían decir lo que pensaban sin represalias. Sin eso, no hay Operación Crush.

-

Andy Grove estaba acostumbrado a tener la última palabra, así que démosla aquí. "Las malas empresas", escribió Andy, "son destruidas por la crisis. Las buenas empresas les sobreviven. Ellos mejoran las grandes empresas ". Así fue para la Operación Crush. En 1986, cuando Intel abandonó su negocio de chips de memoria formativa para apostar por los microprocesadores, el 8086 había recuperado el 85 por ciento del mercado de 16 bits. Una variante a precio de ganga, la 8088, encontró fama y fortuna dentro de la primera PC IBM, que estandarizaría la plataforma de computadoras personales. Hoy en día, decenas de miles de millones de microcontroladores (en computadoras y automóviles, termostatos inteligentes y centrifugas de banco de sangre) funcionan con la arquitectura Intel.

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

Superpoder n. ° 1: enfoque y compromiso con las prioridades

Son nuestras elecciones. . . que muestran lo que realmente somos, mucho más que nuestras habilidades.

- J. K. Rowling

METRO *durante los próximos tres (o seis, o doce) meses? Organizaciones exitosas Aliviar lo que importa comienza con la pregunta: Que es mas importante atención en el puñado de iniciativas que pueden marcar una diferencia real,*

diferir las menos urgentes. Sus líderes *cometer* a esas elecciones de palabra y de hecho. Al estar firmes detrás de algunos OKR de primera línea, les dan a sus equipos una brújula y una línea de base para la evaluación. (Las decisiones equivocadas pueden corregirse una vez que los resultados comienzan a aparecer. Las no decisiones, o las que se abandonan apresuradamente, no nos enseñan nada). *¿Cuáles son nuestras principales prioridades para el próximo período? ¿Dónde debería la gente concentrar sus esfuerzos?* Un sistema eficaz de establecimiento de objetivos comienza con un pensamiento disciplinado en la parte superior, con líderes que invierten el tiempo y la energía para elegir lo que cuenta.

Si bien reducir una lista de objetivos es invariablemente un desafío, vale la pena el esfuerzo. Como cualquier líder experimentado le dirá, ninguna persona, o empresa, puede "hacerlo todo". Con un conjunto selecto de OKR, podemos resaltar algunas cosas, las cosas vitales, que deben hacerse, según lo planeado y a tiempo.

Al principio . . .

Para los OKR a nivel de organización, la responsabilidad se detiene en el liderazgo senior. Deben comprometerse personalmente con el proceso.

¿Por dónde empiezan? ¿Cómo deciden lo que realmente importa más? Google recurrió a su declaración de misión: *Organice la información del mundo y hágala accesible y útil para todos*. Android, Google Earth, Chrome, el motor de búsqueda de YouTube nuevo y mejorado: estos productos y muchos más comparten un linaje común. En cada caso, el impulso para el desarrollo provino de los fundadores y el equipo ejecutivo, quienes dejaron claro su enfoque y compromiso a través de objetivos y resultados clave.

Pero las buenas ideas no están sujetas a jerarquías. Los OKR más poderosos y energizantes a menudo se originan con contribuyentes de primera línea. Como gerente de producto de YouTube, Rick Klau era responsable de la página de inicio del sitio, la tercera más visitada del mundo. El problema: solo una pequeña fracción de los usuarios iniciaron sesión en el sitio. Se estaban perdiendo funciones importantes, desde guardar videos hasta suscripciones a canales. Gran parte del valor de YouTube se ocultó efectivamente a cientos de millones de personas en todo el mundo. Mientras tanto, la compañía estaba perdiendo datos invaluable. Para resolver el problema, el equipo de Rick ideó un OKR de seis meses para mejorar la experiencia de inicio de sesión del sitio. Presentaron su caso al CEO de YouTube, Salar Kamangar, quien consultó con el CEO de Google, Larry Page. Larry optó por elevar el objetivo de inicio de sesión a un OKR de toda la empresa de Google, pero con una advertencia:

Cuando un OKR se eleva a la línea superior, "todos los ojos de la empresa están puestos en su equipo", dice Rick. "¡Son muchos ojos! No teníamos idea de cómo lo haríamos en tres meses, pero entendimos que tener un OKR a nivel de empresa demostraba que nuestro trabajo tenía prioridad ". Al agregar tanto énfasis al objetivo de un gerente de producto, Larry también aclaró las cosas para otros equipos. Al igual que en Operation Crush, todos se unieron para ayudar al grupo de Rick a tener éxito. El cuadro de YouTube terminó a tiempo, aunque se envió con una semana de retraso.

Independientemente de cómo los líderes elijan los objetivos principales de una empresa, también necesitan objetivos propios. Así como los valores no se pueden transmitir mediante memo, * el establecimiento de objetivos estructurados no se arraigará por mandato. Como verá en el capítulo 6, Jini Kim de Nuna descubrió por las malas que los OKR requieren un compromiso público por parte del liderazgo, de palabra y de hecho. Cuando escucho a los directores ejecutivos decir "Todos mis objetivos son objetivos de equipo", es una señal de alerta. Hablar de un buen juego de OKR no es suficiente. Para citar al fallecido y gran Bill Campbell, el CEO de Intuit que luego entrenó al equipo ejecutivo de Google: "Cuando eres el CEO o el fundador de una empresa. . . tienes que decir 'Esto es lo que estamos haciendo' y luego tienes que modelarlo. Porque si no lo modelas, nadie lo va a hacer ".

Comunicarse con claridad

Para una toma de decisiones sensata, espíritu de cuerpo y un desempeño superior, los objetivos principales deben entenderse claramente en toda la organización. Sin embargo, como ellos mismos admiten, dos de las tres empresas no logran comunicar estos objetivos de manera consistente. En una encuesta a once mil altos ejecutivos y gerentes, la mayoría no pudo nombrar las principales prioridades de su empresa. Solo la mitad pudo nombrar siquiera uno.

Los líderes deben cruzar el *por qué* así como el *qué*. Su gente necesita más que hitos para motivarse. Están sedientos de significado, de comprender cómo se relacionan sus metas con la misión. Y el proceso no puede detenerse con la presentación de los OKR de primera línea en una reunión trimestral de todos los participantes. Como le gusta decir al director ejecutivo de LinkedIn, Jeff Weiner, "cuando estás cansado de decirlo, la gente empieza a oírlo".

Resultados clave: cuidado y alimentación

Los objetivos y los resultados clave son el yin y el yang del establecimiento de metas: principio y práctica, visión y ejecución. Los objetivos son materia de inspiración y horizontes lejanos. Los resultados clave son más terrestres y basados en métricas. Por lo general, incluyen cifras concretas para uno o más indicadores: ingresos, crecimiento, usuarios activos, calidad, seguridad, participación de mercado, participación del cliente. Para lograr un progreso confiable, como señaló Peter Drucker, un gerente "debe poder medir. . . rendimiento y resultados contra la portería".

En otras palabras: los resultados clave son las palancas que tira, las marcas que golpea para lograr el objetivo. Si un objetivo está bien enmarcado, normalmente serán suficientes de tres a cinco KR para alcanzarlo. Demasiados pueden diluir el enfoque y oscurecer el progreso. Además, cada resultado clave debería ser un desafío por derecho propio. Si está seguro de que lo logrará, probablemente no esté presionando lo suficiente.

Que, como, cuando

Dado que los OKR son un shock para el orden establecido, puede tener sentido adaptarse a ellos. Algunas empresas comienzan con un ciclo anual a medida que pasan del establecimiento de objetivos privados al público, o de un proceso de arriba hacia abajo a un proceso más colaborativo.

establecimiento de metas de privado a público, o de un proceso de arriba hacia abajo a uno más colaborativo. La mejor práctica puede ser una cadencia dual paralela, con OKR de horizonte corto (para el aquí y ahora) que respaldan los OKR anuales y las estrategias a más largo plazo. Sin embargo, tenga en cuenta que son los objetivos a corto plazo los que impulsan el trabajo real. Mantienen los planes anuales honestos y ejecutados.

Los plazos definidos intensifican nuestro enfoque y compromiso; nada nos hace avanzar como una fecha límite. Para ganar en el mercado global, las organizaciones deben ser más ágiles que nunca. En mi experiencia, una cadencia de OKR trimestral es la más adecuada para mantenerse al día con los rápidos cambios de los mercados de hoy. Un horizonte de tres meses frena la procrastinación y conduce a ganancias reales en el desempeño. En *Gestión de alto rendimiento*, su biblia de liderazgo, Andy Grove señala:

Para que la retroalimentación sea efectiva, debe recibirse muy pronto después de que ocurra la actividad que está midiendo. En consecuencia, un sistema [OKR] debe establecer objetivos para un período relativamente corto. Por ejemplo, si planificamos anualmente, el tiempo de [OKR] correspondiente debería ser al menos tan a menudo como trimestral o quizás incluso mensual.

No hay religión en este protocolo, no hay una talla única para todos. Un equipo de ingeniería podría optar por ciclos OKR de seis semanas para mantenerse sincronizado con los sprints de desarrollo. Un ciclo mensual podría ser el truco para una empresa en etapa inicial que aún encuentra su producto adecuado al mercado. La mejor cadencia de OKR es la que se adapta al contexto y la cultura de su negocio.

Emparejamiento de resultados clave

La historia del infame Ford Pinto muestra los peligros de los OKR unidimensionales. En 1971, después de sangrar participación de mercado a modelos más eficientes en combustible de Japón y Alemania, Ford respondió con el Pinto, un subcompacto de precio económico. Para satisfacer las agresivas demandas del CEO Lee Iacocca, los gerentes de producto se saltaron los controles de seguridad en la planificación y el desarrollo. Por ejemplo: el tanque de gasolina del nuevo modelo se colocó a seis pulgadas frente a un parachoques trasero endeble.

El Pinto era una trampa de fuego y los ingenieros de Ford lo sabían. Pero las metas de la compañía, fuertemente comercializadas y basadas en métricas, "menos de 2,000 libras y menos de \$ 2,000", fueron aplicadas por Iacocca "con mano de hierro. . . . [C]uando una prueba de choque descubrió que [una] pieza de plástico de una libra y un dólar detuvo la perforación del tanque de gasolina, se desechó como costo adicional y peso adicional ". El libro verde interno de Pinto citó tres objetivos de producto: "Verdadero subcompacto" (tamaño, peso);

“Bajo costo de propiedad” (precio inicial, consumo de combustible, confiabilidad, facilidad de servicio); y “Superioridad clara del producto” (aparición, comodidad, características, conducción y manejo, rendimiento). La seguridad no estaba en ninguna parte de la lista.

Cientos de personas murieron después de que Pintos fuera chocado por la espalda y miles más resultaron gravemente heridas. En 1978, Ford pagó el precio con un retiro del mercado de 1,5 millones de Pintos y el modelo hermano Mercury Bobcats, el más grande en la historia del automóvil. El balance y la reputación de la empresa recibieron una paliza justificada.

Mirando hacia atrás, a Ford no le faltaron objetivos ni resultados clave. Pero su proceso de establecimiento de objetivos fue fatalmente defectuoso: “Se cumplieron los objetivos específicos y desafiantes (velocidad de comercialización, eficiencia de combustible y costo) a expensas de otras características importantes que no se especificaron (seguridad, comportamiento ético y reputación de la empresa) . ”

Para una advertencia más reciente, considere Wells Fargo, que aún se tambalea por un escándalo de banca de consumo que surgió de objetivos de ventas despiadados y unidimensionales. Los gerentes de sucursales se sintieron presionados para abrir millones de cuentas fraudulentas que los clientes ni querían ni necesitaban. En un caso, la hija adolescente de un gerente tenía veinticuatro cuentas y su esposo veintiuna. En las consecuencias, más de cinco mil banqueros fueron despedidos; los negocios de tarjetas de crédito y cuentas corrientes de la empresa se redujeron a la mitad o más. La marca Wells Fargo puede sufrir daños irreparables.

Cuanto más ambicioso sea el OKR, mayor será el riesgo de pasar por alto un criterio vital. Para salvaguardar la calidad al mismo tiempo que impulsa los resultados cuantitativos, una solución es emparejar los resultados clave, para medir "tanto el efecto como el contra-efecto", como escribió Grove en *Gestión de alto rendimiento*. Cuando los resultados clave se centran en la producción, Grove señaló:

[L] as contrapartes emparejadas deben enfatizar la calidad del trabajo. Por lo tanto, en las cuentas por pagar, el número de comprobantes procesados debe emparejarse con el número de errores encontrados ya sea por auditorías o por nuestros proveedores. Para otro ejemplo, la cantidad de pies cuadrados limpiados por un grupo de conserjes debe combinarse con a . . . calificación de la calidad del trabajo según la evaluación de un gerente senior con una oficina en ese edificio.

cuadro 4.1: Resultados clave emparejados por cantidad y calidad

Objetivo de cantidad	Objetivo de calidad	Resultado
Tres novedades	Menos de cinco errores por función en las pruebas de control de calidad	Los desarrolladores escribirán código más limpio.
50 millones de dólares en ventas del primer trimestre	\$ 10 millones en contratos de mantenimiento del primer trimestre	La atención sostenida de los profesionales de ventas aumentará las tasas de éxito y satisfacción del cliente.

		índices de satisfacción.
Diez llamadas de ventas	Dos nuevos pedidos	La calidad del cliente potencial mejorará para cumplir con el nuevo requisito de umbral de pedido.

El perfecto y el bueno

El director ejecutivo de Google, Sundar Pichai, me dijo una vez que su equipo a menudo "sufría" por el proceso de establecimiento de objetivos: "Hay líneas de OKR individuales en las que puedes pasar una hora y media pensando, para asegurarte de que estamos enfocados en hacer algo mejor el usuario." Eso es parte del territorio. Pero parafraseando a Voltaire: no permitas que lo perfecto sea enemigo de lo bueno. * Recuerde que un OKR se puede modificar o incluso desechar en cualquier momento de su ciclo. A veces, los resultados clave "correctos" surgen semanas o meses después de que se pone en juego un objetivo. Los OKR son inherentemente obras en progreso, no mandamientos grabados en piedra.

Algunas reglas básicas para el establecimiento de objetivos: Los resultados clave deben ser concisos, específicos y medibles. Es útil una combinación de salidas y entradas. Finalmente, finalización de todos los resultados clave *debe* resultar en la consecución del objetivo. Si no, no es un OKR. *

Cuadro 4.2: Un continuo de calidad OKR

Débiles	Promedio	Fuerte
<p>Objetivo: Gana la Indy 500.</p> <p>Resultado clave: Aumente la velocidad de vuelta.</p> <p>Resultado clave: Reducir la parada en boxes hora..</p>	<p>Objetivo: Gana la Indy 500.</p> <p>Resultado clave: Incrementar el promedio velocidad de vuelta en un 2 por ciento.</p> <p>Resultado clave: Reduzca el tiempo medio de parada en boxes en un segundo.</p>	<p>Objetivo: Gana la Indy 500.</p> <p>Resultado clave: Aumente la velocidad media de vuelta en un 2 por ciento.</p> <p>Resultado clave: Prueba en el túnel de viento diez veces.</p> <p>Resultado clave: Reduzca el tiempo medio de parada en boxes en un segundo.</p> <p>Resultado clave: Reducir los errores de parada en boxes en un 50 por ciento.</p> <p>Resultado clave: Practica paradas en boxes una hora al día.</p>

Menos es más

Como entendió Steve Jobs, "Innovación significa decir no a mil cosas". En la mayoría de los casos, el número ideal de OKR trimestrales oscilará entre tres y

cinco. Puede ser tentador introducir más objetivos dentro de la cuerda de terciopelo, pero generalmente es un error. Demasiados objetivos pueden desdibujar nuestro enfoque en lo que cuenta o distraernos para perseguir la próxima cosa brillante. En MyFitnessPal, la aplicación de salud y acondicionamiento físico, "estábamos sacrificando demasiado", dice el director ejecutivo Mike Lee. "Había muchas cosas que estábamos tratando de hacer, y luego la priorización no fue lo suficientemente clara. Así que decidimos intentar establecer menos OKR y asegurarnos de que los que realmente importan sean los que establezcamos".

Para las personas, como descubrí por mí mismo en Intel, el establecimiento selectivo de objetivos es la primera línea de defensa contra el exceso. Una vez que los contribuyentes han consultado con sus gerentes y se han comprometido con sus OKR para el trimestre, cualquier objetivo adicional o resultado clave debe encajar en la agenda establecida. *¿Cómo se compara el nuevo objetivo con los actuales? ¿Debería descartarse algo para dar cabida al nuevo compromiso?* En un sistema OKR de alto funcionamiento, los mandatos de arriba hacia abajo de "hacer más" son obsoletos. Los pedidos dan paso a preguntas, y a una pregunta en particular: *¿Qué es lo más importante?*

Cuando se trataba de establecer metas, Andy Grove estaba convencido de que menos es más:

Lo único que un sistema [OKR] debería proporcionar por excelencia es concentración. Esto solo puede suceder si mantenemos un número reducido de objetivos. . . . Cada vez que haces un compromiso, pierdes la oportunidad de comprometerte con otra cosa. Esto, por supuesto, es una consecuencia inevitable e ineludible de la asignación de cualquier recurso finito. Las personas que planean deben tener las agallas, la honestidad y la disciplina para abandonar proyectos, así como para iniciarlos, para negar con la cabeza y sonreír con un "sí". . . . Debemos darnos cuenta, y actuar sobre la base de la comprensión, de que si tratamos de enfocarnos en todo, nos enfocamos en nada.

Sobre todo, los objetivos de primera línea deben ser *significativo*. Los OKR no son una lista completa de deseos ni la suma de las tareas mundanas de un equipo. Son un conjunto de objetivos rigurosamente seleccionados que merecen una atención especial y harán que las personas avancen aquí y ahora. Se vinculan con el propósito más amplio que se espera que cumplamos. "Los *Arte* "La gestión de la gestión", escribió Grove, "radica en la capacidad de seleccionar entre las muchas actividades de importancia aparentemente comparable, una, dos o tres que proporcionan un apalancamiento mucho más allá de las otras y se concentran en ellas".

O, como diría Larry Page, las organizaciones ganadoras deben "poner más madera detrás de menos flechas". Eso, en muy pocas y enfocadas palabras, es la esencia de nuestra primera superpotencia.

Enfoque: la historia de Remind

Brett Kopf

Cofundador

yo estudio apuntó a una posible solución: una mejor comunicación entre maestros y familias. No es ninguna noticia que el sistema educativo de EE. UU. necesite ayuda. Una Universidad Brown cuando los maestros de la escuela de verano hicieron llamadas telefónicas diarias y enviaron mensajes de texto o mensajes escritos a casa, sus estudiantes de sexto grado completaron un 42 por ciento más de tareas. La participación en clase aumentó casi a la mitad.

Durante décadas, las empresas han intentado impulsar el rendimiento de los estudiantes mediante la inyección de tecnología en las escuelas. No ha funcionado. Pero de repente, mientras nadie miraba, decenas de millones de niños estadounidenses entraron al aula con una tecnología transformadora en el bolsillo. Gracias al omnipresente teléfono inteligente, los mensajes de texto se convirtieron en el modo principal de comunicación entre los adolescentes. Remind encontró una oportunidad de mercado: hacer de los mensajes de texto un sistema de comunicación seguro y práctico para directores, maestros, estudiantes y padres.

El enfoque es esencial para elegir las metas correctas: para aventar el trigo OKR de la paja. Brett Kopf descubrió la urgencia de enfocarse mientras construía Remind, permitiendo a los maestros, estudiantes y padres enviar mensajes de texto en un entorno seguro. Al utilizar los OKR para concentrarse en sus principales prioridades, la compañía está sirviendo a millones de personas que son importantes para el futuro de este país.

Cuando Brett y yo nos conocimos, me sorprendió su pasión por servir a sus clientes. Su puesta en marcha estuvo exquisitamente centrada en los profesores. Nunca olvidaré entrar al baño de su pequeña oficina tipo loft y ver una lista de objetivos de la empresa pegada al espejo, sobre el inodoro. Ahora *ahí* era un signo de orientación al objetivo seria.

Encontré a Brett altamente capacitado para identificar prioridades y reclutar a otros para que las aceptaran. En 2012, él y su hermano David hicieron el *Forbes* cuadro de honor de "30 menos

30 Educación ". Pero con la escala acelerada, su empresa necesitaba más atención. Los OKR garantizaron un proceso que ya habían comenzado.

-

Brett Kopf: Al crecer en Skokie, Illinois, tuve problemas para concentrarme en la escuela. Estaba bien si podía moverme, pero sentarme en un escritorio para mí era una tortura. Una lección de matemáticas de cuarenta minutos se sintió como una eternidad. Yo era el niño que siempre estaba jugando con mi vecino o soplando bolas de saliva. Simplemente no estaba comprometido.

Me hicieron la prueba en quinto grado y luego vino el diagnóstico: trastorno por déficit de atención con hiperactividad y dislexia. Organizar palabras y letras fue difícil para mí. Los números eran aún más difíciles.

Mis dos padres eran emprendedores y los veía levantados y trabajando a las cinco de la mañana. También estaba trabajando duro, pero mis calificaciones seguían cayendo y mi confianza en ellas. Solo empeoró en la escuela secundaria, en el lado norte de Chicago. Cuando otros niños me llamaron estúpido, les creí.

Luego, en el penúltimo año, una maestra llamada Denise Whitefield comenzó a trabajar conmigo de manera individual y cambió mi vida. Cada día, ella comenzaba preguntando: "¿Qué tienes que hacer hoy?" Repasaba mi lista: una hoja de trabajo de historia, un ensayo en inglés, un próximo examen de matemáticas. Luego decía algo realmente inteligente: "Está bien, escojamos uno y hablemos de ello". Nos enfocamos en una cosa a la vez, y lo lograría. "Sigue intentándolo", me animó. "Ya lo entenderás. Tengo todo el día ". Los latidos de pánico en mi pecho disminuyeron. La escuela nunca sería fácil para mí, pero comencé a creer que podía manejarla.

Mi madre hablaba con la Sra. Whitefield todas las semanas, iba a la escuela al menos una vez al mes. Eran una fuerza al unísono, Equipo Brett, y no me dejarían fallar. Estoy seguro de que no entendí completamente la importancia de su conexión, pero plantó una semilla.

Incluso después de que mis calificaciones mejoraron, el examen ACT de preparación para la universidad: *responda seiscientas preguntas y no se mueva durante cuatro horas*—era una película de terror para una persona con TDAH. Pero de alguna manera llegué al estado de Michigan, mi primera gran victoria.

Cuando las personas intentan resolver los enormes problemas educativos del país, generalmente comienzan con el plan de estudios o la "responsabilidad", que es un código para los puntajes de las pruebas. Lo que se pierde son las conexiones humanas. De eso se trata Remind.

Twitter para la educación

Como muchas empresas, Remind comenzó con el problema de una persona. Como estudiante de primer año de la universidad, estaba desesperado con los plazos y horarios académicos, que mis profesores parecían cambiar por capricho. Fuera de mi sistema de apoyo, fallé en tres carreras antes de decidirme por la economía agrícola, la más fácil que pude encontrar. Pero todavía tenía cinco programas de estudios por semestre, y cada programa de estudios podía contener treinta y cinco tareas, pruebas y exámenes. El éxito en la universidad es cuestión de gestión del tiempo. ¿Cuándo empezar a escribir ese ensayo político de diez páginas? ¿Cómo prepararse para la química final? Se trata de establecer objetivos dinámicos, y seguí tirando la pelota.

Las cosas llegaron a un punto crítico en el tercer año, después de que trabajé como esclavo en un ensayo y obtuve una calificación mediocre. Para colmo de males, tuve que buscar esa pésima nota en un sistema web torpe en mi computadora portátil. Mis amigos y yo enviamos mensajes de texto en nuestras BlackBerrys en tiempo real. ¿Por qué los datos de nuestra escuela no podían estar también al alcance de la mano? ¿Por qué los profesores no podían conectarse con los estudiantes en sus teléfonos inteligentes en cualquier momento y lugar? Me sentí impulsado a construir algo para ayudar a niños como yo. Llamé a mi hermano mayor, David, que trabajaba en seguridad de servicios web para una gran empresa de seguros de Chicago. Le dije: "Tienes veinticuatro horas para decidir si quieres iniciar esa empresa conmigo". Cinco minutos después

veinticuatro horas para decidir si quieres iniciar esa empresa conmigo ". Cinco minutos después volvió a llamar y dijo: "Está bien, estoy dentro".

Durante dos años, David y yo buscamos a tías en la oscuridad. No sabíamos nada sobre tecnología y menos sobre desarrollo de productos u operaciones. (Mi experiencia total en el mundo real fue una pasantía en Kraft Foods, donde almacenaba principalmente galletas). Estudiantes aleatorios compartieron sus programas de estudios y los conecté a las macros de Excel de David para enviar alertas a sus teléfonos: "Brett Kopf, tienes mañana a las ocho de la mañana en Historia 101, no te olvides de estudiar ". El sistema era arcaico y absolutamente imposible de escalar. Pero para unos cientos de usuarios activos, incluido yo, funcionó. Me gradué de Michigan State.

A principios de 2011, me mudé a Chicago para trabajar en nuestra aplicación a tiempo completo. Con \$ 30,000 de amigos y familiares, David y yo hicimos las cenas de pasta todas las noches. Y fallamos porque fui arrogante. Pasamos mucho tiempo reuniéndonos con posibles inversores y trabajando en intrincados esquemas de sitios web, y no dedicamos tiempo a aprender sobre los problemas de los profesores. Todavía no estábamos enfocados en lo que contaba.

Por unos pocos cientos de dólares, nuestra empresa engañó a la muerte al ingresar a Imagine K12, el acelerador de empresas emergentes de Silicon Valley para el mercado educativo. Nuestra declaración de misión fue algo como: "Remind101: Una forma segura para que los maestros envíen mensajes a los estudiantes y padres. Estamos construyendo la plataforma de comunicación más poderosa en educación y usando SMS como el 'gancho'. Piense en Twitter, para la educación ". Había millones de niños con dificultades de aprendizaje como las mías e innumerables maestros luchando por ayudarlos. Fui lo suficientemente audaz o ingenuo como para pensar que podíamos hacer algo al respecto.

Con nuestra oportunidad de Demo Day dentro de noventa días, David renunció a su trabajo y nos mudamos al Valle. Aprendimos las tres consignas para emprendedores:

- Resolver un problema
- Cree un producto simple Hable
- con sus usuarios

Mientras David se encerraba en una habitación para aprender a codificar por sí mismo, yo me concentré en una única meta de diez semanas: entrevistar a 200 profesores en los Estados Unidos y Canadá. (Supongo que se podría decir que fue mi primer OKR.) Después de contactar a 500 maestros en Twitter, terminé con 250 individuales, superando mi objetivo. Cuando escuchas a suficientes educadores en las trincheras, aprendes bastante rápido que la comunicación fuera del sitio ocupa un lugar destacado entre sus puntos débiles. En la campana final, los maestros estaban pegando notas adhesivas. *La tarea debe entregarse mañana*. sobre los hombros de los estudiantes. ¿No podríamos hacerlo mejor que eso?

Los árboles telefónicos tradicionales y las hojas de permiso requerían mucha mano de obra y no eran confiables. Por otro lado, los mensajes de texto entre maestros de treinta años y niños de doce años estaban cargados de responsabilidades. Los profesores necesitaban una plataforma segura sin datos personales adjuntos, algo accesible pero privado. Y necesitaban *Menos* trabajo, no más.

Para el día 15, teníamos una versión beta cruda de Remind. En una hoja de papel de impresora, sobre símbolos dibujados a mano para teléfonos móviles y correo electrónico, garabateé: "Sus estudiantes pueden recibir sus mensajes. . . ." A continuación, se muestran tres opciones: "Invitar", "Imprimir", "Compartir". Después de comunicarme con un maestro en Skype, sostenía el papel contra la pantalla y decía: "Puedes escribir cualquier mensaje que quieras para tus alumnos, presionar el botón y nunca verán tu número de teléfono o tu perfil de redes sociales". Hice esto innumerables veces, y los maestros casi se caen de sus sillas, cada vez. "Dios mío", decían, "¡eso me solucionaría un problema tan grande!"

Fue entonces cuando David y yo supimos que estábamos en el camino correcto.

Escalando con poco dinero

Para el día 70, nuestro software estaba listo. Los maestros pueden registrarse en la web, formar una "clase" virtual y proporcionar un número dedicado a los estudiantes y padres para enviar mensajes de texto. Escalamos rápidamente, una buena señal: 130.000 mensajes en las tres semanas posteriores al lanzamiento. Teníamos lo que todas las nuevas empresas querían: una tabla de crecimiento de palo de hockey. El día de la demostración, entré en una sala grande y bulliciosa con otras once empresas emergentes y un centenar de inversores. Tuve dos minutos para hacer mi discurso, seguidos de dos horas de mezcla frenética. Entregué mi tarjeta a al menos cuarenta personas.

El crecimiento cuesta dinero. A principios de 2012, mi hermano y yo teníamos una deuda de \$ 10,000. Pero luego Miriam Rivera y Ulu Ventures de Clint Korver nos sembraron con \$ 30,000 para salvar el día. Otra infusión siguió de Maneesh Arora, el gerente de productos de Google que luego fundó MightyText y se convirtió en mi mentor. Remind siguió escalando como loco con nuestro capital inicial. A veces, la mayoría de las veces, se sentía como el aprendiz de brujo, moviéndose muy rápido y fuera de control. En un momento, estábamos agregando ochenta mil usuarios al día cuando teníamos cinco personas y solo dos de nosotros éramos ingenieros. Todavía teníamos que gastar un centavo en marketing. Hablé con los maestros para obtener comentarios y se lo comunicaron a cincuenta colegas. Dado que nuestro servicio era gratuito, no necesitábamos la aprobación del distrito escolar.

Nuestras metas se mantuvieron estrictamente cualitativas hasta el otoño de 2013, cuando alcanzamos los seis millones de usuarios y recaudamos fondos de la Serie A de Chamath Palihapitiya y Social + Capital Partnership. Maneesh ya nos había estado presionando para respaldar nuestras decisiones con más datos, y Chamath nos mostró cómo pintar una imagen con una página. Además, nos enseñó a discernir lo que era *no esencial*, como nuestro número de usuarios registrados. A nadie le importaba cuántos profesores se registraban en Remind si nunca volvían a usarlo.

Para cuando John Doerr vio nuestras metas publicadas sobre el inodoro de nuestra oficina, eran más concretas. Enumeramos tres métricas: maestros activos semanalmente (WAT), maestros activos mensuales (MAT) y retención.

Luego incluiría algunas iniciativas trimestrales: migrar las bases de datos, crear la aplicación, contratar a cuatro personas. Quería que todos en la empresa vieran lo que estábamos haciendo.

Trabajando en un loft de un dormitorio, todavía plagado de una escasez crónica de ingenieros, apenas habíamos conseguido nuestra aplicación móvil en funcionamiento. Pero John se dio cuenta de que estábamos concentrados en lo que importaba. Nuestros objetivos eran claros y cuantificados, y estábamos obsesionados con los profesores desde el principio.

En febrero de 2014, justo antes de que cerráramos nuestra financiación de la Serie B (liderada por Kleiner Perkins), John nos propuso los OKR. Nos habló de algunas empresas que los utilizan: Intel, Google, LinkedIn, Twitter. Aquí había un método para mantenernos enfocados, para guiarnos, rastrearnos y apoyarnos en cada paso. Y pensé: ¿Por qué no intentarlo?

Objetivos de crecimiento

Ese agosto, el corazón de nuestra ajetreada temporada de regreso a clases, la aplicación Remind explotó: más de 300,000 descargas de estudiantes y padres por día. ¡Fuimos número tres en la App Store de Apple! Al final del semestre de otoño, habíamos superado la marca de los mil millones de mensajes. Nuestra operación tuvo que incrementarse rápidamente, en todos y cada uno de los departamentos. Ninguno de nuestros objetivos fue glamoroso, pero todo fue muy necesario.

Recuerde al cofundador Brett Kopf, los coprincipales de Clintondale Community Schools, Meloney Cargill y Dawn Sánchez, cofundador de Remind, David Kopf, 2012.

Comenzamos OKR cuando nuestra empresa tenía catorce personas. En dos años, habíamos llegado a los sesenta. Ya no podíamos reunirnos todos alrededor de una mesa para discutir las prioridades del próximo trimestre. Los OKR ayudaron enormemente al ayudar a las personas a concentrarse en lo que podría llevar a la empresa al siguiente nivel. Para cumplir con nuestro objetivo de participación de los docentes, con su resultado clave de duración determinada, tuvimos que aplazar muchas otras cosas. En mi opinión, solo puedes hacer una gran cosa a la vez realmente bien, por lo que es mejor que sepas qué es esa cosa.

OBJETIVO

Apoyo a la contratación de empresas.

RESULTADOS CLAVE

- 1. Contrate a 1 director de finanzas y operaciones (hable con al menos 3 candidatos).**
- 2. Gerente de marketing de productos de la fuente 1 (reunirse con 5 candidatos este trimestre).**
- 3. Gerente de producto de Source 1 (reunirse con 5 candidatos este trimestre).**

Por ejemplo: hasta el día de hoy, una de nuestras funciones más solicitadas es un mensaje repetido. Supongamos que un maestro quiere recordarle a una clase de quinto grado que traiga la novela que está leyendo a la escuela, y seguir recordándoles todos los lunes por la mañana sin volver a enviarla. Esa es una característica clásica de "placer", pero ¿valió la pena el tiempo de ingeniería para convertirla en una prioridad de primera línea? ¿Movería la aguja para la participación del usuario? Cuando nuestra respuesta fue *No*, decidimos dejarlo de lado, una decisión difícil para una organización centrada en los maestros. Sin nuestra nueva disciplina y enfoque en el establecimiento de metas, es posible que no hubiéramos mantenido nuestra posición.

Los OKR nos dieron una forma de avanzar que no era todo de arriba hacia abajo. Después de votar sobre los principales objetivos del trimestre, el equipo de liderazgo se dirigió a nuestros colaboradores y les decía: "Esto es lo que creemos que es importante y por qué". Y los colaboradores dirían: "Está bien, ¿cómo llegamos allí?" Como todo estaba escrito, todos sabían lo que estaban haciendo los demás. No hubo confusión ni mariscal de campo el lunes por la mañana. Los OKR sacaron a la política de juego.

El sistema también ayudó a mi enfoque personal. Traté de limitarme a tres o cuatro objetivos individuales, como máximo. Los imprimí y los guardé cerca en mi bloc de notas y junto a mi computadora, dondequiera que fuera. Cada mañana, me decía a mí mismo: "Estos son mis tres cubos, y ¿qué estoy haciendo hoy para que la empresa avance?" Esa es una gran pregunta para cualquier líder, con o sin problemas de aprendizaje.

Estaba completamente abierto sobre mi progreso o la falta de él. Le decía a mi gente: "Aquí están las tres cosas en las que estoy trabajando, y estoy fallando miserablemente en esta". A medida que las empresas escalan, las personas necesitan ver las prioridades del CEO y cómo pueden alinearse para lograr el máximo impacto. Y necesitan ver que está bien cometer un error, corregirlo y seguir adelante. No puedes tener miedo de arruinarlo. Eso aplasta la innovación.

En una empresa emergente de rápido crecimiento, los líderes eficaces siguen despidiéndose de los trabajos que hacían al principio. Como muchos fundadores, me ocupaba de la contabilidad y la nómina, lo que consumía mucho tiempo. Uno de mis primeros OKR fue descargar las tareas financieras y concentrarme en el producto y la estrategia, nuestros objetivos generales. Mientras tanto, tuve que adaptarme a trabajar a través de una capa de ejecutivos. Mis OKR suavizaron la transición y la hicieron pegar. Me impidieron reincidir o microgestión.

Un legado de OKR

Los OKR son básicamente simples, pero no dominas el proceso desde el principio. Al principio, nos alejaríamos por millas en nuestros objetivos a nivel de empresa, principalmente en el lado demasiado ambicioso. Podríamos establecer siete u ocho de ellos cuando teníamos capacidad para dos, en el mejor de los casos.

Cuando John entró en nuestras vidas, yo era nuevo en la planificación estratégica. Probablemente deberíamos habernos adaptado a los OKR más lentamente y no haber instalado todo el sistema a la vez. Pero sean cuales sean nuestros errores, lo volvería a hacer en un santiamén. Los OKR ayudaron a Remind a convertirse en una empresa mejor gestionada, una empresa que ejecuta. Tres cuartas partes después de nuestra primera implementación, obtuvimos \$ 40 millones en fondos de la Serie C. Nuestro futuro estaba asegurado.

-

El cielo es el límite para Remind. A través de todo su crecimiento y cambios, nunca ha perdido de vista a su grupo principal, esos maestros trabajadores. Brett y David Kopf son firmes en su visión de "dar a cada estudiante la oportunidad de tener éxito". Como dice Brett: Vivimos en una época en la que puedes hacer clic en un botón y obtener un

tener éxito." Como dice Brett: Vivimos en una época en la que puede hacer clic en un botón y tomar un taxi en cinco minutos. Pero cuando un niño se retrasa en la escuela, los padres pueden tardar semanas o meses en enterarse. Remind está en camino de resolver ese problema, enfocándose en lo que importa.

Comprometerse: La historia de Nuna

Jini Kim

Cofundador y CEO

norte

arrancó a Nuna a través de años de rechazo. Y de cómo reclutó ingenieros y científicos de datos para comprometerse con un objetivo tremendamente audaz: construir una nueva plataforma de datos de Medicaid, desde cero.

Junto con el enfoque, el compromiso es un elemento central de nuestra primera superpotencia. Al implementar los OKR, los líderes deben comprometerse públicamente con sus objetivos y mantenerse firmes. En Nuna, una empresa de análisis y plataforma de datos de atención médica, los cofundadores superaron un comienzo en falso con los OKR. Continuaron aclarando las prioridades de toda la organización. Se dieron cuenta de que necesitaban mostrar un compromiso sostenido para alcanzar sus propios OKR individuales y ayudar a su equipo a hacer lo mismo.

Nuna despegó en 2014. Cuatro años y un enorme contrato con Medicaid después, la compañía está aprovechando los datos para hacer que el sistema de atención médica funcione mejor para millones de personas que más lo necesitan. Al aplicar la tecnología y las lecciones aprendidas de su trabajo con Medicaid, Nuna está ayudando a las grandes empresas a mejorar la eficiencia y la calidad de la atención en sus planes privados. Todo este trabajo está respaldado por la destreza para establecer objetivos de los OKR, que Jini encontró por primera vez como gerente de productos de Google.

Esta historia refleja dos aspectos de nuestro compromiso de superpotencia. Una vez que el equipo de Nuna les cogió el truco, los OKR se comprometieron con sus metas de mayor impacto. Al mismo tiempo, tanto los líderes como los colaboradores aprendieron a comprometerse con el proceso de OKR en sí.

Jini Kim: La historia de Nuna es muy personal. Cuando mi hermano Kimong tenía dos años, le diagnosticaron autismo severo. Unos años más tarde, tuvo su primer ataque de gran mal en Disneyland. Un segundo estaba bien, y al siguiente estaba en el suelo, apenas podía respirar. Como inmigrantes coreanos con recursos limitados y poco inglés, mis padres se sentían impotentes. Sin una red de seguridad, mi familia seguramente se habría arruinado. La tarea de inscribirnos en Medicaid recayó en mí, a los nueve años.

Cuando me uní a Google en 2004, mi primer trabajo después de la universidad, nunca había oído hablar de los OKR. Pero con el tiempo, se convirtieron en una brújula indispensable para ayudarme a mí y a mis equipos a navegar a través de Google y realizar el trabajo más importante. Uno de los primeros productos en los que trabajé, Google Health, me enseñó la importancia de los datos para mejorar la atención médica. También aprendí lo difícil que puede ser acceder a los datos de atención médica, incluso a los propios. En 2010, esa experiencia me llevó a fundar Nuna.

No usamos OKR al principio. Nuna no tenía dinero ni clientes. Trabajaba a tiempo completo y otros cinco a tiempo parcial (incluido mi cofundador, estudiante de posgrado, David Chen), pero a nadie se le pagaba. Hicimos un prototipo y hablamos con algunos grandes empleadores autoasegurados. Ese primer año no obtuvimos ningún pedido, y con razón. Pensamos que sabíamos lo que necesitaba el mercado, pero aún no comprendíamos a nuestros clientes lo suficientemente bien como para defender el producto de manera eficaz.

Jini Kim, directora ejecutiva de Nuna, con su hermano Kimong.

Cuando todavía no teníamos pedidos en el segundo año, supe que era hora de obtener una educación. ¿Qué les importaba realmente a los directores de beneficios? ¿Cómo era la innovación significativa en el mercado de la atención médica? Me puse un traje y me precipité en algunas conferencias de recursos humanos para averiguarlo.

En 2012, las cosas que aprendí nos ayudaron a fichar a algunas empresas de Fortune 500 como clientes. Más de dos años de rechazo, frustración y más cenas de ramen de las que podía contar habían llevado finalmente a Nuna a adaptarse al mercado de productos. Pero en una puesta en marcha, la única constante es el cambio, y Nuna estaba a punto de experimentar una dramática. Después de regresar al Área de la Bahía de un período de seis meses con Healthcare.gov, cerramos \$ 30 millones de fondos. Finalmente podríamos pagarle a nuestro equipo y por muchos años más.

En ese momento, me enteré de una solicitud de propuestas del gobierno para crear la primera base de datos para todos los miembros de Medicaid: 74,5 millones de vidas en cincuenta estados, cinco territorios y el Distrito de Columbia. El esfuerzo ya había fallado varias veces. Después de setenta y dos horas alimentadas por la adrenalina y Red Bull, presentamos nuestra oferta justo a tiempo a los Centros de Servicios de Medicare y Medicaid (CMS). Dos meses después de eso, descubrimos que habíamos ganado el contrato.

Escalar Nuna fue una empresa enorme, en tres dimensiones. El primero fue el negocio en sí, para mejorar el cumplimiento, la seguridad y la privacidad. El segundo fue nuestra infraestructura de plataforma de datos. El tercero fue nuestra base de empleados, de quince personas a setenta y cinco. Tendríamos que construir una base de datos histórica mientras seguimos ejecutando nuestro negocio de empleador existente, y terminar en un año. Para cumplir, necesitaríamos más enfoque y compromiso que nunca.

En 2015, hicimos un primer intento de implementar OKR. Como ex Googler, me convencieron del poder de los objetivos y los resultados clave. Pero subestimé lo que se necesitaba para presentarlos, y mucho menos para ejecutarlos de manera efectiva. Necesita desarrollar su músculo objetivo de forma gradual, incremental. Como sé demasiado bien por mi propio OKR de bienestar privado para correr un maratón: hacer demasiado demasiado pronto definitivamente terminará en dolor.

Creamos OKR trimestrales y OKR anuales, y los implementamos para todos en Nuna desde el primer día. Entonces éramos pequeños, alrededor de veinte personas; se podría pensar que no era un gran impulso. Pero el proceso no tomó. Algunas personas nunca establecen sus OKR individuales; otros los colocaron, pero los metieron en un cajón.

En retrospectiva, habría comenzado con nuestro equipo de liderazgo de cinco. Para que prospere el establecimiento de objetivos estructurados, como nuestra empresa aprendió de la manera más difícil, los ejecutivos deben comprometerse con el proceso. Puede tomar una cuarta parte o dos para vencer la resistencia de sus gerentes y lograr que se aclimaten a los OKR, para verlos no como un mal necesario o un ejercicio superficial, sino como una herramienta práctica para cumplir con las principales prioridades de su organización.

Hasta que sus ejecutivos no estén plenamente de acuerdo, no puede esperar que los contribuyentes sigan su ejemplo, especialmente cuando los OKR de una empresa son aspiracionales. Cuanto más desafiante sea un objetivo, más tentador puede resultar abandonarlo. Las personas, naturalmente, miran a sus jefes para establecer metas y cumplirlas. Si los oficiales abandonan el barco en medio de un viaje tormentoso, no puede esperar que los marineros lo traigan al puerto.

A mediados de 2016, lo intentamos de nuevo, con un nivel renovado de compromiso con OKR. Pero incluso cuando vi que nuestro equipo ejecutivo estaba de acuerdo, supe que no podía ser complaciente. Como líder, mi trabajo era perseguir a la gente. Enviaría un correo electrónico a nuestros colaboradores para que se comprometieran a crear OKR individuales. Si no respondían, me comunicaría con ellos a través de Slack, la aplicación de mensajería del equipo. Si aún no me escuchaban, les enviaría un mensaje de texto. Y si ellos *todavía* no escuchaba, los agarraba y decía: " *Por favor* haz tus OKRs! "

Para inspirar un verdadero compromiso, los líderes deben practicar lo que enseñan. Deben modelar el comportamiento que esperan de los demás. Después de compartir mis OKR individuales en una reunión de todos, me sorprendió lo mucho que ayudó a la empresa a unirse al proceso. Les mostré a todos que yo también era responsable. Nuestros colaboradores se sienten libres de evaluar mis OKR y decirme cómo mejorarlos, lo que ha marcado la diferencia. Aquí hay un ejemplo, con mis calificaciones (en la escala de Google de 0.0 a 1.0) entre paréntesis. Puedo decirles que recibí muchos comentarios constructivos al formular este OKR de contratación engañosamente simple y decisivo:

OBJETIVO

Continúe construyendo un equipo de clase mundial.

RESULTADOS CLAVE

1. Reclute 10 ingenieros [0.8].
2. Contratar líder de ventas comerciales [1.0].
3. El cien por cien de los candidatos siente que ha tenido una experiencia profesional bien organizada, incluso si Nuna no hace una oferta [0,5].

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

OBJETIVO

Cree un entorno de trabajo saludable y productivo a medida que escalamos a más de 150 empleados.

RESULTADOS CLAVE

1. El cien por ciento de los Nunas han pasado por un ciclo de revisión / retroalimentación del desempeño [1.0].
2. El cien por ciento de los Nunas obtienen sus OKR individuales de Q3 dentro de la primera semana de Q4 [0.4].

En Nuna, nuestro compromiso con los OKR es muy público y visible. Pero hay ocasiones en las que el sistema es más útil en modo privado. En el cuarto trimestre de 2016, me propuse contratar a un vicepresidente para el negocio de nuestro empleador, un paso fundamental para acelerar el crecimiento de esa unidad de negocio. Era un puesto nuevo para la empresa y no estaba seguro de cómo se percibiría internamente. Establecer un OKR privado, del cual solo David y yo éramos responsables, profundizó mi compromiso de poner en marcha el proceso de contratación. Me impulsó a hablar personalmente con las partes interesadas clave de la empresa, encontrar posibles candidatos y, finalmente, poner en marcha un proceso de contratación más formal.

Por definición, las empresas emergentes luchan contra la ambigüedad. A medida que el terreno de Nuna se ha expandido, desde empleadores autoasegurados hasta la enorme base de datos de Medicaid y un conjunto de nuevos productos de planes de salud, hemos llegado a depender de los OKR más que nunca. Todo nuestro equipo necesita un enfoque más preciso y prioridades más claras, los requisitos previos para un compromiso más profundo. Los OKR han forzado un montón de conversaciones en la empresa que de otro modo no habrían sucedido. Estamos consiguiendo más alineación. En lugar de reaccionar a eventos externos sobre la marcha, actuamos con determinación en nuestros planes para cada trimestre. Nuestros plazos son más estrictos, pero también se sienten más alcanzables. Fueron *comprometido* a hacer lo que hemos dicho que haremos.

¿Cuál es la moraleja de nuestra historia de OKR? Como dice David, "No vas a conseguir que el sistema sea el correcto la primera vez. Tampoco va a ser perfecto la segunda o tercera vez. Pero no se desanime. Perseverar. Tienes que adaptarlo y hacerlo tuyo ". El compromiso se alimenta de sí mismo. Mantenga el rumbo con OKR, como sé de primera mano, y obtendrá beneficios asombrosos.

Hoy, con el invaluable apoyo de nuestros socios de CMS, Nuna ha construido una plataforma de datos flexible y segura para almacenar información médica privada para más de 74 millones de estadounidenses. Pero aspiramos a hacer mucho más. Queremos que nuestra plataforma informe a los responsables de la formulación de políticas mientras se enfrentan a la gobernanza de un sistema de atención de la salud costoso y complejo. Queremos que impulse la analítica, para ayudar a predecir y prevenir

sistema de salud costoso y complejo. Queremos que impulse la analítica para ayudar a predecir y prevenir futuras dolencias. Sobre todo, queremos que juegue un papel importante en la mejora de la atención médica de la nación. Es un compromiso abrumador. Pero como aprendí en Google: cuanto más complicada es la misión, más importantes son tus OKR.

Todos estos años después, mi hermano pequeño Kimong solo dice tres palabras: *uhma, appa, y nuna*

- Coreano para mamá, papá y hermana mayor. Kimong le dio a nuestra empresa tanto su nombre como su misión. Ahora depende de nosotros, respaldado por nuestro compromiso con los OKR, ayudar a mejorar la atención médica para todos.

-

En enero de 2017, Nuna abrió el telón de su trabajo con Medicaid. Entrevistado por *Los New York Times*, Andrew M. Slavitt, director interino de los Centros de Servicios de Medicare y Medicaid, describió la base de datos en la nube de Nuna como "casi histórica", un salto de los silos informáticos a nivel estatal a la primera "vista de todo el sistema en todo el programa".

En solo unos pocos años, el equipo de Nuna ha tenido un impacto duradero en el sistema de atención médica de EE. UU. Pero cualquiera que conozca a Jini y David, y la fuerza de su compromiso con los OKR, le dirá que recién están comenzando.

7

Superpoder n. ° 2: alinearse y conectarse para el trabajo en equipo

No contratamos a personas inteligentes para que les digan qué hacer.

Contratamos a personas inteligentes para que nos digan qué hacer.

- *Steve Jobs*

Wuestras vidas diarias. Es el carril rápido hacia la excelencia operativa. Sin embargo en Con la irrupción de las redes sociales, la transparencia es la configuración predeterminada para En la mayoría de las empresas de hoy, los objetivos siguen siendo secretos. Demasiados directores ejecutivos comparten la frustración de Aaron Levie, fundador y director ejecutivo de Box, la empresa de nube empresarial. "En cualquier momento", dijo Aaron, "un porcentaje significativo de personas están trabajando en cosas incorrectas. El desafío es saber cuáles".

La investigación muestra que es más probable que se logren los objetivos públicos que los que se mantienen en privado. Con solo mover el interruptor a "abrir", se elevan los logros en todos los ámbitos. En una encuesta reciente a mil adultos estadounidenses que trabajan, el 92 por ciento dijo que estarían más motivados para alcanzar sus metas si sus colegas pudieran ver su progreso.

En un sistema OKR, el personal más joven puede mirar los objetivos de todos, hasta el CEO. Las críticas y correcciones están a la vista del público. Los colaboradores tienen carta blanca para opinar, incluso sobre las fallas en el proceso de establecimiento de metas en sí. La meritocracia florece a la luz del sol. Cuando la gente escribe "Esto es en lo que estoy trabajando", es más fácil ver de dónde vienen las mejores ideas. Pronto se hace evidente que las personas que ascienden son las que hacen lo que más valora la empresa. Los venenos organizacionales (sospecha, sacos de arena, politiquería) pierden su poder tóxico. Si las ventas odian el último plan de marketing, no estarán hirviendo dentro de su silo; sus diferencias se ventilarán abiertamente. Los OKR hacen objetivos *objetivo*, en blanco y negro.

Colaboración de semillas de transparencia. Digamos que el empleado A está luchando por alcanzar un objetivo trimestral. Debido a que ha realizado un seguimiento público de su progreso, sus colegas pueden ver que necesita ayuda. Ellos intervienen, publican comentarios y ofrecen apoyo.

puede ver que necesita ayuda. Ellos intervienen, publican comentarios y ofrecen apoyo. El trabajo mejora. Igualmente importante, las relaciones laborales se profundizan, incluso se transforman.

En organizaciones más grandes, es común encontrar a varias personas trabajando sin saberlo en lo mismo. Al despejar una línea de visión hacia los objetivos de todos, los OKR exponen esfuerzos redundantes y ahorran tiempo y dinero.

La misma pagina

Una vez que se establecen los objetivos de primera línea, comienza el verdadero trabajo. A medida que pasan de la planificación a la ejecución, tanto los gerentes como los colaboradores vinculan sus actividades diarias a la visión de la organización. El término para este vínculo es *alineación*, y su valor no se puede exagerar. De acuerdo con la *Harvard Business Review*, las empresas con empleados altamente alineados tienen más del doble de probabilidades de tener el mejor desempeño.

Desafortunadamente, la alineación es poco común. Los estudios sugieren que solo el 7 por ciento de los empleados "comprenden completamente las estrategias comerciales de su empresa y lo que se espera de ellos para ayudar a lograr los objetivos comunes". La falta de alineación, según una encuesta de directores ejecutivos globales, es el obstáculo número uno entre la estrategia y la ejecución.

"Tenemos muchas cosas en marcha", dice Amelia Merrill, líder de recursos humanos en RMS, una agencia de modelos de riesgo de California. "Tenemos personas en varias oficinas en múltiples zonas horarias, algunas trabajando en paralelo, otras trabajando juntas. Y es realmente difícil para los empleados ver en qué deben trabajar primero. Todo parece importante; todo parece urgente. Pero que *De Verdad* necesita terminar? "

La respuesta está en OKR transparentes y enfocados. Ellos entrelazan el trabajo de cada individuo con los esfuerzos en equipo, los proyectos departamentales y la misión general. Como especie, anhelamos la conexión. En el lugar de trabajo, naturalmente sentimos curiosidad por saber qué están haciendo nuestros líderes y cómo nuestro trabajo se entrelaza con el de ellos. Los OKR son el vehículo preferido para la alineación vertical.

La gran cascada

En el mundo empresarial pasado, el trabajo se impulsaba estrictamente desde arriba. Los objetivos se transmitían en el organigrama como tabletas del Monte Sinaí. Los altos ejecutivos establecen objetivos de primera línea para sus jefes de departamento, quienes los trasladan al siguiente nivel de administración, y así sucesivamente.

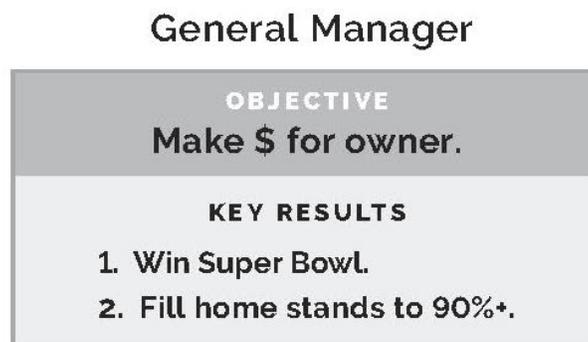
Si bien este enfoque para el establecimiento de objetivos ya no es universal, sigue siendo frecuente en la mayoría de las organizaciones más grandes. El atractivo es obvio. Los objetivos en cascada acorralan a los empleados de nivel inferior y garantizan que estén trabajando en las principales preocupaciones de la empresa. En el mejor de los casos, la cascada forja la unidad; deja claro que estamos todos juntos en esto.

En mi presentación a Google y muchas otras organizaciones, utilicé un equipo de fútbol imaginario para mostrar cómo funciona el sistema OKR de manera efectiva, o no, cuando se usa de esta manera.

Siga la cascada de un conjunto de OKR de arriba a abajo.

Los unicornios de Sand Hill: Fantasy Football

Digamos que soy el gerente general de Sand Hill Unicorns. Tengo un objetivo, el *QUÉ*: Gana dinero para el propietario.

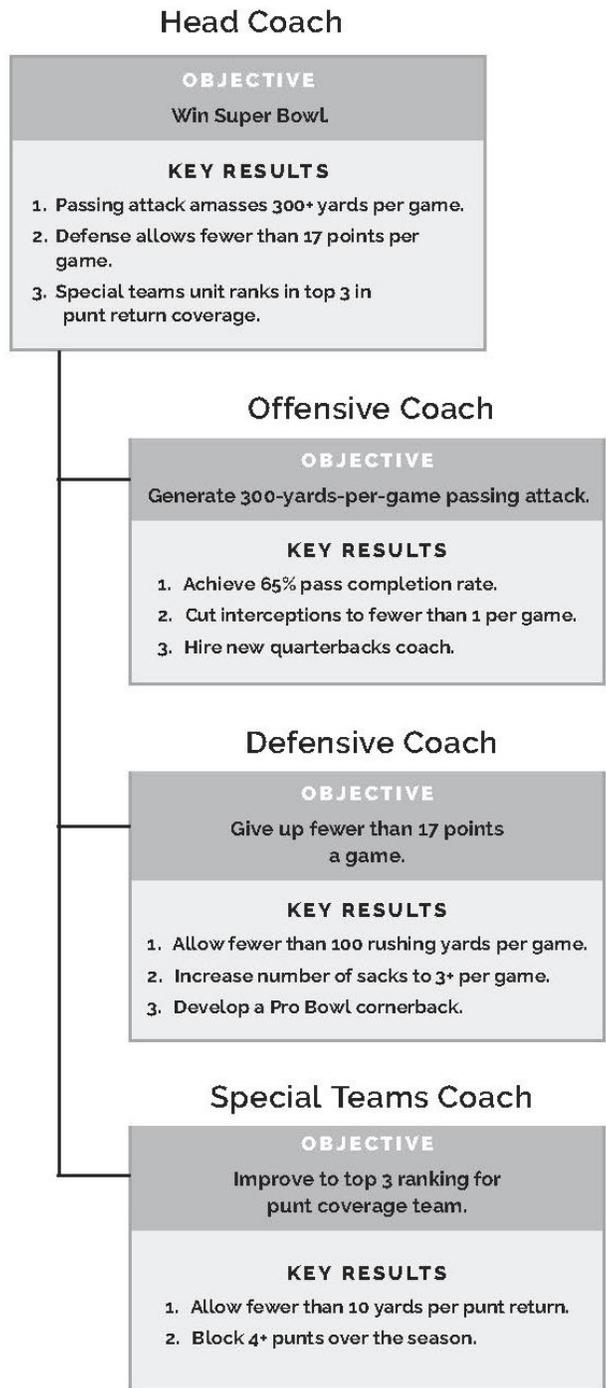


OKR Gráfico 1 - Gerente general

Mi objetivo tiene dos resultados clave: ganar el Super Bowl y llenar las gradas al menos al 90 por ciento de su capacidad, que es *CÓMO* Haré dinero para el dueño. Si yo

cumplir con ambos *CÓMO*, no hay forma de que no demos una ganancia. Entonces es un OKR bien construido.

Con nuestros OKR de nivel superior establecidos, nos abrimos paso en la organización.



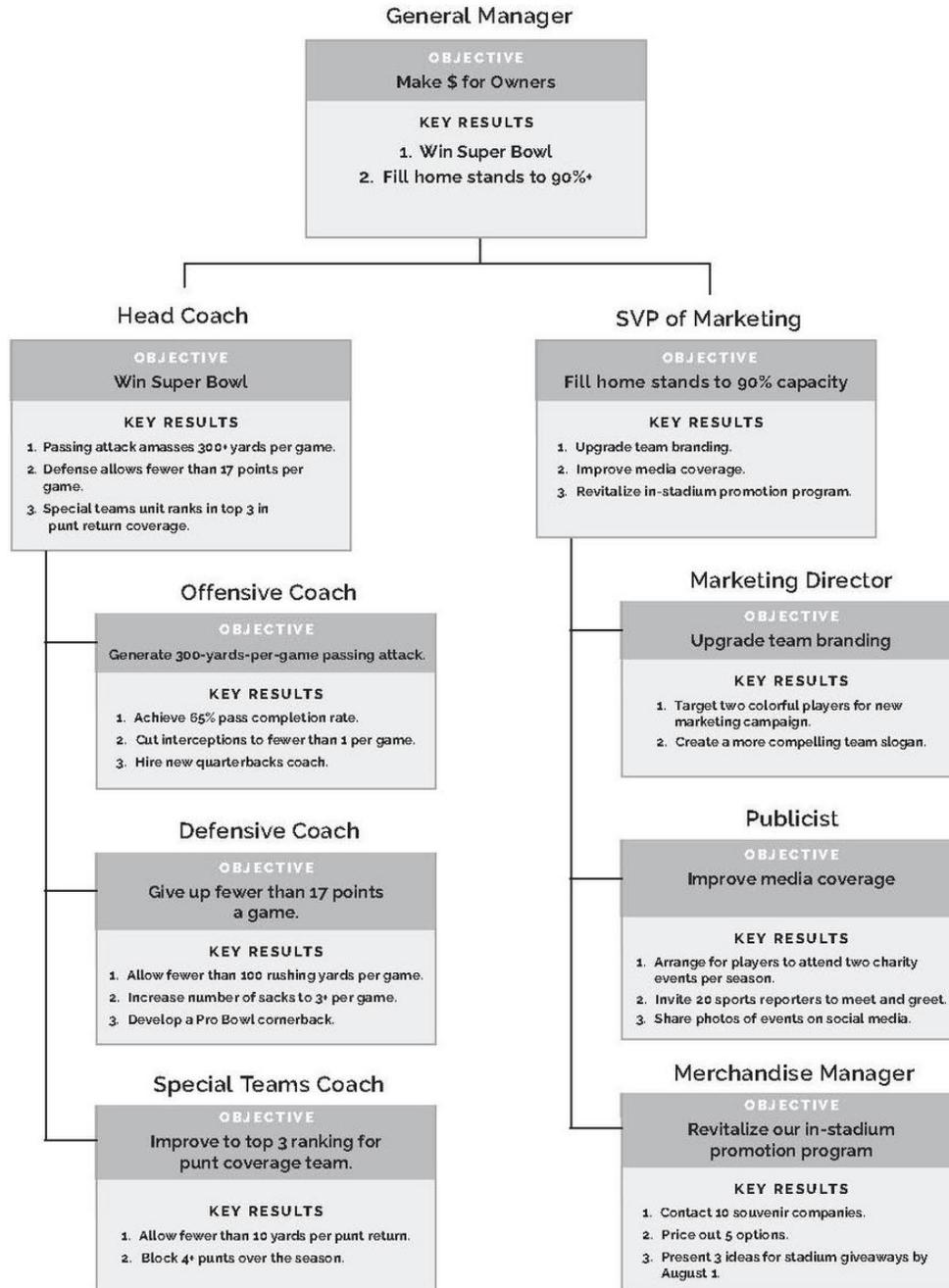
OKR Gráfico 2 - Entrenadores

OKR Gráfico 2 - Entrenadores

Como gerente general, hago descender mi objetivo en cascada al siguiente nivel de administración, el entrenador en jefe y el vicepresidente senior de marketing. Mis resultados clave se convierten en sus objetivos. (Ver Tabla 2 de OKR) El objetivo del entrenador en jefe es ganar el Super Bowl, con tres resultados clave para lograrlo: un ataque aéreo de al menos 300 yardas por juego, una defensa que rinde menos de diecisiete puntos por juego y un entre los tres primeros en cobertura de devolución de patadas. Coloca en cascada esos KR como objetivos para sus tres principales ejecutivos, los coordinadores ofensivos y defensivos y el entrenador de equipos especiales. Ellos, a su vez, diseñan sus propios resultados clave de nivel inferior. Para lograr un ataque aéreo de 300 yardas por juego, por ejemplo, el coordinador ofensivo podría apuntar a una tasa de pases completados del 65 por ciento y menos de una intercepción por juego, después de contratar a un nuevo entrenador de mariscales de campo.

Estos OKR están alineados con el objetivo del gerente general de ganar el Super Bowl.

Aún no hemos terminado. Necesitamos definir cómo llenaremos nuestras gradas.



Cuadro 3 de OKR: OKR para la organización

Mientras tanto, mi vicepresidente sénior de marketing ha derivado su objetivo de mi otro resultado clave, llenar los stands al 90 por ciento de su capacidad. (Consulte el cuadro 3 de OKR). Ha elaborado tres resultados clave: mejorar la marca del equipo, mejorar nuestra cobertura en los medios y revitalizar el programa de promoción en el estadio. Estos KR se distribuyen en cascada como objetivos para el director de marketing, el publicista del equipo y el gerente de mercadería, respectivamente.

Ahora, ¿qué pasa con esta imagen? Aquí hay una pista: los resultados clave del SVP son un desastre. A diferencia de los KR del entrenador en jefe, son inconmensurables. No son específicos ni tienen un límite de tiempo. ¿Cómo definimos "mejora", por ejemplo, en la cobertura mediática del equipo? (¿Cinco características especiales en ESPN? Una portada en

¿*Deportes Ilustrados*? ¿Cincuenta por ciento más de seguidores en las redes sociales?)

Pero incluso si el SVP obtuviera resultados clave más sólidos, el enfoque de establecimiento de objetivos de la organización seguiría siendo profundamente defectuoso. El objetivo principal, hacer más rico a una persona rica, carece de motivación intrínseca para el gerente general, y mucho menos para el cazatalentos de la costa este del equipo o el interno de relaciones públicas que trabaja como esclavo en la fotocopidora.

Con moderación, la cascada hace que una operación sea más coherente. Pero cuando *todas* los objetivos están en cascada, el proceso puede degradarse a un ejercicio mecánico, color por números, con cuatro efectos adversos:

- *Pérdida de agilidad.* Incluso las empresas medianas pueden tener seis o siete niveles de informes. Mientras todos esperan que la cascada caiga desde arriba y las reuniones y revisiones broten como malas hierbas, cada ciclo de metas puede llevar semanas o incluso meses para administrar. Las organizaciones en cascada estrecha tienden a resistir el establecimiento de metas rápido y frecuente. La implementación es tan engorrosa que los OKR trimestrales pueden resultar poco prácticos.
- *Falta de flexibilidad.* Dado que se necesita mucho esfuerzo para formular objetivos en cascada, la gente se muestra reacia a revisarlos a mitad del ciclo. Incluso las actualizaciones menores pueden sobrecargar a los que están en la fase descendente, que luchan por mantener alineados sus objetivos. Con el tiempo, el sistema se vuelve oneroso de mantener.
- *Contribuyentes marginados.* Los sistemas en cascada rígida tienden a excluir la entrada de los empleados de primera línea. En un ecosistema de arriba hacia abajo, los colaboradores dudarán en compartir inquietudes relacionadas con objetivos o ideas prometedoras.
- *Vínculos unidimensionales.* Si bien la cascada se bloquea en la alineación vertical, es menos eficaz para conectar a los pares horizontalmente, a través de las líneas departamentales.

¡Bottoms Up!

Afortunadamente, tenemos una alternativa. Precisamente porque los OKR son transparentes, se pueden compartir sin conectarlos en cascada al mismo tiempo. Si sirve para un propósito más amplio, se pueden omitir varios niveles de jerarquía. En lugar de descender del CEO a un vicepresidente, de un director a un gerente (y luego a los informes del gerente), un objetivo podría saltar del CEO directamente a un gerente, o de un director a un colaborador individual. O el liderazgo de la empresa puede presentar sus OKR a todos a la vez y confiar en que la gente diga: "Bien, ahora veo hacia dónde vamos y adaptaré mis objetivos a eso".

Teniendo en cuenta que Google tiene decenas de miles de empleados, su cultura innovadora quedaría paralizada por los OKR en cascada de memoria. Como observa Laszlo Bock, exjefe de Operaciones de Personas de la empresa, en *Reglas de trabajo !:*

Tener metas mejora el rendimiento. Sin embargo, pasar horas en cascada de objetivos hacia arriba y hacia abajo en la empresa no lo hace. . . .
Tenemos un enfoque basado en el mercado, en el que con el tiempo todos nuestros objetivos convergen porque se conocen los mejores OKR y los demás OKR son visibles. Los equipos que están muy desalineados se destacan y las pocas iniciativas importantes que afectan a todos son bastante fáciles de administrar directamente.

La antítesis de la cascada podría ser el "20 por ciento del tiempo" de Google, que libera a los ingenieros para trabajar en proyectos paralelos por el equivalente a un día a la semana. Al liberar a algunas de las mentes más agudas en cautiverio, Google ha cambiado el mundo tal como lo conocemos. En 2001, el joven Paul Buchheit inició un proyecto del 20 por ciento con el nombre en clave *Caribou*. Ahora se conoce como Gmail, el servicio de correo electrónico basado en web líder en el mundo.

Para evitar una sobrealineación compulsiva que mata el alma, las organizaciones saludables fomentan que surjan algunas metas de abajo hacia arriba. Digamos que el fisioterapeuta de Sand Hill Unicorns asiste a una conferencia de medicina deportiva y se entera de un nuevo régimen para la prevención de lesiones. Por su propia voluntad, acuña un OKR fuera de temporada para implementar la terapia. Su objetivo puede no alinearse con los OKR de su gerente directo, pero se alinea con el objetivo general del gerente general. Si los mejores jugadores de los Unicornios se mantienen saludables durante la temporada, las posibilidades del equipo de ganar el Super Bowl aumentarán.

La innovación tiende a residir menos en el centro de una organización que en sus bordes. Los OKR más poderosos suelen derivar de conocimientos ajenos al C-suite. Como observó Andy Grove, "la gente en las trincheras suele estar en contacto con los cambios inminentes desde el principio. Los vendedores comprenden las demandas cambiantes de los clientes antes que la gerencia; Los analistas financieros son los primeros en saber cuándo cambian los fundamentos de una empresa".

La microgestión es mala gestión. Un entorno OKR saludable logra un equilibrio entre alineación y autonomía, propósito común y libertad creativa. El “empleado profesional”, escribió Peter Drucker, “necesita estándares de desempeño rigurosos y metas altas. . . . Pero la forma en que hace su trabajo debe ser siempre su responsabilidad y su decisión”. En Intel, Grove veía mal la "intrusión gerencial": "[E]l subordinado comenzará a tener una visión mucho más restringida de lo que se espera de él, mostrando menos iniciativa para resolver sus propios problemas y refiriéndolos en su lugar a su [o su] supervisor. . . . [L]a producción de la organización se reducirá en consecuencia. . . ."

Un sistema de OKR óptimo libera a los contribuyentes para establecer al menos algunos de sus propios objetivos y la mayoría o la totalidad de sus resultados clave. Se lleva a las personas a esforzarse más allá, a establecer objetivos más ambiciosos y a lograr más de los que se proponen: "Cuanto más altos son los objetivos, mayor es el rendimiento". Las personas que elijan su destino tendrán una conciencia más profunda de lo que se necesita para llegar allí.

Cuando nuestra *cómo* está definido por otros, el objetivo no nos involucrará en el mismo grado. Si mi médico me ordena que baje la presión arterial entrenando para el Maratón de San Francisco, es posible que lo tome en consideración a regañadientes. Pero si decido correr la carrera por mi propia voluntad, es mucho más probable que llegue a la meta, especialmente si corro con amigos.

En los negocios, he descubierto que rara vez hay una única respuesta correcta. Aflojando las riendas y apoyando a la gente para que encuentre *su* respuestas correctas, ayudamos a todos a ganar. Los equipos de alto funcionamiento prosperan con una tensión creativa entre el establecimiento de objetivos de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba, una combinación de OKR alineados y no alineados. En tiempos de urgencia operativa, cuando es sencillo *haciendo* tiene prioridad, las organizaciones pueden optar por ser más directivas. Pero cuando los números son fuertes y una empresa se ha vuelto demasiado cautelosa y abotonada, un toque más ligero puede ser lo correcto. Cuando los líderes están en sintonía con las necesidades fluctuantes tanto de la empresa como de sus empleados, la combinación de objetivos de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba generalmente se establece alrededor de la mitad y la mitad. Lo que me suena bien.

Coordinación multifuncional

Incluso cuando el establecimiento de metas moderno trasciende exitosamente el organigrama, las dependencias no reconocidas siguen siendo la causa número uno del deslizamiento del proyecto. La cura es la conectividad lateral, multifuncional, de igual a igual y de equipo a equipo. Para la innovación y la resolución avanzada de problemas, los individuos aislados no pueden igualar

Para la innovación y la resolución avanzada de problemas, los individuos aislados no pueden coincidir con un grupo conectado. El producto se basa en la ingeniería, el marketing en las ventas. A medida que los negocios se vuelven más intrincados y las iniciativas más complejas, las divisiones interdependientes necesitan una herramienta que las ayude a llegar juntas a la meta.

Las empresas conectadas son empresas más rápidas. Para obtener una ventaja competitiva, tanto los líderes como los colaboradores deben vincularse horizontalmente, rompiendo barreras. Un sistema OKR transparente, como señala Laszlo Bock, promueve este tipo de colaboración libre: "Las personas de toda la organización pueden ver lo que está sucediendo. De repente, hay personas que están diseñando un teléfono y se acercan a otro equipo que hace software, porque vieron algo interesante que se podía hacer con la interfaz de usuario".

Cuando los objetivos son públicos y visibles para todos, un "equipo de equipos" puede atacar los puntos conflictivos dondequiera que surjan. Bock agrega: "Puedes ver de inmediato si alguien está golpeando la pelota fuera del parque, investiga. Si falta alguien todo el tiempo, investiga. La transparencia crea señales muy claras para todos. Inicia ciclos virtuosos que refuerzan su capacidad para realizar su trabajo. Y el impuesto de gestión es cero, es increíble".

Alinear: La historia de MyFitnessPal

Mike Lee

Cofundador y CEO

yo Quería perder algo de peso. Un preparador físico les dio una lista de los valores nutricionales de tres mil alimentos y una libreta de papel para el seguimiento

Calorías Mike, que había programado computadoras desde los diez años, sabía que tenía que haber una mejor manera. Entonces concibió una solución, que se convirtió en MyFitnessPal. Durante ocho años, Mike y Albert autofinanciaron la aplicación con ahorros y tarjetas de crédito.

Hoy, los hermanos Lee están en el centro de un movimiento épico por la salud cuantitativa, auto-digital y el bienestar personal. Su misión es crear un planeta saludable. En 2013, cuando Kleiner Perkins invirtió en MyFitnessPal, la aplicación tenía 45 millones de usuarios registrados. Hoy tiene más de 120 millones y han perdido 300 millones de libras colectivas. Con una base de datos de 14 millones de alimentos más enlaces en tiempo real a Fitbit y docenas de otras aplicaciones, MyFitnessPal hace que sea más fácil que nunca rastrear lo que come y la eficacia con la que hace ejercicio. Al revelar lo que solía estar oculto, por ejemplo, las calorías que quemas en tu carrera matutina, MyFitnessPal ayuda a los usuarios a establecer y lograr ambiciosos objetivos personales. Los miembros toman decisiones diarias que cambian sus vidas. Como beneficio adicional, la aplicación viene con una red de amigos que te animan cada día.

Los OKR no son islas. Por el contrario, crean redes (verticales, horizontales, diagonales) para conectar el trabajo más vital de una organización. Cuando los empleados se alinean con los objetivos principales de una empresa, su impacto se amplifica. Dejan de duplicar esfuerzos o de trabajar contraproducente a contrapelo. Como descubrieron los hermanos Mike y Albert Lee mientras creaban MyFitnessPal, la aplicación de salud y fitness líder en el mundo, una alineación sólida es fundamental para el progreso diario que da lugar al próximo gran salto.

Si esta historia suena como un escenario perfecto para los OKR, no se equivoca. Objetivo

Si esta historia suena como un escenario perfecto para los OKR, no se equivoca. El establecimiento de metas fue algo orgánico para Mike y Albert, aunque no siempre fue fácil, como verá. En febrero de 2015, Under Armour adquirió su empresa por 475 millones de dólares. La fusión unió la fuerza tecnológica de MyFitnessPal con una de las grandes marcas de la industria. De repente, los Lee tuvieron acceso a atletas profesionales de clase mundial, la próxima frontera para el fitness digital. Como dice Mike, "Queremos patinar hacia donde va el disco".

La nueva estructura empresarial trajo consigo nuevos desafíos para el establecimiento de objetivos, en particular en torno a la alineación. Mike y Albert confiarían en los OKR para navegar por un laberinto de relaciones internas. A medida que MyFitnessPal se sumergía en un estanque mucho más grande, los objetivos y los resultados clave alinearían a su equipo en crecimiento y sus metas.

-

Mike Lee: Tienes un dispositivo en tu bolsillo que es increíblemente poderoso. Los datos que recopila, sobre usted y el mundo que lo rodea, está explotando. Por un costo nominal o ninguno, puede tener un entrenador o un nutricionista o incluso un consultor médico disponible en todo momento. Gracias a nuestros teléfonos inteligentes, podemos tomar decisiones más saludables y llevar estilos de vida más saludables.

MyFitnessPal proporciona información, los llamamos "momentos de claridad", que se quedan con nuestros usuarios toda la vida. Sé de primera mano que funciona. Cuando comencé a rastrear lo que comía, aprendí que la mayonesa tiene noventa calorías por cucharada y la mostaza solo cinco. No he tocado una gota de mayonesa desde entonces. Haga suficientes cambios pequeños y verá que se suman.

Trabajé para varias empresas antes de cofundar MyFitnessPal. Ninguno de ellos utilizó sistemas formales de establecimiento de objetivos. Tenían planes financieros anuales, cifras de ingresos que alcanzar y estrategias amplias a su alrededor, pero nada estructurado o continuo. No es coincidencia que esas organizaciones compartieran algo más en común: una evidente falta de alineación. No tendría ni idea de lo que estaban haciendo otros equipos o de cómo podríamos trabajar juntos hacia un objetivo común. Intentaríamos compensarlo con más reuniones, lo que solo sería una pérdida de tiempo. Si pones a dos personas en un bote y tienes una fila al este y la otra al oeste, gastarán mucha energía y no irán a ninguna parte.

En nuestros primeros días en MyFitnessPal, bromeábamos diciendo que teníamos una lista de tareas pendientes de mil elementos, y tachábamos los tres elementos principales y decíamos: "Está bien, *ese* fue un buen año ". Dejamos mucho por debajo de la línea, pero estuvo bien. Trabajamos dentro de nuestros límites: lanzar la aplicación de Android, o la aplicación de BlackBerry, o la versión para iPhone o iPad. Abordamos un objetivo a la vez y trabajamos hasta que lo hicimos, y luego pasamos al siguiente elemento de la lista. Rara vez hubo superposición.

Nuestro proceso no era sofisticado, pero estaba enfocado y era altamente mensurable. Cuando está definiendo la estrategia de una empresa por su cuenta, con solo otra persona trabajando en productos, la alineación es simple. Mi hermano y yo declararíamos un objetivo clave: *lanzar en el iPad en tal fecha*—Y comunicar cada día nuestro progreso. Las organizaciones pequeñas pueden arreglárselas con menos procesos. Aunque ahora desearía haber tenido nuestros OKR en marcha antes, incluso antes de que nos financiaran. Habríamos estado mejor preparados para tomar decisiones más sensatas cuando se nos presentara la oportunidad.

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

Una vez que MyFitnessPal se puso en funcionamiento en iPhone y Android, nuestro crecimiento se disparó. Un día nos despertamos y teníamos 35 millones de usuarios registrados. Estábamos escalando demasiado rápido para hacer una cosa a la vez. Descubrí que la entropía comienza cuando tienes a dos grandes personas directamente debajo de ti. Quieres darles a cada uno de ellos algo grande y con un propósito en lo que trabajar, y ambos naturalmente quieren mover su parte del proyecto, y pronto se desalinean y cargan en diferentes direcciones. Antes de que te des cuenta, están trabajando en dos cosas diferentes. No ayuda presionarlos más. Si dos clavos están levemente desalineados, un buen martillo los extenderá hacia los lados.

Aunque Albert y yo sabíamos que necesitábamos más estructura en el establecimiento de nuestras metas, no estábamos seguros de cómo proceder. En 2013, poco después de que Kleiner Perkins invirtiera por primera vez en nuestra empresa, John Doerr vino para presentarnos los OKR. Su analogía con el equipo de fútbol resonó conmigo; yo solo *tiene* eso. Me encantó la simplicidad del objetivo principal y la forma en que se destiló, extendió y distribuyó en cascada a través de la organización. Y pensé para mí mismo: *Ese* era la forma en que alinearíamos nuestra empresa.

Integración entre equipos

Cuando comenzamos a implementar los OKR, fue más difícil de lo previsto. No apreciamos la cantidad de pensamiento que se necesitó para crear los objetivos correctos de la empresa y luego ponerlos en cascada para impulsar el comportamiento de los colaboradores. Nos resultó difícil lograr un equilibrio entre alto nivel,

pensamiento estratégico y comunicación directiva más granular. Una vez que tuvimos nuestra financiación de la Serie A y aumentamos nuestro equipo de liderazgo, nuestro ámbito de lo posible se expandió. En un impulso por la responsabilidad, establecemos un gran objetivo dedicado para cada líder. Creamos los OKR de la empresa para las personas en lugar de hacer coincidir las personas con nuestros OKR; lo teníamos al revés. Algunos objetivos eran demasiado estrechos, otros demasiado imprecisos. Si un gerente de recursos humanos se atasca al intentar conectarse con los objetivos de alto nivel para el producto o los ingresos, agregaríamos un objetivo de primera línea solo para esa persona. Pronto tuvimos una gran cantidad de OKR de la empresa, pero ¿qué *importaba* en MyFitnessPal? Habíamos perdido el bosque por los árboles.

En 2013, cuando pasamos de diez a treinta personas, supuse que nos volveríamos un 200% más productivos. Subestimé cuánto te frena el escalado. Los nuevos ingenieros necesitan una formación exhaustiva antes de que puedan ser tan competentes como sus remanentes. Y con varios ingenieros desarrollando el mismo proyecto, tuvimos que crear nuevos procesos para evitar que se anulaban entre sí. En la transición, la productividad se vio afectada.

A fin de cuentas, la alineación se trata de ayudar a las personas a comprender lo que quieres que hagan. La mayoría de los contribuyentes estarán motivados para ascender hasta los OKR de primera línea, suponiendo que sepan dónde colocar la escalera. A medida que nuestro equipo se hizo más grande y más estratificado, nos enfrentamos a nuevos problemas. Un gerente de producto estaba trabajando en Premium, la versión de suscripción mejorada de nuestra aplicación. Otro enfocado en nuestra plataforma API, para permitir que terceros como Fitbit se conecten a MyFitnessPal y escriban datos en él o aplicaciones encima de él. El tercero abordó nuestra experiencia principal de inicio de sesión. Los tres tenían OKR individuales para lo que esperaban lograr, hasta ahora todo bien.

El problema fue nuestro equipo de ingeniería compartido, que quedó atrapado en el medio. Los ingenieros no estaban alineados con los objetivos de los gerentes de producto. Tenían sus propios OKR de infraestructura, para mantener la plomería en funcionamiento y las luces encendidas. Supusimos que podían hacerlo todo, un gran error. Se confundieron sobre en qué deberían estar trabajando, lo que podría cambiar sin previo aviso. (A veces se reducía a qué gerente de producto gritaba más fuerte). A medida que los ingenieros cambiaban de proyecto de una semana a otra, su eficiencia se reducía. Al volver a un producto después de una interrupción, tendrían que preguntarse: ¿Cómo va esto de nuevo? El trabajo Premium fue especialmente urgente para los ingresos, pero fue a trompicones.

Me sentí súper frustrado. Habíamos contratado a todas estas personas talentosas y estábamos gastando toneladas de dinero, pero no íbamos más rápido. Las cosas llegaron a un punto crítico sobre un OKR de marketing de máxima prioridad para correos electrónicos personalizados con contenido dirigido. El objetivo estaba bien construido: queríamos atraer un cierto número mínimo de usuarios activos mensuales a nuestro blog. Un resultado clave importante fue aumentar nuestra tasa de clics en los correos electrónicos. El problema era que nadie en marketing había pensado en informar a la ingeniería, que ya había establecido sus propias prioridades ese trimestre. Sin la aceptación de los ingenieros, el OKR estaba condenado antes de comenzar. Peor aún, Albert y yo no descubrimos que estaba condenado hasta nuestra autopsia trimestral. (El proyecto se terminó con un cuarto de retraso).

Esa fue nuestra llamada de atención, cuando vimos la necesidad de una mayor alineación entre los equipos. Nuestros OKR estaban bien elaborados, pero la implementación se quedó corta. Cuando los departamentos contaban entre sí para obtener un apoyo crucial, no logramos hacer explícita la dependencia. La coordinación fue impredecible, y los plazos se suspendieron de forma regular. No nos faltaron objetivos, pero nuestros equipos se alejaban unos de otros.

Al año siguiente, intentamos solucionar el problema con reuniones periódicas de integración del equipo ejecutivo. Cada trimestre, nuestros jefes de departamento presentaron sus metas e identificaron dependencias. Nadie salió de la sala hasta que respondimos algunas preguntas básicas: ¿Estamos satisfaciendo las necesidades de participación de todos? ¿Está un equipo sobrecargado? Si es así, ¿cómo podemos hacer que sus objetivos sean más realistas?

La alineación no significa redundancia. En MyFitnessPal, cada OKR tiene un único propietario, y otros equipos se unen según sea necesario. Como yo lo veo, la copropiedad debilita la rendición de cuentas. Si un OKR falla, no quiero que dos personas se culpen entre sí. Incluso cuando dos o más equipos tienen objetivos paralelos, sus resultados clave deben ser distintos.

Cada vez que pasamos por el proceso de OKR, lo hicimos un poco mejor. Nuestros objetivos se volvieron más precisos, nuestros resultados clave más mensurables, nuestra tasa de logros más alta. Nos tomó dos o tres cuartos entenderlo realmente, en particular para las características del producto que apuntan a un objetivo amplio. No es fácil predecir el mercado de lo conceptualmente nuevo; batiríamos salvajemente nuestra métrica o la perderíamos. Así que lo cambiamos. Comenzamos a fijar nuestros resultados clave en los plazos en lugar de los ingresos o los usuarios previstos. (Ejemplo: "Lanzar MFP Premium antes del 5/1/15"). Después del lanzamiento de una función y la recuperación de algunos datos reales, estaríamos en una posición más sólida para evaluar su impacto y potencial. Luego, nuestra próxima ronda de OKR podría ajustarse (o estirarse) de manera más realista a los resultados proyectados.

En ocasiones, veíamos a nuestro equipo elegir resultados clave de menor riesgo, como enviar correos electrónicos aquí o notificaciones push allí. Cuanto más ambicioso era el tramo del objetivo, más conservadora hacía la gente sus KR, una consecuencia clásica no intencionada. Así que aprendimos a diseñar nuestros objetivos para que se ajustaran al contexto. Cuando fue apropiado, optamos por lo incremental. Pero hubo ocasiones en las que le dijimos al equipo: "No se preocupe por el impacto mensual del usuario activo en este caso. Simplemente cree la mejor función que pueda. Queremos que te muevas por las vallas".

Dependencias no reconocidas, escrito más grande

Ir con Under Armour significó adaptarse a una empresa con un modo completamente diferente de establecimiento de objetivos. De repente, tenía un jefe con el que alinearme y una división recién formada que dirigir: UA Connected Fitness – North America. Nuestro mandato era aprovechar las tecnologías digitales emergentes para mejorar la aptitud y el rendimiento. Tenía tres aplicaciones adicionales para coordinar, cada una con una cultura y un estilo de trabajo diferentes.

A escala, la alineación se vuelve exponencialmente más compleja. ¿Cómo mostraríamos a cuatrocientas personas lo que estábamos tratando de lograr, para ayudarlos a alinearse con nosotros y entre ellos? ¿Cómo podríamos hacer que todos remaran en la misma dirección? Al principio, me resultó muy difícil de hacer; Apenas puedo imaginar cómo se las arreglan Amazon o Apple. Cuando introdujimos los OKR en toda nuestra división, marcó una gran diferencia.

Unas semanas después de nuestra adquisición, mi jefe convocó una reunión de liderazgo fuera del sitio para veinte personas, incluidas las partes interesadas de Connected Fitness en toda la empresa. Dado que Under Armour siguió una cadencia anual, los jefes de departamento debían presentar lo que pretendían lograr ese año. En MyFitnessPal, estábamos acostumbrados a invertir el tiempo para enmarcar correctamente nuestros objetivos. Nuestro grupo estaba listo.

A medida que se desarrolló la reunión, Albert y yo nos sorprendimos al descubrir que el equipo de comercio electrónico contaba con nosotros para generar un tráfico significativo desde nuestras aplicaciones. El equipo de datos asumió que entregaríamos una gran cantidad de datos. El equipo de ventas de medios nos había rebajado por una cantidad determinada en dólares en ingresos por publicidad nueva. Los tres tenían nociones preconcebidas de lo que podían esperar de nosotros, sin visibilidad de lo que otros equipos preguntaban. Nadie podía ver cómo sus objetivos podrían alinearse con nuestros propios objetivos de crecimiento, y mucho menos con el panorama general de la empresa. Había dependencias no reconocidas dondequiera que miráramos. Era nuestro viejo problema en MyFitnessPal, con esteroides. Simplemente no había forma de que pudiéramos hacer todas estas cosas.

Tomó dieciocho meses enderezar la alineación de nuestra división, y no podríamos haberlo hecho sin los OKR. Primero, tuvimos que definir nuestras limitaciones de capacidad para desarrollar nuevo software. Luego tuvimos que aclarar nuestras prioridades centrales. Al compartir nuestros OKR de alto nivel para Connected Fitness, pude explicar por qué ciertos proyectos requerían el tiempo asignado y dónde deberíamos duplicar los principales objetivos de la empresa. "Este es el proceso que usamos", dije, "y les estoy mostrando nuestro

objetivos y resultados clave. Debes avisarme si ves que falta algo o si crees que estamos trabajando en cosas incorrectas ".

Era transparencia unidireccional y me sentí un poco nervioso al entrar, pero funcionó. La gente empezó a reconocer nuestros límites y a ajustar sus expectativas en consecuencia. Por nuestra parte, trabajamos para alinearnos con ellos mediante la búsqueda de proyectos que cumplieran con los objetivos interdepartamentales.

Cuando Albert se apoderó de nuestro equipo de productos MapMyFitness, primero examinó la hoja de ruta y dijo: "Necesitamos reducir la mitad de esto, ¿verdad? Tenemos que reducirlo a las cosas que realmente importan ". Ahora evaluamos las características del producto a la manera de MyFitnessPal: "Si sacamos esta de la hoja de ruta este trimestre, ¿qué sucede? ¿Realmente afectaría la experiencia del usuario? " La mayoría de las veces, la característica en cuestión no haría una gran diferencia. Estas llamadas no son subjetivas; tenemos métricas para medir el impacto. Estamos tomando decisiones más difíciles y precisas sobre dónde colocar nuestras apuestas en estos días, y todas se derivan del proceso OKR.

El enfoque y la alineación son estrellas binarias. En mayo de 2015, tres meses después de que Under Armour nos adquiriera, finalmente se lanzó nuestra versión de suscripción Premium. No podía suceder hasta que admitiéramos abiertamente: "Mira, no podemos hacer todas estas cosas. Tenemos que elegir ". Teníamos que dejarle claro a la empresa que Premium era nuestro objetivo número uno, por encima de todo.

Todavía somos un trabajo en progreso. Poco después de la fusión, dos de nuestras cuatro aplicaciones implementaron mapas simultáneamente dentro de sus funciones de seguimiento de ejecución. Debido a que no habían podido colaborar en el desarrollo, crearon sus mapas de diferentes maneras con diferentes proveedores. Más allá de la evidente ineficiencia, la experiencia de nuestros clientes sería inconsistente. Para su mérito, los dos equipos idearon un control mensual para evitar problemas similares en el futuro. Poco tiempo después, implementamos OKR en toda la división. Ahora estamos todos en la misma página. Todos conocen las principales prioridades de nuestro grupo, lo que les da la libertad de decir no a otras cosas.

Alineación de la estrella del norte

Aunque nuestros días de puesta en marcha han quedado atrás, todavía somos ambiciosos establecedores de objetivos. Seguimos defendiendo nuestros valores OKR de transparencia y responsabilidad. Publicamos nuestros objetivos en una wiki que cualquier persona de la empresa puede ver. Los discutimos en reuniones semanales para todos. En un retiro reciente fuera del sitio, demostré nuestro proceso OKR al grupo de liderazgo más grande, y simplemente se lo comieron. "Lo mejor que hemos tenido fuera del sitio", dijo un ejecutivo. Con los OKR arraigados como la base operativa de Connected Fitness, mi esperanza es difundirlos con el ejemplo en Under Armour. Cuanto más grande sea la organización, más valor ofrece el sistema.

Más allá de hacer que los objetivos sean más consistentes dentro de una empresa, la alineación tiene un significado más profundo. Se trata de mantener sus objetivos fieles a sus valores de North Star. Connected Fitness está deliberadamente alineado con la misión de Under Armour "hacer que todos los atletas sean mejores". Al mismo tiempo, todavía vivimos según el antiguo mantra MyFitnessPal: *Cuando nuestros clientes logran alcanzar su salud y objetivos de fitness, tenemos éxito como empresa.* Como equipo, todavía nos estamos planteando la pregunta que Albert y yo nos hicimos al principio: ¿Esta función, o esta asociación, ayudará a nuestros clientes a tener éxito?

Después de todo, son nuestros usuarios quienes hacen el trabajo duro para cambiar sus vidas. Como la mujer que se levantó de su silla sin usar las manos, por primera vez en veinte años: un momento conmovedor de claridad. En la medida en que hemos tenido éxito como empresa, se trata de ayudar a brindar esos momentos. Siempre que sea posible, lo explicamos en detalle en nuestros objetivos de alto nivel, como puede ver en el siguiente OKR de hace unos años:

OBJETIVO

Ayuda a más personas en todo el mundo.

RESULTADOS CLAVE

1. Agregue 27 millones de nuevos usuarios en 2014.
2. Llegue a un total de 80 millones de usuarios registrados.

Cada decisión que tomamos debe ajustarse a nuestra visión. Cuando enfrentamos un compromiso entre nuestros clientes y un objetivo comercial, nos alineamos con el cliente. Cuando un objetivo parece fuera de línea con nuestro mantra, recibe un escrutinio adicional. Antes de seguir adelante, nos aseguramos de que se alinee con nuestra estrella polar. Eso es lo que nos mantiene caminando y conectados con las personas a las que servimos. Eso es lo que nos hace quienes somos.

Connect: La historia de Intuit

Atticus Tysen

Director de información

En 1980, Intuit ha hecho *Fortuna* la prestigiosa lista de los "Más admirados del mundo" durante catorce años seguidos. La firma hizo su primer chapoteo en el mundo de la contabilidad de escritorio con Quicken, que llevó las finanzas personales a la computadora de escritorio y se convirtió en un nombre familiar. Luego vino el software de preparación de impuestos (TurboTax) y un programa de contabilidad de escritorio (QuickBooks), que finalmente se trasladó a Internet. A lo largo de su larga historia, según los estándares tecnológicos, Intuit ha sobrevivido a una amenaza competitiva tras otra manteniéndose un paso por delante. Más recientemente, vendió Quicken y reconstruyó QuickBooks Online como una plataforma abierta. Las suscripciones se dispararon en un 49 por ciento. "Siempre que Intuit hace un giro equivocado", dijo el analista de UBS Brent Thill *Los New York Times*, "Bajan rápidamente de la grava y regresan al asfalto. Por eso a la empresa le ha ido tan bien durante tanto tiempo".

La gente no puede conectarse con lo que no puede ver; las redes no pueden florecer en silos. Por definición, los OKR están abiertos y son visibles para todas las partes de una organización, para cada nivel de cada departamento. Como resultado, las empresas que se apegan a ellos se vuelven más coherentes.

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

Las organizaciones adaptables tienden a estar conectadas de manera más abierta. La cultura de transparencia de Intuit fue arraigada por el cofundador Scott Cook y reforzada por el “entrenador” Bill Campbell, quien se desempeñó como director ejecutivo y presidente durante mucho tiempo de Intuit. “Bill fue uno de los tipos más abiertos que he conocido”, dice Atticus Tysen, vicepresidente senior y director de información de Intuit. “Sabía leer a las personas e invirtió en ellas. Siempre sabías lo que estaba pensando y que estaba de tu lado”.

El legado del entrenador sigue vivo. Hace unos años, para ayudar al departamento de TI a adaptarse a medida que Intuit se trasladaba a la nube, Atticus presentó los OKR a sus subordinados directos. El trimestre siguiente, bajó el sistema al nivel de director;

informes. El trimestre siguiente, bajó el sistema al nivel de director; el trimestre siguiente, a los seiscientos empleados de TI. Estaba decidido a no forzar el nuevo proceso. “No queríamos el cumplimiento burocrático”, dice Atticus. “Queríamos un cumplimiento entusiasta. Quería ver si el sistema OKR tendría éxito por sí solo, y realmente lo hizo”.

Cada trimestre, el grupo de TI de Intuit aborda unos 2.500 objetivos activos. A medida que han desarrollado su músculo para establecer objetivos con registros de rutina y datos automatizados en tiempo real, los usuarios alinean aproximadamente la mitad de sus OKR con los objetivos de los superiores o de su departamento. En conjunto, ven los OKR de sus gerentes más de cuatro mil veces por trimestre, o siete vistas por empleado, un fuerte marcador de participación de primera línea. Después de la cirugía Lasik de los OKR, los colaboradores ven vínculos más claros entre su propio trabajo diario, las prioridades de sus colegas, los objetivos trimestrales de su equipo y la misión "True North" de la empresa.

La historia de Intuit demuestra los beneficios de un proyecto piloto de OKR antes (o incluso sin) una implementación completa de la empresa. Unos pocos cientos de usuarios pueden ser suficientes para un laboratorio de OKR, para solucionar cualquier problema antes de la implementación a escala. En Intuit, dice el CEO Brad Smith, quien publica sus propios objetivos en su oficina para que todos los vean, el establecimiento de objetivos conectados "es fundamental para permitir que los empleados realicen el mejor trabajo de sus vidas".

-

Atticus Tysen: Trabajé en Intuit durante once años en el lado del producto antes de pasar al departamento de TI. Luego, en 2013, me convertí en CIO. Hice el cambio porque amaba la empresa y sabía que la TI necesitaba evolucionar para ayudar a Intuit en su nueva misión. Fue un momento estresante y emocionante. La organización estaba girando en varias direcciones a la vez: desde software de escritorio hasta software basado en la nube, desde una plataforma cerrada a una abierta a miles de aplicaciones de terceros, desde una empresa norteamericana hasta una empresa global. A medida que nos inclinamos hacia nuestra estrategia a largo plazo para convertirnos en un ecosistema integrado, cambiamos gradualmente de una casa de marcas (TurboTax, Quicken, QuickBooks) a la casa de marca de Intuit.

En la tormenta de cualquier interrupción, TI sufrirá la peor parte de las frustraciones internas. En parte, se debe a que la operación tiende a ser opaca. Cualquier empresa de más de treinta años acumula capas de tecnología compleja, especialmente una empresa de tecnología. En TI, siempre hacemos malabarismos con las necesidades de los socios internos con las demandas de nuestros usuarios finales. Conectamos tecnología y resultados comerciales. Quizás lo más difícil de todo es que debemos equilibrar la tarea de hacer que los sistemas funcionen perfectamente hoy (como espera nuestra gente) con nuestro mandato de invertir en el futuro. Por ejemplo: Intuit solía tener nueve sistemas de facturación diferentes para servir nuestra variedad de productos, y cada uno de ellos tenía desafíos especiales. Cuando apaga incendios todos los días, es difícil crear una tecnología de facturación de próxima generación.

¿Cómo podríamos indicarle a nuestra fuerza laboral qué es lo más importante mientras los mantenemos a todos en funcionamiento? ¿Y cómo podríamos asegurar a todos que teníamos sus preocupaciones cubiertas? En una organización convencional en silos, la actividad es opaca. Las personas pueden intentar investigar lo que sucede fuera de su propio departamento, pero a menudo no saben por dónde empezar o no tienen tiempo para hacer un seguimiento.

En Intuit, el cambio comenzó desde arriba. Para impulsar nuestra transformación, nuestro presidente y director ejecutivo,

En Intuit, el cambio comenzó desde arriba. Para impulsar nuestra transformación, nuestro presidente y director ejecutivo, Brad Smith, instaló un sistema de establecimiento de objetivos en toda la empresa. Brad es muy consciente e intencional sobre esto. Una vez al mes, los gerentes se reúnen con sus informes para discutir los objetivos individuales. El sistema tiene una retroalimentación incorporada de 360 grados, y ambas partes comparan notas de forma regular.

Nuestra empresa tiene una larga historia cultural en torno al aprendizaje y la experimentación. Intentamos muchas cosas, conservamos los elementos que funcionan mejor y los adaptamos para hacerlos propios. Acepté asociarme con RR.HH. para probar los OKR en Enterprise Business Solutions, o EBS (nuestro apodo de TI). En 2014, descubrí por primera vez objetivos y resultados clave mientras buscaba en Google "establecimiento de metas". Mi investigación sugirió que los OKR podrían ayudarnos a cambiar la forma en que operamos, incluso cómo nos percibimos a nosotros mismos.

La TI moderna va mucho más allá de marcar casillas para procesar tickets de ayuda o solicitudes de cambio. Se trata de agregar *valor* al negocio: deshacerse de los sistemas de clonación redundantes, crear nuevas funciones y encontrar soluciones orientadas al futuro. Para convertirse en el equipo que Intuit necesitaba, nuestro EBS tendría que cambiar de raíz y rama. Nuestros líderes tuvieron que dar a la gente un aire para dejar atrás algunas tareas del día a día y enfocarse en iniciativas más valiosas y de largo plazo.

Hoy en día, cada empleado de mi departamento tiene de tres a cinco objetivos comerciales por trimestre, junto con uno o dos personales. El sistema es poderoso precisamente porque es tan simple y tan transparente. Para que nuestros OKR fueran efectivos, sabía que tendrían que ser visibles en todo Intuit, incluso si nadie fuera de EBS los usaba. Quería que todos en la empresa supieran exactamente qué estábamos haciendo, cómo y por qué. Cuando las personas comprenden sus prioridades y limitaciones, es más probable que confíen en usted cuando algo sale mal.

Al principio, me resultó difícil separar mis objetivos individuales de los OKR del departamento. Como líder de TI, pensé que deberían coincidir lógicamente. Pero no fue una buena óptica. La mayoría de nuestros objetivos de alto nivel perduraron de un trimestre a otro, por lo general durante dieciocho meses. Más adelante, los equipos y las personas modificarían sus propios OKR a medida que el entorno cambiaba y seguíamos progresando. Y preguntaban, razonablemente, "¿Qué está haciendo el CIO si sus objetivos nunca cambian?" Recibí el mensaje. Ahora tengo mis propios objetivos, y asciendo a nuestros OKR de nivel superior como todos los demás.

Más allá de nuestra base en el Área de la Bahía, nos propusimos implementar el sistema en todo el mundo. EBS tiene equipos formales en cuatro regiones de EE. UU. Y en Bangalore, el centro de alta tecnología del sur de la India, además de equipos de soporte en todas las ubicaciones de Intuit en todo el mundo. Cuando la gente trabaja fuera del centro, se pregunta qué se hace en la sede. (Y la oficina central también puede preguntarse por ellos). Los OKR terminaron el misterio. Nos hicieron más cohesionados; nos unieron.

Uno de nuestros objetivos de EBS de alto nivel es "racionalizar, modernizar y asegurar toda la tecnología utilizada para ejecutar Intuit". (Ver [aquí](#).) Últimamente, *cada vez* que viajo para ver a un equipo en Texas o Arizona, escucho a nuestra gente decir: "Este proyecto está racionalizando nuestra cartera". O: "¿Cómo podemos modernizar ese sistema?" No importa dónde se encuentren, están usando los mismos tres verbos. Cuando surge un nuevo proyecto para discusión, se preguntan cómo encaja en nuestra plantilla OKR. Si no es así, con razón levantarán una bandera roja: "¿Por qué estamos haciendo esto?"

OBJETIVO

Modernizar, racionalizar y asegurar la tecnología utilizada para ejecutar el negocio de Intuit.

RESULTADOS CLAVE

- 1. Complete la migración de Oracle eBusiness Suite a R12 y retírese 11.5.9 este trimestre.**

2. Entregar facturación mayorista como capacidad de plataforma para fines del año fiscal 2016.
3. Completar la incorporación de agentes en la unidad de pequeñas empresas a Salesforce.
4. Cree un plan de jubilación para toda la tecnología heredada.
5. Redactar y alinear las nuevas estrategias, hojas de ruta y principios de Workforce Technology.

-

Datos en vivo desde la nube

Intuit se ve a sí misma como una start-up de treinta y cuatro años. Comenzando con la computadora personal en la década de 1980, nuestra historia refleja una serie de interrupciones tecnológicas, con cada nueva plataforma cambiando a su predecesora. Nuestro primer producto fue en DOS. Luego pasamos a Windows y Macintosh en el escritorio, luego a los dispositivos móviles y, más recientemente, a la nube.

Los OKR se pueden implementar con un efecto aún mayor en la era de la nube. La alineación horizontal es algo natural. Con el establecimiento de objetivos públicos y abiertos, el equipo de datos y análisis pudo ver desde el principio lo que nuestro equipo de sistemas financieros tenía en mente. Inmediatamente fue obvio que deberían trabajar juntos, en paralelo. Los equipos vincularon sus objetivos en tiempo real, en lugar de hacerlo después del hecho, un cambio radical de nuestra forma histórica de hacer las cosas.

En una empresa de software de escritorio, los líderes miran las operaciones a través de una lente minorista del siglo XX. Realizan informes de ventas post mortem y flujo de canales. Si bien hacen todo lo posible para predecir hacia dónde se dirigirá el negocio, su línea de visión se limita en gran medida al espejo retrovisor. Por el contrario, una empresa basada en la nube quiere saber qué está sucediendo *ahora*. ¿Cuántas suscripciones llegaron esta semana? ¿Cuántos ensayos están en curso? ¿Cuál es nuestra tasa de conversión? Un cliente puede buscar en Google un producto en línea, hojear la página de marketing, probarlo y realizar una compra, todo en diez minutos o menos. Para que los líderes sigan el ritmo, deben revisar su embudo a diario. En EBS, debemos pensar en informes, datos y análisis en tiempo real, incluso cuando desarrollamos funciones como la facturación al por mayor. Hemos capturado esta necesidad en un objetivo de alto nivel:

OBJETIVO

Permita que cada trabajador de Intuit tome decisiones basadas en datos "en vivo".

RESULTADOS CLAVE

1. Entregue mercados de datos funcionales para RR.HH. y Ventas.
2. Migración completa a un nuevo almacén de datos empresarial creado para acceso en tiempo real.
3. Cree un solo equipo que opere todas las herramientas de visualización de datos en Intuit para impulsar una estrategia unificada.
4. Cree un módulo de enseñanza para ayudar a las personas de otros equipos a utilizar herramientas de visualización de datos.

Una herramienta para la colaboración global

A medida que Intuit se vuelve más global, la colaboración asincrónica es cada vez más una forma de vida. Cuando trabajamos desde la sede con nuestro equipo en Bangalore, el video en vivo tiene una utilidad limitada. Dada la diferencia horaria de trece horas, nuestros asociados en la India estarán durmiendo cuando estemos trabajando, y viceversa. Hace tres años, había pocas opciones prácticas. Intuit invirtió en las últimas herramientas para el lugar de trabajo, pero carecíamos de soluciones para chat persistente, autoría colaborativa y videoconferencia. La gente se vio obligada a improvisar, con resultados desiguales. La productividad decayó.

Para atacar el problema de una manera más conectada, actualizamos un resultado clave para la tecnología de la fuerza laboral a su propio OKR de nivel superior. En el espacio de seis meses, nuestro nuevo énfasis estratégico nos llevó a agregar varias herramientas nuevas, todas integradas en un único sistema de autenticación: Slack para chat persistente, Google Docs para edición colaborativa, Box para administración de contenido, BlueJeans para tecnología de video de próxima ola. Nuestra plataforma abierta OKR ayudó a los equipos de EBS a realizar la transición y alinearse con nuestro nuevo objetivo principal. Ahora nuestra gente puede concentrarse en su trabajo en lugar de perder el tiempo para averiguar qué herramienta utilizar.

Hay un arte en el establecimiento de objetivos y más que unas pocas decisiones de juicio. Si elige elevar temporalmente un resultado clave, es útil ser sincero al respecto. Los líderes deben explicar: "Sí, quiero que nos enfoquemos en eso ahora mismo como un objetivo de alto nivel. Cuando ya no necesite atención adicional, lo dejaremos volver a la deriva hacia un KR ". Es un sistema dinámico. Siempre estás ajustando la altitud.

-

OBJETIVO
Brindar increíbles soluciones de tecnología de la fuerza de trabajo de extremo a extremo y estrategias.
RESULTADOS CLAVE
1. Implementar la prueba piloto de Box para los primeros 100 usuarios a mediados del trimestre.
2. Completar la implementación de BlueJeans para los usuarios finales antes del final del trimestre.
3. Transfiera los primeros 50 usuarios de la cuenta individual de Google a la cuenta empresarial antes del final del trimestre.
4. Finalice el contrato de Slack al final del mes 1 y complete el lanzamiento al final del trimestre.

-

Los estudios nos han dicho desde siempre que los empleados de primera línea prosperan cuando pueden ver cómo su trabajo se alinea con los objetivos generales de la empresa. He encontrado esto especialmente cierto en nuestros sitios remotos. Lo he escuchado de personas en Bangalore: "Mi objetivo es directamente un resultado clave del OKR de mi gerente, que se vincula directamente con el objetivo de EBS de nivel superior, que se vincula con el cambio de la empresa a la nube. Ahora yo

directamente al objetivo de EBS de nivel superior, que se vincula con el cambio de la empresa a la nube. Ahora entiendo cómo lo que estoy haciendo en India se conecta con la misión de la empresa ". Esa es una comprensión poderosa. Los OKR han consolidado nuestro vasto departamento. Gracias al establecimiento de objetivos estructurados y visibles, nuestros límites se han desvanecido.

Conexiones horizontales

Intuit fue una organización plana desde el principio, con solo un puñado de niveles entre el CEO y los empleados de primera línea. Nuestro fundador, Scott Cook, creía que debería ganar la mejor idea, no el título más importante, y eso sigue siendo válido hoy. Desde el día en que entré como gerente de grupo, me impresionó la cultura colaborativa. Incluso cuando ejecutábamos las cosas en silos, estábamos abiertos verticalmente. Siempre puede hablar libremente con su gerente o con el gerente de su gerente y obtener una audiencia respetuosa.

Los OKR han abierto nuestro departamento *horizontalmente*, entre equipos. Al principio fue incómodo. Todo el mundo en TI quería instintivamente alinearse con los objetivos de sus gerentes, o con los míos. Entré a la plataforma un día y encontré literalmente cientos de resultados clave vinculados a uno de mis objetivos de alto nivel. Le dije a la gente: "Su gerente sigue siendo su gerente. Continuará colaborando, nada de eso va a cambiar. Pero deben desconectarse de nosotros y conectarse entre sí".

Nuestros equipos de comercio electrónico y facturación trabajan bajo vicepresidentes separados que se me acercan. Si el comercio electrónico está construyendo un carrito de compras, la facturación debe traer funciones relacionadas al mercado. A la antigua, los dos equipos de ingenieros funcionaban de forma independiente e informaban a sus respectivos directores de programa, quienes intentaban (con éxito variable) conectarse desde arriba. Las personas que realizaban el trabajo real no tenían contacto directo.

Ahora, con OKR transparentes horizontalmente, nuestros ingenieros se conectan intencionalmente a medida que se vinculan con los objetivos de los demás. Trimestre a trimestre, iteran contra los objetivos del departamento mientras idean la mejor manera de coordinarse con sus pares. Nos alejamos de los mandatos de los comités superiores y nos dirigimos hacia la autonomía real. Nuestros líderes de EBS aún establecen el contexto, hacen las grandes preguntas y brindan datos relevantes. Pero son nuestros grupos interconectados los que nos impulsan a avanzar juntos.

Superpotencia n. ° 3: Seguimiento de la responsabilidad

En Dios confiamos; todos los demás deben traer datos.

- *W. Edwards Deming*

O revisado o *adaptado* según lo dicten las circunstancias. A diferencia de lo tradicional, congelado, una virtud subestimada de los OKR es que pueden *rastreado* —Y luego "establecerlos y divididos" objetivos comerciales, los OKR viven, respiran organismos. Su ciclo de vida se desarrolla en tres fases, que consideraré a continuación.

La puesta en marcha

Si bien el software de propósito general puede poner en marcha un proceso OKR, hay un problema: no escala. Cuando una empresa de Fortune 500 intentó recientemente aumentar su ritmo de establecimiento de objetivos, chocó contra una pared. ¡Todos sus 82.000 colaboradores habían registrado debidamente sus objetivos anuales en archivos de Microsoft Word! Un cambio a OKR trimestrales habría generado 328.000 archivos por año. Todos serían públicos, en teoría, pero ¿quién tendría la paciencia para buscar conexiones o alineamientos? Si comparte un objetivo que nadie ve, ¿el sistema es realmente transparente?

En 2014, cuando Bill Pence llegó a AOL como director de tecnología global, los objetivos principales de la empresa y la división se presentaron en una hoja de cálculo y se fueron reduciendo desde allí. "Pero en realidad nunca tuvieron un hogar, donde se conectaran a diario con la gente", dice Pence. Sin actualizaciones de estado frecuentes, los objetivos se vuelven irrelevantes; la brecha entre el plan y la realidad se ensancha día a día. Al final del trimestre (o peor aún, al final del año), nos quedamos con OKR zombies, en papel

qué y *cómo* s desprovisto de vida o significado.

Los colaboradores están más comprometidos cuando realmente pueden ver cómo su trabajo contribuye al éxito de la empresa. Cuarto a cuarto, día a día, miran

contribuye al éxito de la empresa. Cuarto a trimestre, día a día, buscan medidas tangibles de sus logros. Las recompensas extrínsecas, el cheque de bonificación de fin de año, simplemente validan lo que ya saben. Los OKR hablan de algo más poderoso, el valor intrínseco del trabajo en sí.

A medida que sube el listón para el establecimiento de objetivos estructurados, más organizaciones están adoptando un software de gestión OKR robusto, dedicado y basado en la nube. Las mejores plataformas de su clase cuentan con aplicaciones móviles, actualización automática, herramientas de informes analíticos, alertas en tiempo real e integración con Salesforce, JIRA y Zendesk. Con tres o cuatro clics, los usuarios pueden navegar por un tablero digital para crear, rastrear, editar y calificar sus OKR. Estas plataformas ofrecen valores de OKR transformadores:

- *Hacen más visibles los objetivos de todos.* Los usuarios obtienen acceso sin problemas a los OKR para su jefe, sus subordinados directos y la organización en general.
- *Impulsan el compromiso.* Cuando sabe que está trabajando en las cosas correctas, es más fácil mantenerse motivado.
- *Promueven la creación de redes internas.* Una plataforma transparente dirige a las personas hacia colegas con intereses profesionales compartidos.
- *Ahorran tiempo, dinero y frustraciones.* En el establecimiento de objetivos convencional, se desperdician horas buscando documentación en notas de reuniones, correos electrónicos, documentos de Word y diapositivas de PowerPoint. Con una plataforma de gestión OKR, toda la información relevante está lista cuando usted lo esté.

En AOL, el director ejecutivo Tim Armstrong sintió que los objetivos de la empresa estaban "demasiado desconectados", recuerda Bill Pence. "No estaban vinculados entre sí; no cayeron en cascada hacia arriba y hacia abajo. Simplemente no permanecieron atados a los empleados y al trabajo que estaban haciendo durante el año ". En 2016, Armstrong incorporó una plataforma dedicada y lanzó OKR. El resultado, dice Pence, fue una transparencia radical, una conexión en tiempo real y una empresa que coordinaba las operaciones de forma natural.

Pastor OKR

Para que un sistema OKR funcione de manera eficaz, el equipo que lo implementa, ya sea un grupo de altos ejecutivos o una organización completa, debe adoptarlo universalmente. Sin excepciones, sin opciones de exclusión. Sí, habrá adoptadores tardíos, resistentes y jardineros

excepciones, sin opciones de exclusión. Sí, habrá adoptadores tardíos, resistentes y procrastinadores. Para animarlos a unirse al rebaño, una mejor práctica es designar uno o más pastores OKR. Durante años, ese puesto en el departamento de productos de Google lo ocupó el vicepresidente senior Jonathan Rosenberg. Aquí está uno de los comunicados clásicos de Jonathan, con los nombres de los rezagados eliminados para proteger a los culpables:

De: Jonathan Rosenberg

Fecha: Jue, 5 de agosto de 2010 a las 2:59 p.m.

Tema: En medio de oportunidades ilimitadas, 13 PM huelen a OKR (nombres incluidos)

Grupo de productos,

Como la mayoría de ustedes saben, creo firmemente que tener un buen conjunto de OKR trimestrales es una parte importante del éxito en Google. Es por eso que regularmente les envío notas para recordarles que las hagan a tiempo y por qué les pido a los gerentes que las revisen para asegurarse de que todos nuestros OKR sean buenos. He probado notas que son agradables y notas malas. Los favoritos personales incluyen amenazarte con Jonathan's Pit of Despair en octubre de 2007 y celebrar casi la perfección en julio de 2008. Con el tiempo, repetí este enfoque de zanahoria / palo hasta que alcanzamos casi el 100% de cumplimiento. ¡Hurra!

Entonces dejé de enviar notas y mire lo que sucedió: este trimestre, VARIOS de ustedes no terminaron sus OKR a tiempo, y varios otros no calificaron sus OKR del segundo trimestre. ¡Resulta que no es el tipo de nota que envío lo que importa, sino el hecho de que enví cualquier cosa! Los nombres de los caídos se anotan debidamente a continuación (con un pase otorgado a varios empleados de AdMob que son nuevos en las formas de Google, y a muchos de ustedes que no cumplieron con la fecha límite, pero aún los terminaron en julio).

Tenemos tantas oportunidades excelentes ante nosotros (búsqueda, anuncios, display, YouTube, Android, empresa, local, comercio, Chrome, TV, dispositivos móviles, redes sociales ...) que si no puede encontrar OKR que lo entusiasmen acerca de venir a trabajar todos los días, entonces algo debe estar mal. De hecho, si ese es realmente el caso, ven a verme.

Mientras tanto, haz tus OKR a tiempo, califica los OKR de tu trimestre anterior, haz un buen trabajo y publícalos para que funcione el enlace OKR de tu página de moma [intranet]. Esto no es un trabajo administrativo, es una forma importante de establecer sus prioridades para el trimestre y asegurarse de que todos trabajemos juntos.

Jonathan

Seguimiento de la mediana edad

Como atestigua la locura de Fitbit, las personas anhelan saber cómo están progresando y verlo representado visualmente, hasta el punto porcentual. Las investigaciones sugieren que hacer avances medidos puede ser más incentivador que el reconocimiento público, los incentivos monetarios o incluso el logro del objetivo en sí. Daniel Pink, autor de *Manejar*, está de acuerdo: "El mayor motivador es 'progresar en el trabajo'. Los días en que las personas progresan son los días en que se sienten más motivados y comprometidos".

La mayoría de las plataformas de gestión de objetivos utilizan ayudas visuales para mostrar el progreso hacia los objetivos y los resultados clave. A diferencia de los pasos en Fitbit, los OKR no requieren un seguimiento diario. Pero los registros regulares, preferiblemente semanales, son esenciales para evitar deslizamientos. Como observó Peter Drucker, "Sin un plan de acción, el ejecutivo se convierte en prisionero de los acontecimientos. Y sin controles para reexaminar el plan a medida que se desarrollan los eventos, el ejecutivo no tiene forma de saber qué eventos realmente importan y cuáles son solo ruido".

Como se señaló en el capítulo 4, el simple hecho de escribir una meta aumenta sus posibilidades de alcanzarla. Sus probabilidades son aún mejores si monitorea el progreso mientras comparte el objetivo con sus colegas: dos funciones integrales de OKR. En un estudio de California, las personas que registraron sus metas y enviaron informes de progreso semanales a un amigo lograron un 43 por ciento más de sus objetivos que aquellos que simplemente pensaron en las metas sin compartirlas.

-

Los OKR son adaptables por naturaleza. Están destinados a ser barandillas, no cadenas ni anteojeras. A medida que rastreamos y auditamos nuestros OKR, tenemos cuatro opciones en cualquier punto del ciclo:

- *Seguir*: Si un objetivo de la zona verde ("en camino") no se rompe, no lo arregle.
- *Actualizar*: Modificar un resultado clave u objetivo de la zona amarilla ("necesita atención") para responder a los cambios en el flujo de trabajo o el entorno externo. ¿Qué se podría hacer de otra manera para encaminar el objetivo? ¿Necesita una línea de tiempo revisada? ¿Dejamos de lado otras iniciativas para liberar recursos para esta?
- *Comienzo*: Lanzar un nuevo ciclo medio de OKR, siempre que surja la necesidad.
- *Detener*: Cuando una meta de la zona roja ("en riesgo") ha dejado de ser útil, la mejor solución puede ser eliminarla. *

—

El objetivo de un panel de control en tiempo real es cuantificar el progreso con respecto a un objetivo y señalar qué necesita atención. Si bien los OKR son principalmente una fuerza positiva para *más*, también nos impiden persistir en la dirección equivocada. Como señaló Stephen Covey, "si la escalera no está apoyada contra la pared correcta, cada paso que damos nos lleva al lugar equivocado más rápido". Las sorpresas tardías en el juego son menos probables cuando realiza un seguimiento de sus OKR para obtener comentarios continuos. Buenas o malas noticias, la realidad se entromete. En el proceso, "la gente puede aprender del fracaso y seguir adelante, tal vez convirtiendo algún aspecto del revés en la semilla de un nuevo éxito".

Cuando la plataforma de mensajería para la escuela de Remind creó el prototipo del primer servicio que genera ingresos de la compañía, un sistema de pago de igual a igual, fue un fracaso total. "Nadie lo usó", dice Brett Kopf. "No resolvió un problema claro. Inmediatamente modificamos el objetivo para construir un sistema impulsado por eventos, donde el maestro podía decir: 'Tengo una excursión la semana que viene. ¿Vienes, sí o no? ¿Y quieres pagar? Eso cambió todo. Comenzó a conducir y crecer como un loco'".

Siempre que un resultado u objetivo clave se vuelva obsoleto o impráctico, siéntase libre de terminarlo a mitad de camino. No hay necesidad de aferrarse obstinadamente a una proyección obsoleta

- Bórralo de tu lista y sigue adelante. Nuestras metas sirven a nuestro propósito, no al revés.

Una condición: cuando se descarta un objetivo antes del final del intervalo OKR, es importante notificar a todos los que dependen de él. Luego viene la reflexión: *¿Qué aprendí que no había previsto al comienzo del trimestre?*

Y: *¿Cómo aplicaré esta lección en el futuro?*

Para obtener los mejores resultados, los contribuyentes y sus gerentes examinan los OKR varias veces por trimestre. Se informa sobre el progreso, se identifican los obstáculos y se refinan los resultados clave. Además de estas reuniones individuales, los equipos y departamentos celebran reuniones periódicas para evaluar el progreso hacia los objetivos compartidos. Siempre que un OKR comprometido falla, se diseña un plan de rescate. En Google, la frecuencia de los controles del equipo varía según las necesidades comerciales del momento, la brecha entre los resultados previstos y la ejecución, la calidad de la comunicación intragrupal y el tamaño y la ubicación del grupo. Cuanto más dispersos están los miembros del equipo, más frecuentemente tocan la base. El ciclo de verificación de referencia de Google es mensual, como mínimo, aunque las discusiones sobre objetivos son tan frecuentes que las reuniones formales a veces pasan por las juntas.

Resumen: enjuague y repita

Los OKR no caducan con la finalización del trabajo. Como en cualquier sistema basado en datos, se puede obtener un gran valor de la evaluación y el análisis post hoc. Tanto en reuniones individuales como de equipo, estos resúmenes constan de tres partes: puntuación objetiva, autoevaluación subjetiva y reflexión.

Puntuación

Al calificar nuestros OKR, marcamos lo que hemos logrado y abordamos cómo podríamos hacerlo de manera diferente la próxima vez. Una puntuación baja obliga a una reevaluación: ¿todavía vale la pena perseguir el objetivo? Si es así, ¿qué podemos cambiar para lograrlo?

En las plataformas de gestión de goles de última generación, las puntuaciones OKR son generadas por el sistema; los números son objetivos, no tocados por manos humanas. (Con plataformas locales menos automatizadas, los usuarios pueden necesitar realizar sus propios cálculos). La forma más simple y limpia de calificar un objetivo es promediando las tasas de porcentaje de finalización de sus resultados clave asociados. Google usa una escala de 0 a 1.0:

- 0,7 a 1,0 = verde. * (Entregamos.)
- 0,4 a 0,6 = amarillo. (Avanzamos, pero no logramos completarlo).
- 0.0 a 0.3 = rojo. (No pudimos hacer un progreso real).

Intel siguió una fórmula similar. Quizás recuerde el OKR para Operation Crush, el impulso de la compañía para recuperar el mercado de microprocesadores. Aquí están las órdenes de marcha reales de Andy Grove del segundo trimestre de 1980, respaldadas por su equipo ejecutivo (con las calificaciones de fin de trimestre entre paréntesis):

OBJETIVO CORPORATIVO
Establecer el 8086 como la familia de microprocesadores de 16 bits de mayor rendimiento, según las mediciones por:
RESULTADOS CLAVE (segundo trimestre de 1980)
1. Desarrollar y publicar cinco puntos de referencia que muestren un rendimiento superior de la familia 8086 [0.6].
2. Vuelva a empaquetar toda la familia de productos 8086 [1.0].
3. Ponga en producción la pieza de 8MHz [0].

4. Pruebe el coprocesador aritmético a más tardar el 15 de junio [0.9].

Y así es como se determinaron estos puntajes:

- Completamos tres de los cinco puntos de referencia para un 0.6, un límite verde.
- De hecho, volvimos a empaquetar la familia 8086, bajo una nueva línea de productos llamada iAPX. Así que es un 1.0 perfecto.
- La producción de la pieza de 8MHz, prevista para principios de mayo, fue un fiasco. *
Debido a problemas con el polisilicio, el objetivo tuvo que ser pospuesto hasta octubre. Eso es un cero.
- En cuanto al coprocesador aritmético, el objetivo era enviar 500 piezas para el 15 de junio. Terminamos enviando 470, lo que equivale a 0,9, otro verde.

En total, obtuvimos un promedio del 62,5 por ciento (o una puntuación bruta de 0,625) en nuestros KR para este objetivo, una calificación respetable. La junta de Intel lo juzgó por debajo de las expectativas, pero no demasiado por debajo, porque sabían cuán agresivamente la administración establecía nuestras metas. Como regla, entraríamos en un trimestre sabiendo que no los alcanzaríamos todos. Si un departamento se acercaba al 100 por ciento, se presumía que estaba poniendo sus miras demasiado bajas, y habría que pagar un infierno.

Auto evaluación

Al evaluar el desempeño de OKR, los datos objetivos se mejoran mediante el juicio reflexivo y subjetivo del que establece las metas. Para cualquier objetivo determinado en un trimestre determinado, puede haber circunstancias atenuantes. Un resultado débil de los números puede ocultar un gran esfuerzo; uno fuerte podría inflarse artificialmente.

Digamos que el objetivo del equipo es reclutar nuevos clientes y su resultado clave individual son cincuenta llamadas telefónicas. Terminas llamando a treinta y cinco prospectos, para un puntaje de goles bruto del 70 por ciento. ¿Tuviste éxito o fallaste? Por sí mismos, los datos no nos brindan mucha información. Pero si una docena de sus llamadas duraron varias horas cada una y dieron como resultado ocho nuevos clientes, podría obtener un 1.0 perfecto. Por el contrario: si postergó las cosas, se apresuró a realizar las cincuenta llamadas y contrató a un solo cliente nuevo, podría evaluar su desempeño en 0.25, porque

un cliente nuevo, podría evaluar su rendimiento en 0,25, porque podría haber presionado más. (Y pensándolo bien: ¿el resultado clave debería haber priorizado nuevos clientes, en lugar de llamadas?)

O digamos que es gerente de relaciones públicas y el resultado clave de su equipo es colocar tres artículos nacionales sobre su empresa. Aunque solo se publican dos piezas, una es una historia de portada en *El periódico de Wall Street*. Tu puntaje bruto es del 67 por ciento, pero dices: "Nos estoy dando un 9 de 10, porque lo acertamos fuera del parque".

Se anima a los empleados de Google a utilizar sus OKR en las autoevaluaciones, como guías, no como calificaciones. Como Shona Brown, ex vicepresidente senior de operaciones comerciales, me lo explicó: "No era que obtuvieran un rojo, amarillo o verde, pero aquí había una lista de lo que habían cumplido que estaba por encima de los negocios habituales y conectados a los objetivos generales de la empresa ". El objetivo de los objetivos y los resultados clave, después de todo, es hacer que todos trabajen en las cosas correctas.

Tabla 10.1: Variaciones de puntuación y evaluación

OKR	Puntaje de progreso		Auto evaluación
Traiga diez nuevos clientes.	70%	0,9	Debido a una caída en el mercado, el OKR fue significativamente más difícil de lograr de lo que pensaba. Nuestros siete nuevos clientes representaron un esfuerzo y un resultado excepcionalmente buenos.
Traiga diez nuevos clientes.	100%	0,7	Cuando alcancé el objetivo solo ocho semanas después del trimestre, me di cuenta de que había establecido el OKR demasiado bajo.
Traiga diez nuevos clientes.	80%	0,6	Aunque firmé ocho nuevos clientes, fue más suerte que trabajo duro. Un cliente trajo a otros cinco detrás de ella.
Traiga diez nuevos clientes.	90%	0,5	Aunque logré conseguir nueve clientes nuevos, descubrí que siete generarían pocos ingresos.

Invariablemente, algunas personas se calificarán a sí mismas con demasiada dureza; otros pueden necesitar ser desafiados. En cualquier caso, un facilitador de alerta o un líder de equipo intervendrá y ayudará a recalibrar. Al final, los números probablemente sean menos importantes que la retroalimentación contextual y una discusión más amplia dentro del equipo.

Donde las puntuaciones de OKR señalan qué salió bien o mal en el trabajo, y cómo el equipo podría mejorar, las autoevaluaciones impulsan un establecimiento de objetivos superior *proceso* para el próximo trimestre. No hay juicios, solo aprendizajes.

Reflexión

Los OKR están inherentemente orientados a la acción. Pero cuando la acción es implacable e incesante, puede convertirse en una rueda de hámster de esfuerzo siniestro. En mi opinión, la clave de la satisfacción es establecer metas agresivas, lograr la mayoría de ellas, hacer una pausa para reflexionar sobre el logro y *luego* repita el ciclo. Aprender "de la experiencia directa", según un estudio de la Escuela de Negocios de Harvard, "puede ser más efectivo si se combina con la reflexión, es decir, el intento intencional de sintetizar, abstraer y articular las lecciones clave enseñadas por la experiencia". El filósofo y educador John Dewey fue un paso más allá: "No aprendemos de la experiencia. . . aprendemos al reflexionar sobre la experiencia".

Aquí hay algunas reflexiones para cerrar un ciclo OKR:

- ¿Logré todos mis objetivos? Si es así, ¿qué contribuyó a mi éxito?
- Si no es así, ¿qué obstáculos encontré?
- Si tuviera que reescribir un objetivo logrado por completo, ¿qué cambiaría?
- ¿Qué he aprendido que podría alterar mi enfoque hacia los OKR del próximo ciclo?

Los resúmenes de OKR son retrospectivos y prospectivos al mismo tiempo. Un objetivo inconcluso podría trasladarse al siguiente trimestre, con un nuevo conjunto de resultados clave, o tal vez su momento haya pasado y se descarte de manera apropiada. De cualquier manera, el buen juicio de la gerencia es lo primero.

Y una cosa más. Después de evaluar minuciosamente su trabajo y reconocer cualquier deficiencia, tome un respiro para saborear su progreso. Organiza una fiesta con el equipo para celebrar tus crecientes superpoderes de OKR. Te lo has ganado.

Pista: La historia de la Fundación Gates

Bill Gates

Copresidente

Patty Stonesifer

Ex director ejecutivo

yo algo que el mundo nunca había visto: una puesta en marcha de 20.000 millones de dólares. Aunque Bill Gates en 2000, la recién nacida Fundación Bill y Melinda Gates se convirtió

había dimitido recientemente como director ejecutivo de Microsoft, seguía siendo el director de la empresa. presidente y estratega jefe de productos. Tenía que encontrar una manera de canalizar la vasta ambición de la fundación, adaptarse a las condiciones fluidas en el campo y permitirse a sí mismo, el fundador extremadamente ocupado y famoso de rápido movimiento, tomar las mejores decisiones posibles. Cuanto más en juego, más importante es seguir el progreso

- para señalar los problemas que se avecinan, retroceder desde callejones sin salida y modificar los objetivos sobre la marcha.

La institución recién nacida se había adherido a la misión más audaz imaginable: "Todos merecen una vida saludable y productiva". Entonces, sus líderes reclutaron a decenas de personas brillantes que habían dedicado sus vidas a la salud global y les dijeron: "Dejen de pensar en el progreso incremental. ¿Qué harías si tuvieras recursos ilimitados? "

En 2002, la fundación había escalado hasta el punto en que necesitaba con urgencia una forma más estructurada de establecimiento de objetivos. Después de que la directora ejecutiva Patty Stonesifer escuchó mi discurso de OKR en una reunión de la junta de Amazon, me pidió que se lo presentara a la fundación. El resto es historia de OKR.

-

Patty Stonesifer: Tuvimos el hermoso regalo de una hoja de papel en blanco: "¿Cómo quieres cambiar el mundo?" Pero el regalo también tenía un gran peso. Porque cuando tienes una meta tan grande, ¿cómo puedes saber que estás progresando?

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

Nos sentimos impulsados a ser responsables con la capital. Bill y Melinda querían saber que existía un sistema disciplinado para dirigir nuestras decisiones difíciles. Tomamos prestado de Jim Collins: "¿En qué puedes ser el mejor del mundo?" Una vez que nos dimos cuenta de eso, colocamos el sistema OKR encima. Creíamos que todo el mundo debería tener una vida sana y productiva, y Bill y Melinda estaban apasionados por el papel de la tecnología en la creación de cambios. Eso estaba en nuestro ADN.

Durante un tiempo, usamos una métrica de salud global llamada Años de vida ajustados por discapacidad, o AVAD. Nos brindó un marco basado en datos para resultados clave, por ejemplo, para medir el impacto de una inversión en micronutrientes frente a una para combatir la ceguera de los ríos. DALY nos llevó a centrarnos en las vacunas, que marcan una enorme diferencia en los años de vida productiva. Ahora teníamos una métrica creíble, reforzada por nuestros resultados clave. Los OKR lo dejaron todo tan claro.

-

Bill Gates: Los objetivos ambiciosos y direccionales siempre fueron muy importantes en Microsoft. Fue natural, en cierto modo, porque desde muy joven pensé que el software era mágico. En esos primeros días, el aumento exponencial de los transistores en realidad se relacionaba con el rendimiento del dispositivo. Entendimos lo que la gente de chips nos iba a dar y que no había un final a la vista, y que la gente de almacenamiento y comunicación también estaba escribiendo código exponencial. La gente de la pantalla no era tan exponencial, pero la interfaz gráfica de usuario sería lo suficientemente rápida. Solo faltaba un elemento: el software mágico para hacer que el dispositivo hiciera algo interesante. Dejé de ser abogado o científico, cosas seguras, porque la idea de lo que pasaría

con toda esa inteligencia, lo que llamé "información a tu alcance", fue tan fascinante. Fue alucinante para mí.

Incluso antes de que Paul Allen y yo comenzáramos la asociación, decíamos: *Una computadora en cada escritorio y en cada hogar*. IBM y otras personas, con recursos y conjuntos de habilidades mucho más allá de los nuestros, no apuntaban a ese objetivo. No lo vieron como una posibilidad, por lo que no se esforzaron tanto para hacerlo realidad. Pero pudimos ver que sucedería. La ley de Moore abarataría las cosas y haría que la industria del software alcanzara una masa crítica. Eran grandes, grandes objetivos, y empezaron temprano para nosotros.

Esa fue nuestra mayor ventaja: apuntamos más alto.

Hacer objetivos concretos

En el año 2000, Melinda y yo invertimos \$ 20 mil millones en la Fundación Gates. De repente, es tanto una empresa emergente como la fundación más grande del mundo. Y la forma en que funcionan las reglas de pago, tiene que gastar un mínimo de mil millones de dólares al año.

Bill Gates administra una vacuna antipoliomielítica oral a un niño en Mumbai, India, 2000.

Observé a Andy Grove dirigir a las personas en objetivos secundarios [resultados clave], vi a los japoneses y aprendí cómo lidiar con las cosas cuando la gente se queda corta. No creo que haya inventado nada allí, pero observé y aprendí. Luego, Patty Stonesifer introdujo OKR, el enfoque verde-amarillo-rojo, y funcionó. Cuando usamos OKR con nuestras revisiones de subvenciones, me sentí bien con lo que estábamos buscando. Todavía estaba ejecutando Microsoft, y mi tiempo era limitado, y Patty tuvo que

hacer las cosas muy eficientes entre nosotros, para asegurarnos de que estamos de acuerdo. El proceso de metas fue una gran parte de eso. Hubo dos casos en los que rechacé una subvención al final porque los objetivos no eran lo suficientemente claros. El sistema OKR me hizo confiar en que estaba tomando la decisión correcta.

Soy un gran fanático de los goles, pero deben manejarse correctamente. En un momento, el equipo de malaria pensó que erradicaría la enfermedad para 2015, lo que no era realista. Cuando un objetivo es demasiado ambicioso, es malo para la credibilidad. En filantropía, veo a la gente confundir *objetivos* con *misiones*

todo el tiempo. Una misión es direccional. Un objetivo tiene un conjunto de pasos concretos en los que estás comprometido intencionalmente y que realmente estás tratando de seguir. Está bien tener un objetivo ambicioso, pero ¿cómo lo escala? ¿Como lo mides?

Aunque creo que está mejorando. La filantropía está atrayendo a más personas de entornos empresariales de alto rendimiento y están inclinando la cultura. Tener una buena misión no es suficiente. Necesita un objetivo concreto y necesita saber cómo va a llegar allí.

-

Patti Stonesifer: Los OKR nos permitieron ser ambiciosos y disciplinados al mismo tiempo. Cuando los resultados clave mensurables revelaron una falta de progreso o mostraron que un objetivo era inalcanzable, reasignamos el capital. Si el objetivo era eliminar la enfermedad del gusano de Guinea, un objetivo de primera línea muy ambicioso, era importante saber si los dólares y los recursos estaban progresando en su contra. Con los OKR, podríamos establecer ritmos trimestrales y anuales para obtener resultados clave sustanciales frente a un objetivo tan enorme. *

-

Hasta que no establezca una meta realmente grande, como vacunar a todos los niños en todas partes, no podrá saber qué palanca o combinación de palancas es más importante. Nuestras revisiones anuales de estrategia comenzaron con: "¿Cuál es el objetivo aquí? ¿Es la erradicación o está ampliando el alcance de las vacunas?" Entonces podríamos ser más prácticos con nuestros resultados clave, como la regla 80/90 en la Alianza Global para Vacunas e Inmunización, donde el 80 por ciento de los distritos tendrían una cobertura del 90 por ciento o más. Necesita esos resultados clave para alinear sus actividades cotidianas y, con el tiempo, los sigue moviendo para ser aún más ambiciosos frente a ese gran objetivo.

A veces, para ser honesto, probablemente estábamos midiendo algo incorrecto. Pero el esfuerzo siempre estuvo ahí para hacernos responsables. En las fundaciones privadas, donde carece de un efecto de mercado para medir el impacto, debe prestar mucha atención a si sus datos lo están llevando al objetivo final. Aprendíamos tan rápido que a veces teníamos que cambiar conjuntos de datos a mitad de camino. Digamos que tienes una semilla que duplicaría la producción de ñame y estabas concentrado en ese número. Pero luego resultó que nadie usaba la semilla porque los ñames tardaban cuatro veces más en cocinarse por la noche. . . .

Establecer los grandes objetivos no fue tan difícil como romperlos: ¿Qué rocas hay que mover para lograrlos? Esa es una de las bellezas de trabajar con Bill y Melinda. Quieren ver avances, pero los objetivos audaces no los desconciertan.

-

Caso en cuestión: la lucha en curso contra el animal más letal del planeta, el mosquito. * En 2016, la Fundación Gates se asoció con el gobierno británico en una campaña de cinco años y \$ 4.3 mil millones para erradicar la malaria, la más mortal de todas las enfermedades tropicales. Impulsados por datos empíricos, han ampliado su enfoque de una vacuna que bloquea la transmisión a una estrategia integral de erradicación.

OBJETIVO

Erradicación mundial de la malaria para 2040.

RESULTADOS CLAVE

1. Demuestre al mundo que un enfoque radical basado en la cura puede conducir a la eliminación regional.
2. Prepárese para la ampliación mediante la creación de las herramientas necesarias: diagnóstico SERCAP (curación radical y profilaxis de exposición única).
3. Mantener el progreso mundial actual para garantizar que el medio ambiente sea propicio para la erradicación.

El objetivo principal es eliminar la *Plasmodium* parásito de la población humana, con especial énfasis en las cepas resistentes a los medicamentos. Como el propio Bill Gates ha reconocido, este esfuerzo no será fácil. Pero tiene una posibilidad real de tener éxito porque su equipo está rastreando lo que importa.

Superpotencia n. ° 4: Estírate para asombrar

El mayor riesgo de todos es no correr uno.

- *Melody Hobson*

O logros en la frontera entre habilidades y sueños. Ellos desenterran los KP nos empujan mucho más allá de nuestras zonas de confort. Nos llevan a capacidad renovada, crear soluciones más creativas, revolucionar los negocios modelos. Para las empresas que buscan vivir más tiempo y prosperar, es obligatorio llegar a nuevas alturas. Como le gustaba decir a Bill Campbell: si las empresas "no continúan innovando, van a morir, y no dije *iterar*, dije *innovar*". El establecimiento de metas conservadoras obstaculiza la innovación. Y la innovación es como el oxígeno: no se puede ganar sin él.

Cuando los objetivos ambiciosos se eligen sabiamente, la recompensa merece el riesgo y algo más. "Grandes metas audaces y peludas": la frase memorable de Jim Collins en *Bueno a excelente*—Spark salta a nuevos niveles:

Una BHAG es una meta enorme y desalentadora, como una gran montaña para escalar. Es claro, convincente y la gente lo "entiende" de inmediato. Un BHAG sirve como un punto focal unificador de esfuerzo, impulsando a las personas y creando un espíritu de equipo a medida que las personas se esfuerzan por alcanzar la meta. Al igual que la misión lunar de la NASA en la década de 1960, un BHAG captura la imaginación y atrapa a las personas en el estómago.

Edwin Locke, el patriarca del establecimiento de metas estructuradas, extrajo una docena de estudios para una correlación cuantitativa entre la dificultad de la meta y el logro. Los escenarios variaron ampliamente, pero los resultados fueron "inequívocos", escribió Locke. "[E] a más difícil el objetivo, mayor es el nivel de rendimiento. . . . Aunque los sujetos con metas muy difíciles alcanzaron sus objetivos con mucha menos frecuencia que los sujetos con metas muy fáciles, los primeros se desempeñaron consistentemente a un nivel más alto que los segundos ". Los estudios encontraron que los trabajadores "estirados" no solo eran más productivos, sino más motivados y comprometidos: "Establecer metas específicas desafiantes también es un medio de

mejorar el interés por la tarea y ayudar a las personas a descubrir los aspectos placenteros de una actividad ".

En 2007, la Academia Nacional de Ingeniería pidió a un panel de pensadores destacados, entre ellos Larry Page, el futurista Ray Kurzweil y el genetista J. Craig Venter, que eligieran catorce "Grandes desafíos de ingeniería" para el siglo XXI. Después de un año de debate, el panel se decidió por una serie de objetivos ambiciosos por excelencia: generar energía a partir de la fusión. Ingeniería inversa del cerebro. Prevenir el terror nuclear. Asegurar el ciberespacio. (Te dan la imagen.)

No todos los objetivos ambiciosos están tan enrarecidos. A veces representan un trabajo "ordinario" a un nivel extraordinario. Pero independientemente del alcance o la escala, se ajustan a mi definición favorita de emprendedores:

*Aquellos que hacen más de lo que nadie cree posible. . . con menos de lo que nadie cree posible. **

Tanto en las empresas emergentes como en los líderes del mercado, los objetivos ambiciosos pueden agudizar una cultura empresarial. Al empujar a las personas más allá de los viejos límites, son fuerzas para la excelencia operativa. Como señaló Philip Potloff, director digital de Edmunds.com, "Estamos tratando de cambiar la forma en que se lleva a cabo la venta minorista de automóviles, y eso es un desafío enorme y una gran oportunidad. La única forma de resumir nuestros grandes y locos objetivos de 'cambiar la industria' es a través de los OKR. Es por eso que los OKR continúan siendo el centro de lo que hacemos ".

Los objetivos aspiracionales se basan en todas las superpotencias de OKR. *Atención y compromiso* son imprescindibles para alcanzar objetivos que marcan una diferencia real. Solo una transparencia, colaborativa, *alineado, y conectado* la organización puede lograr mucho más allá de la norma. Y sin cuantificable *rastreo*, ¿Cómo puedes saber cuando has alcanzado ese increíble *tramo* ¿objetivo?

Dos cestas OKR

Google divide sus OKR en dos categorías, objetivos comprometidos y objetivos aspiracionales (o "estirados"). Es una distinción con una diferencia real.

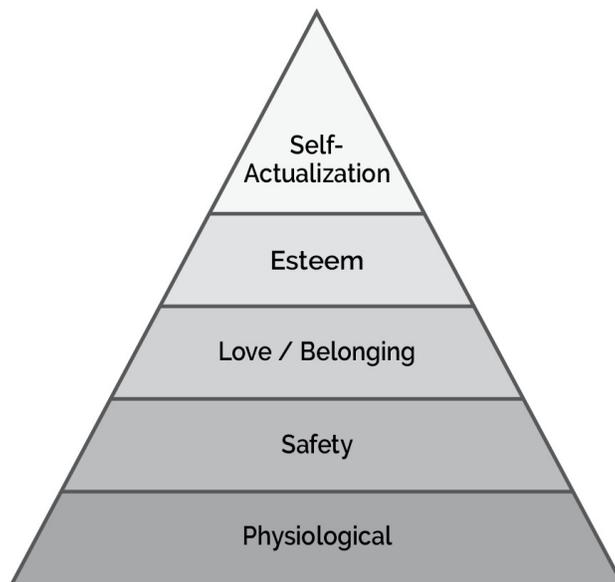
Objetivos comprometidos están vinculados a las métricas de Google: lanzamientos de productos, reservas, contratación, clientes. La dirección los establece a nivel de empresa, los empleados a nivel departamental. En general, estos objetivos comprometidos, como las metas de ventas e ingresos, deben lograrse en su totalidad (100 por ciento) dentro de un período de tiempo establecido.

Objetivos aspiracionales reflejan ideas más amplias, de mayor riesgo y más orientadas al futuro. Se originan en cualquier nivel y tienen como objetivo movilizar a toda la organización. Por definición, son difíciles de lograr. Las fallas, a una tasa promedio del 40 por ciento, son parte del territorio de Google.

La ponderación relativa de estas dos canastas es una cuestión cultural. Variará de una organización a otra y de un trimestre a otro. Los líderes deben preguntarse: ¿Qué tipo de empresa debemos ser el próximo año? ¿Ágil y atrevido para abrir un nuevo mercado, o más conservador y operativo, para afianzar nuestra posición actual? ¿Estamos en modo supervivencia o hay dinero en efectivo disponible para apostar a lo grande por una gran recompensa? ¿Qué requiere nuestro negocio ahora mismo?

Nuestra necesidad de estirar

Andy Grove era fanático de Abraham Maslow, el psicólogo de mediados del siglo XX más conocido por su "jerarquía de necesidades". Según Maslow, solo después de satisfacer las preocupaciones más básicas, comenzando con la comida y la vivienda, luego la seguridad, luego el "amor" y la "pertenencia", podemos pasar a motivaciones de nivel superior. En la cima de la pirámide de Maslow se encuentra la necesidad de "autorrealización":



La jerarquía de necesidades de Maslow representada como una pirámide, con necesidades más básicas en la base.

A Grove le fascinó descubrir que algunas personas, sin que se les pidiera ayuda, se veían constantemente impulsadas a "intentar poner a prueba los límites externos de sus habilidades" y lograr su "mejor marca personal". Estos empleados eran el sueño de un gerente; nunca estaban satisfechos de sí mismos. Pero Grove también entendió que no todo el mundo era un triunfador nato. Por lo demás, los objetivos "estirados" podrían generar el máximo rendimiento:

"Este establecimiento de objetivos es extremadamente importante si desea obtener el máximo rendimiento de usted y sus subordinados".

Intel atesoraba a los tomadores de riesgos calculados. Fue el lugar donde aprendí a estirarme y a atreverme a fallar. En Operation Crush, la campaña de vida o muerte para dominar el mercado de microprocesadores de chips de 16 bits, los vendedores de la compañía se midieron por las victorias de diseño, la cantidad de productos diseñados alrededor de nuestro microprocesador 8086. Dirigido por Bill Davidow, el grupo de trabajo Crush estableció uno de los objetivos más atrevidos que jamás haya visto: mil triunfos de diseño en un solo año calendario, 50 por ciento más que las ventas registradas el año anterior. Esto es lo que sucedió a continuación, como lo recuerda Dave House, gerente general de microprocesadores:

Este es Intel; tienes que medirlo. Y creo que fue [Jim] Lally quien dijo, necesitamos 1,000 diseños ganados. Era un número; era Bill o Jim. . . . Y parecía un número enorme. Y luego, mientras estábamos desarrollando nuestros planes, de alguna manera ese número cambió a 2,000. Y ese terminó siendo el número que llevaríamos a las ventas de campo.

Dos mil premios de diseño equivalen a un premio por vendedor al mes. La gerencia estaba pidiendo a nuestros representantes de campo que *triple* sus números para un chip tan impopular que los clientes de toda la vida los colgaban. La fuerza de ventas fue abatida y derrotada, y ahora miraba hacia el Monte Everest. Cuando le pregunté recientemente a Bill Davidow acerca de establecer un objetivo tan empinado, respondió: "Elegí los dos mil porque pensé que necesitábamos un punto de reunión. Y ese fue un punto de reunión".

La compañía incentivó a los representantes con un viaje para dos a Tahití para todos los que alcanzaron la marca. Luego Jim Lally agregó una estipulación ingeniosa: si una sola persona no cumplía con la cuota, toda la oficina del distrito del rezagado perdería el viaje. Al principio, los números iban muy por detrás del objetivo, hasta que el grupo de trabajo comenzó a pensar en relajar el criterio de diseño ganador. Pero ese verano, folletos de Tahití a todo color se abrieron camino misteriosamente en el buzón de correo de cada vendedor. En el tercer trimestre, la presión de grupo sobre los rezagados fue enorme.

Al final del año, el recuento de diseños ganados superó los 2.300. El 8086 reinó supremo en el mercado; El futuro de Intel estaba asegurado. Prácticamente toda la fuerza de ventas fue a Tahití. Y un gol ambicioso había marcado la diferencia.

El evangelio de 10x

Si Andy Grove es el santo patrón de los OKR aspiracionales, Larry Page es su sumo sacerdote de los últimos días. En tecnología, Google es sinónimo de innovación ilimitada y crecimiento incesante. En el mundo de los objetivos y los resultados clave, la empresa es sinónimo de metas exponencialmente agresivas, o lo que el autor Steven Levy llama "el evangelio de 10x".

Piense en Gmail. El principal problema con los sistemas de correo electrónico anteriores basados en la web era el escaso almacenamiento, normalmente de 2 a 4 megabytes. Los usuarios se vieron obligados a eliminar correos electrónicos antiguos para dejar espacio para los nuevos. Los archivos eran una quimera. Durante el desarrollo de Gmail, los líderes de Google consideraron ofrecer 100 MB de almacenamiento, una enorme actualización. Pero en 2004, cuando el producto se lanzó al público, el objetivo de 100 MB estaba muerto y olvidado. En cambio, Gmail proporcionó un *gigabyte*

de almacenamiento, hasta quinientas veces más que la competencia. Los usuarios pueden mantener los correos electrónicos a perpetuidad. La comunicación digital cambió para siempre.

Ese, amigos míos, es un gran gol peludo audaz. Gmail no se limitó a mejorar los sistemas existentes. Reinventó la categoría y obligó a los competidores a mejorar su juego en órdenes de magnitud. Tal pensamiento de 10x es raro en cualquier sector, en cualquier escenario. La mayoría de la gente, observa Larry Page, "tiende a asumir que las cosas son imposibles, en lugar de partir de la física del mundo real y descubrir qué es realmente posible".

En *Cableado* Steven Levy elaboró:

En la forma en que Page lo ve, una mejora del diez por ciento significa que estás haciendo lo mismo que todos los demás. Probablemente no fallarás espectacularmente, pero tienes la garantía de que no tendrás un gran éxito.

Es por eso que Page espera que los empleados de Google creen productos y servicios diez veces mejores que la competencia. Eso significa que no está satisfecho con descubrir un par de eficiencias ocultas o modificar el código para lograr ganancias modestas. La mejora del mil por ciento requiere repensar los problemas, explorar lo que es técnicamente posible y divertirse en el proceso.

En Google, en línea con el antiguo estándar de Andy Grove, los OKR aspiracionales se establecen en un 60 a 70 por ciento de logro. En otras palabras, se espera que el rendimiento sea insuficiente al menos el 30 por ciento de las veces. ¡Y eso se considera éxito!

*Eric Schmidt, Larry Page y Sergey Brin con el primer automóvil autónomo de Google, 2011: diez veces más
¡acción!*

Google ha tenido su parte de fallos colosales, desde Helpouts hasta Google Answers. Vivir en la zona del 70 por ciento implica una pizca liberal de disparos a la luna y la voluntad de cortejar el fracaso. Al comienzo del período, no parece posible un solo objetivo. Por eso, los empleados de Google se ven obligados a plantearse preguntas más difíciles: ¿qué acción radical y de alto riesgo debe considerarse? Que necesitan para *detener*

¿haciendo? ¿Dónde pueden mover recursos o encontrar nuevos socios? Al llegar a la fecha límite, una fracción saludable de esos objetivos imposibles se logra de alguna manera en su totalidad.

Estirar variables

Para tener éxito, una meta ambiciosa no puede parecer una larga marcha hacia ninguna parte. Tampoco puede imponerse desde lo alto sin tener en cuenta las realidades sobre el terreno. Estire su equipo demasiado rápido y demasiado lejos, y puede romperse. En la búsqueda de alto esfuerzo, alto riesgo

objetivos, el compromiso de los empleados es fundamental. Los líderes deben transmitir dos cosas: la importancia del resultado y la creencia de que es alcanzable.

Pocas entidades tienen los recursos de Google a los que recurrir cuando se estrella un disparo a la luna. Las organizaciones tienen un rango de tolerancia al riesgo, que puede cambiar con el tiempo. Cuanto mayor sea el margen de error, más se puede extender una empresa. Por ejemplo, una tasa de fracaso del OKR del 40 por ciento puede parecer demasiado arriesgada y demasiado desalentadora, sin importar lo que diga el liderazgo. Para los grandes triunfadores, cualquier cosa que esté por debajo de la perfección puede minar la moral. En Risk Management Solutions en California, hay "más títulos que empleados", dice Amelia Merrill, ex líder de recursos humanos. "La gente aquí está acostumbrada a sacar A's. No obtienen B's. No obtener el 100 por ciento

- eso es realmente difícil, culturalmente, hacer esa transición ". En MyFitnessPal, Mike Lee considera *todas* OKRs para ser metas comprometidas: difíciles y exigentes, sí, pero alcanzables en su totalidad. "Estoy tratando de poner el listón justo donde creo que debería estar", dice. "Si los hacemos todos, me sentiré bien con nuestro progreso". Es un enfoque razonable, pero no exento de dificultades. ¿Se alejará la gente de Mike de los objetivos en los que podrían llegar al 90 por ciento? En mi opinión, es mejor que los líderes establezcan al menos un tramo modesto. Con el tiempo, a medida que los equipos y las personas adquieran experiencia con los OKR, sus resultados clave serán más precisos y más agresivos.

No existe un número mágico para el tramo "correcto". Pero considere esto: ¿Cómo puede su equipo crear el máximo valor? ¿Qué haría *asombroso* ¿parece? Si busca alcanzar la grandeza, estirar para lo asombroso es un gran lugar para comenzar. Pero de ninguna manera, como dejó en claro Andy Grove, es el lugar para detenerse:

Ya sabes, en nuestro negocio tenemos que fijarnos objetivos incómodos y difíciles, y luego tenemos que cumplirlos. *Y luego, después de diez milisegundos de celebración* tenemos que fijarnos otro [conjunto de] objetivos muy difíciles de alcanzar y tenemos que cumplirlos. Y la recompensa de haber cumplido uno de estos desafiantes objetivos es poder volver a jugar.

Stretch: la historia de Google Chrome

Sundar Pichai

CEO

S que desarrolló el Proyecto Loon y los autos autónomos. Astro Teller dice: "Si los objetivos de stretch fueron bellamente definidos por el líder del equipo de Google X, quiere que su coche recorra cincuenta millas por galón, esta bien. Puedes reorganizar tu coche un poco. Pero si te digo que tiene que funcionar con un galón de gasolina durante quinientas millas, tienes que empezar de nuevo".

En 2008, Sundar Pichai fue vicepresidente de desarrollo de productos de Google. Cuando Sundar y su equipo llevaron su navegador Chrome al mercado, definitivamente estaban comenzando de nuevo. Impulsados por el éxito pero sin miedo al fracaso, utilizaron los OKR para catapultar su producto, y su empresa, a lo asombroso. Chrome es ahora el navegador web más popular en las plataformas móviles y de escritorio. Como verá, hubo baches en el camino. Pero como dice Larry Page, "si te pones un objetivo ambicioso y loco y lo pierdes, aún lograrás algo extraordinario". Cuando apuntas a las estrellas, es posible que te quedes corto pero aún alcances la luna.

La carrera de Sundar Pichai es una meta exagerada personificada. En octubre de 2015, a los cuarenta y tres años, Sundar se convirtió en el tercer director ejecutivo de Google. Hoy preside una organización con más de sesenta mil empleados y \$ 80 mil millones en ingresos.

-

Sundar Pichai: Al crecer en el sur de la India en la década de 1980, tuve poca exposición a la tecnología como la vemos hoy. Sin embargo, lo que habíamos tenido un impacto profundo en mi vida. Mi padre era ingeniero eléctrico en Chennai, una gran metrópolis, pero vivíamos modestamente. La lista de espera para un teléfono, un modelo de marcación rotativa, era de tres a cuatro años. Tenía doce años cuando mi familia finalmente consiguió uno. Fue un gran evento. Los vecinos vendrían y lo usarían.

Recuerdo mi vida antes y después del teléfono; ese dispositivo cambió tantas cosas. Antes del teléfono, mi madre decía: "¿Puedes ver si el análisis de sangre está listo en el hospital?" me gustaría

Antes del teléfono, mi madre decía: "¿Puedes ver si el análisis de sangre está listo en el hospital?" Cogía un autobús y me dirigía al hospital, esperaba en la fila y, a menudo, me decían: "No, todavía no está listo, ven mañana". Cuando volví a casa en autobús, el viaje duraba tres horas. Después del teléfono, simplemente podría llamar al hospital y conocer los resultados. Ahora damos por sentada la tecnología y mejora cada día. Pero para mí fueron esos momentos discretos, antes y después, que nunca olvidaré.

Leí todos los libros sobre computadoras y semiconductores que pude encontrar. Aspiraba a llegar de alguna manera a Silicon Valley, lo que significaba entrar en Stanford, ese era mi objetivo, ser parte de todo el cambio que estaba ocurriendo allí. En cierto modo, creo que soñé con más fervor porque teníamos muy poca tecnología disponible. Me impulsaba el poder de imaginar.

La nueva plataforma de aplicaciones

Durante cinco años trabajé en Applied Materials en Santa Clara, en ingeniería de procesos, I + D. A veces necesitaba ir a Intel y podía sentir la cultura de Andy Grove tan pronto como entraba por la puerta. La empresa fue muy disciplinada, hasta en lo más mínimo. (Recuerdo vagamente haber pagado por cada taza de café). En la ingeniería de procesos de semiconductores, debe ser muy metódico al establecer sus objetivos y trabajar para alcanzarlos. Entonces, mi trabajo en Applied Materials me ayudó a pensar en los objetivos de una manera más precisa.

A medida que Internet siguió desarrollándose, pude ver su tremendo potencial. Leí sobre todo lo que hacía Google; me apasionaba el tema. Me emocionó especialmente cuando lanzaron un producto llamado Deskbar, donde se podía buscar en la web desde Windows sin abrir el navegador; se iniciaba desde una pequeña ventana en la barra de tareas. Estaba ahí cuando lo necesitabas, pero solo entonces. Deskbar fue una de las primeras herramientas de crecimiento, una forma de llevar Google a muchas más personas.

Me uní a Google como gerente de producto en 2004, cuando la empresa todavía giraba en torno a la búsqueda. Pero ese también fue el año de la Web 2.0 y el auge del contenido generado por el usuario y AJAX. *

La primera web era una plataforma de contenido, pero se estaba convirtiendo rápidamente en una plataforma de aplicaciones. Estábamos viendo el comienzo de un cambio de paradigma en Internet y sentí que Google estaría en el centro de todo.

Mi primera tarea fue ampliar el uso y la distribución de la barra Google, que podría agregarse a cualquier navegador para llevarte a la Búsqueda de Google. Fue el proyecto adecuado en el momento adecuado. En solo unos años, aumentamos la escala de los usuarios de la barra Google en más de 10 veces. Fue entonces cuando vi por primera vez el poder de un OKR ambicioso y extenso.

Repensar el navegador

Para entonces ya habíamos creado algo nuevo para Google, un equipo para crear software de cliente. Tuvimos gente trabajando en Firefox para ayudar a mejorar el navegador de Mozilla. En 2006, estábamos comenzando a repensar el navegador como una plataforma informática, casi como un sistema operativo, para que la gente pudiera escribir aplicaciones en la propia web. Esa idea fundamental dio origen a Chrome. Sabíamos que necesitábamos una arquitectura multiproceso para hacer que cada pestaña fuera su propio proceso y proteger el Gmail de un usuario si fallaba otra aplicación. Y sabíamos que teníamos que hacer que JavaScript funcionara mucho más rápido. Pero estábamos preparados para la tarea de construir el mejor navegador posible.

estaban listos para la tarea de construir el mejor navegador posible.

Eric Schmidt, nuestro CEO, sabía lo difícil que era construir un navegador desde cero: "Si lo está haciendo, será mejor que lo tome en serio". Si Chrome no iba a ser dramáticamente diferente, mejor y más rápido que los navegadores tradicionales que ya están en el mercado, no tenía sentido seguir adelante.

En 2008, el año del lanzamiento de Chrome, nuestro equipo de administración de productos formuló un objetivo anual de alto nivel que tendría una influencia duradera en el futuro de Google: "desarrollar la plataforma de cliente de próxima generación para aplicaciones web". El resultado clave principal: "Chrome llega a 20 millones de usuarios activos durante siete días".

Subiendo la meta

En el clima OKR de Google, se entendió que el logro del 70 por ciento (en promedio) se consideraba un éxito. No se suponía que debías luchar por los greens en cada OKR que escribiste, eso no estiraría al equipo. Pero había una tensión intrínseca porque no te contrataban en Google a menos que te impulsaran a tener éxito. Como líder, no quería encontrarse al final del trimestre, parado frente a la empresa con un gran rojo en la pantalla, teniendo que explicar por qué y cómo fracasó. La presión y la incomodidad de esa experiencia hicieron que muchos de nosotros hiciéramos muchas cosas heroicas para evitarla. Pero si establecía correctamente los objetivos de su equipo, a veces era inevitable.

Larry siempre fue bueno en aumentar los objetivos de los OKR de la empresa. Usó ciertas frases que se me quedaron grabadas. Quería que la gente de Google estuviera "incómodamente emocionada". Quería que tuviéramos "una sana indiferencia por lo imposible". Intenté hacer lo mismo con el equipo de productos. Se necesitó valor para escribir un OKR que bien podría fallar, pero no había otra forma si queríamos ser grandes. Deliberadamente, establecimos el listón para 20 millones de usuarios activos semanales para fin de año, sabiendo que era un tramo formidable; después de todo, estábamos comenzando desde cero.

Como líder, debes intentar desafiar al equipo sin hacerles sentir que el objetivo es inalcanzable. Pensé que era poco probable que alcanzáramos nuestro objetivo a tiempo. (Sinceramente, pensé que no había forma de llegar allí). Pero también consideré importante seguir presionando hasta el límite de nuestra capacidad y más allá. Al poner los 20 millones allí, sabía que sucederían cosas buenas. Nuestro tramo OKR le dio al equipo la dirección y un barómetro para medir nuestro progreso. Hacía imposible la complacencia. Y nos hizo repensar a todos, todos los días, el marco de lo que estábamos haciendo. Todas estas cosas eran más importantes que alcanzar un objetivo algo arbitrario en un día designado.

Al principio, mientras Chrome luchaba por alcanzar el 3 por ciento de participación de mercado, recibimos algunas malas noticias inesperadas. La versión para Mac de Chrome se retrasó mucho. Solo los usuarios de Windows contarían para los 20 millones.

Pero también había buenas noticias: a las personas que usaban Chrome les encantaba, lo que estaba empezando a tener un efecto agravante en el crecimiento. A pesar de los fallos, estábamos generando conciencia de una nueva forma de interactuar con la web. Solo necesitábamos encontrar más usuarios, y más temprano que tarde.

Cavar más profundo

Google es sinónimo de velocidad. La empresa ha librado una batalla constante contra la latencia, el retraso en una transferencia de datos que degrada la experiencia del usuario. En 2008, Larry y Sergey escribieron un hermoso OKR que realmente llamó la atención de la gente: "Deberíamos hacer que la web sea tan rápida como hojear una revista". Inspiró a toda la empresa a pensar más en cómo podríamos hacer las cosas mejor y más rápido.

Para el proyecto de Chrome, creamos un sub-OKR para acelerar JavaScript. El objetivo era hacer que las aplicaciones en la web funcionaran tan fácilmente como las descargas en un escritorio. Establecimos un objetivo de mejora de 10x y llamamos al proyecto "V8", en honor al motor de automóvil de alto rendimiento. Tuvimos la suerte de encontrar a un programador danés llamado Lars Bak, que había construido máquinas virtuales para Sun Microsystems y poseía más de una docena de patentes. Lars es uno de los grandes artistas en su campo. Se acercó a nosotros y dijo, sin una pizca de bravuconería: "Puedo hacer algo que es mucho, mucho más rápido". En cuatro meses, tenía JavaScript funcionando diez veces más rápido que en Firefox. En dos años, fue más de veinte veces más rápido: un progreso increíble. (A veces, una meta amplia no es tan ambiciosa como parece. Como Lars le dijo más tarde a Steven Levy en *En el Plex* "En cierto modo subestimamos lo que podíamos hacer").

Los OKR de estiramiento son un ejercicio intenso de resolución de problemas. Después de haber pasado por el viaje de la barra Google, tenía una buena idea de cómo trabajar en los inevitables depresiones. Claro, hubo noches de insomnio. Pero no importa cuánto estrés sintiera, me mantuve cautelosamente optimista con mi equipo. Si estuviéramos perdiendo usuarios, les diría, hagamos un experimento para entender por qué y solucionarlo. Si la compatibilidad fuera un problema, asignaría un grupo para que se centrara en eso. Traté de ser reflexivo y sistemático y no demasiado emocional, y creo que eso ayudó.

Google está impulsado por nuestra cultura lunar. Lo muy ambicioso es muy difícil de hacer. De una manera saludable, nuestro equipo se dio cuenta de que, en última instancia, el éxito de Chrome significaría cientos de millones de usuarios. Siempre que inventamos algo nuevo en Google, siempre pensamos: ¿cómo podemos escalarlo a mil millones? Al principio del proceso, ese número puede parecer muy abstracto. Pero cuando establece un objetivo mensurable para el año y divide el problema, trimestre a trimestre, los disparos a la luna se vuelven más factibles. Ese es uno de los grandes beneficios de los OKR. Nos dan objetivos cuantitativos claros en el camino hacia esos saltos cualitativos.

Después de que fallamos contra los 20 millones en 2008, nos hizo profundizar más. Nunca nos dimos por vencidos con el objetivo, pero cambiamos la forma en que lo enmarcamos. Esto es lo que traté de comunicar: "No, no logramos la meta, pero estamos sentando las bases para romper esta barrera. Ahora, ¿qué vamos a hacer diferente?" En una cultura de gente inteligente, es mejor que tenga buenas respuestas a esa pregunta; no puedes bailar claqué a tu manera. En este caso, necesitábamos una solución a un problema muy básico: ¿Por qué era tan difícil que la gente probara un nuevo navegador?

Así es como nos motivamos a encontrar nuevas ofertas de distribución para Chrome. Más adelante, cuando descubrimos que la gente no tenía claro qué hacía un navegador por ellos, recurrimos al marketing televisivo para explicarlo. Nuestros anuncios de Chrome representaron la campaña fuera de línea más grande en la historia de la empresa. La gente todavía recuerda "Querida Sophie" * un espacio creado alrededor del álbum de recortes digital de un padre de su hija a medida que crecía. Mostró la entrada fácil desde nuestro navegador a un stock tan rico de aplicaciones basadas en web, desde Gmail y YouTube hasta Google Maps. Llevó a la gente a Internet como plataforma de aplicaciones.

Prueba-falla, prueba-éxito

El éxito no fue instantáneo. En 2009, establecimos otro OKR extenso para Chrome (50 millones de usuarios activos durante siete días) y volvimos a fallar, terminando el año en 38 millones. Para 2010, sin inmutarse, propuse un objetivo de 100 millones de usuarios. Larry creía que deberíamos presionar aún más. Mi

propuso un objetivo de 100 millones de usuarios. Larry creía que deberíamos presionar aún más. Mi objetivo, señaló, alcanzó solo el 10 por ciento de los mil millones de usuarios de Internet del mundo en ese momento. Respondí que 100 millones era de hecho muy agresivo.

Larry y yo finalmente nos decidimos por un OKR de 111 millones de usuarios, un objetivo clásico. Para lograrlo, sabíamos que tendríamos que reinventar el negocio de Chrome y pensar en el crecimiento de nuevas formas. Nuevamente, ¿qué podríamos hacer de manera diferente? En febrero, ampliamos nuestros acuerdos de distribución con los OEM [fabricantes de equipos originales]. En marzo, nos embarcamos en una campaña de marketing "Chrome Fast" para aumentar el conocimiento del producto en los Estados Unidos. En mayo, ampliamos nuestra demografía con el lanzamiento de Chrome para OS X y Linux. Por fin, nuestro navegador ya no era un producto exclusivo de Windows.

Hasta bien entrado el tercer trimestre, el resultado seguía siendo dudoso. Luego hicimos algo pequeño que se convirtió en algo grande: una alerta pasiva para los antiguos usuarios de Chrome que habían estado inactivos. Semanas más tarde, al final del tercer trimestre, nuestro total de usuarios había aumentado de 87 millones a 107 millones. Y poco después de eso, llegamos a 111 millones de activos de siete días. Habíamos logrado nuestro objetivo.

Hoy, solo en dispositivos móviles, hay más de mil millones de usuarios activos de Chrome. No podríamos haber llegado allí sin objetivos y resultados clave. Los OKR son la forma en que pensamos sobre todo en Google, la forma en que siempre lo hemos hecho.

La próxima frontera

Mi padre alcanzó la mayoría de edad en una época en la que la informática significaba grandes equipos, mainframes y administradores de sistemas, cuando las computadoras eran inaccesibles y muy complicadas. Cuando estaba trabajando en Chrome, me di cuenta de que lo único que quería era una forma sencilla y directa de utilizar la Web. Siempre me ha fascinado la sencillez. A pesar de todas las cosas complejas que la Búsqueda de Google podía hacer, la experiencia del usuario fue extraordinariamente sencilla. Quería emular esa cualidad en nuestro navegador, hasta el punto en que pudieras ser un niño en la India o un profesor en Stanford, y no importaría. Si tuviera acceso a una computadora y una conectividad adecuada, su experiencia con Chrome sería manifiestamente simple. *

En 2008, cuando mi padre se jubiló, le di una netbook y le mostré cómo usar Chrome. Y luego sucedió algo asombroso para él: la tecnología simplemente se desvaneció. Podía hacer lo que quisiera en la próspera plataforma de aplicaciones en la web. Una vez que entró en nuestro navegador, nunca abrió otra aplicación. Nunca descargó otro software. Vivía en Chrome. Se rindió a un mundo nuevo y maravillosamente simple.

En Google, desde muy temprano, internalicé la necesidad de imaginar constantemente la próxima frontera, desde la barra Google hasta Chrome, por ejemplo. Nunca puedes dejar de estirarte. La experiencia de mi padre nos hizo pensar: ¿Qué pasaría si pudiéramos diseñar un sistema operativo con una simplicidad y seguridad comparables, con el navegador Chrome como interfaz de usuario? ¿Y si pudiéramos inventar una computadora portátil con ese sistema operativo, una Chromebook, para acceder directamente a todas esas aplicaciones que viven en la nube?

Pero esos serían objetivos ambiciosos para otro día.

Stretch: la historia de YouTube

Susan Wojcicki

CEO

Cristos Goodrow

Vicepresidente de ingeniería

GRAMO crítica sobre uno de ellos. Y aquí hay un segundo, la historia de YouTube y cómo creció, exponencialmente, con el OKR "estirado" Google está tan lleno de metas ambiciosas que se sentiría incompleto superpotencia.

Susan Wojcicki, según *Hora* revista, es "la mujer más poderosa de Internet". Ella jugó un papel central en Google desde el principio, incluso antes de convertirse en la empleada número 16 y la primera gerente de marketing de la empresa. En septiembre de 1998, días después de la incorporación de Google, Susan alquiló su garaje de Menlo Park para la primera oficina de la empresa. Ocho años después, cuando los analistas dudaban de que YouTube sobreviviera, fue una de las voces principales en persuadir a la junta de Google para que la adquiriera. Susan tuvo la visión de ver que los videos en línea estaban a punto de interrumpir las cadenas de televisión para siempre.

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

En 2012, YouTube se había convertido en líder del mercado y en una de las plataformas de video más grandes del mundo. Pero su frenético ritmo de innovación se había ralentizado, y una vez que frena, no es fácil volver a acelerar. En ese momento, Susan había ascendido a vicepresidente senior de publicidad y comercio, donde reinventó AdWords e imaginó una nueva forma de monetizar la web con AdSense. (Básicamente, impulsó el éxito de las dos principales fuentes de ingresos de Google). En 2014, como nueva directora ejecutiva de YouTube, heredó uno de los objetivos más agresivos en cualquier momento y lugar. En un lapso de cuatro años, la misión fue llegar a mil millones de horas de personas que miran YouTube todos los días, para crecer en un factor de diez. Pero Susan no quería crecer a cualquier precio, quería hacerlo de forma responsable. Susan y un veterano líder de ingeniería de YouTube, Cristos Goodrow, tenían mucho trabajo por delante.

Los objetivos ambiciosos son estimulantes. Al comprometerse con una mejora cualitativa radical, una organización establecida puede renovar su sentido de urgencia y cosechar enormes dividendos. El negocio de videos web de YouTube, que alguna vez tuvo dificultades, se ha escalado a más de mil millones de usuarios, casi un tercio de la población total en Internet. Su sitio se puede navegar en más de setenta idiomas diferentes en

más de ochenta países. Su plataforma móvil por sí sola llega a más personas de dieciocho a cuarenta y nueve años que cualquier red de televisión por cable o de transmisión.

Nada de esto sucedió por accidente o por la gracia de una sola intuición. Fueron necesarios años de ejecución rigurosa, una 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 su objetivo monumentalmente audaz, primero tenía que descubrir cómo medir lo que importaba.

-

Susan Wojcicki: Cuando alquilé mi garaje a Larry y Sergey, no tenía ningún interés en Google como empresa. Solo quería que pagaran el alquiler. Pero luego llegué a conocerlos y saber cómo pensaban las cosas. Tenía ideas para iniciar mi propia empresa, pero me di cuenta de que Larry y Sergey estaban mejor posicionados para ejecutarlas. Y luego llegó el día en que la Búsqueda de Google se redujo y no pude hacer mi trabajo. Google, me di cuenta, se había convertido en una herramienta indispensable; yo

no podría vivir sin él. Y yo pensé, *Esto va a ser importante para todos.*

Estuve allí cuando John Doerr vino a hablar con nosotros sobre los OKR en el otoño de 1999. Para entonces ya habíamos superado mi garaje y nos habíamos mudado a 2400 Bayshore en Mountain View, una antigua planta de Sun Microsystems. Todo el edificio podría haber sido de 42.000 pies cuadrados, y operamos en menos de la mitad. Tuvimos la reunión de OKR en la otra mitad, la parte reservada para todos. Puedo recordar a John explicando el concepto: "Este es un objetivo. Este es un resultado clave ". Y usando la analogía del fútbol para demostrar cómo se implementaron los OKR. El otro día, revisando algunos archivos, encontré la presentación de John, en láminas de plástico laminado para un retroproyector. Esa es la edad que tenía.

Larry y Sergey escuchaban bien a las personas que sabían de lo que estaban hablando. Estoy seguro de que discutieron con John, pero escucharon. Nunca antes habían dirigido una empresa o incluso trabajado en una empresa. John entró y dijo: "Esta es una forma en que puede administrar su negocio, y es medible y rastreable". Los medibles eran intuitivos para Larry y Sergey, y debían quedar impresionados por el hecho de que Intel usaba OKR. Intel era una gran empresa y, en comparación, éramos tan pequeños.

A juzgar por nuestra experiencia en Google, diría que los OKR son especialmente útiles para las empresas jóvenes que recién comienzan a construir su cultura. Cuando eres pequeño, con menos recursos, es aún más vital tener claro hacia dónde te diriges. Es como criar hijos. Si los mencionas sin estructura y luego les dices en la adolescencia: "Bien, aquí están las reglas", bueno, eso va a ser difícil. Si es posible, es mejor tener reglas desde el principio. Al mismo tiempo, he visto empresas maduras hacer cambios y cambiar personas y procesos. Ninguna empresa es demasiado joven para adoptar los OKR, y para ninguna empresa es demasiado tarde.

Los OKR requieren organización. Necesita un líder que acepte el proceso y un lugarteniente que supere las puntuaciones y las revisiones. Cuando realicé los OKR para Larry, participé en reuniones de cuatro horas con su equipo de liderazgo, donde él debatía todos los objetivos de la empresa y se esperaba que la gente pudiera defenderlos y asegurarse de que fueran claros. La orientación para los OKR en Google a menudo era de arriba hacia abajo, pero con mucha discusión con los expertos del equipo y un importante intercambio de información

resultados clave: *Esta es la dirección en la que queremos ir, ahora dínos cómo vas a llegar allí.* Aquellos

Las largas reuniones permitieron a Larry enfatizar las cosas que le importaban y también desahogar sus frustraciones, especialmente en torno al servicio en nuestros productos OKR. Él decía: "Dime tu velocidad ahora". Y luego: "¿Por qué no puedes cortar eso por la mitad?"

Todavía llevamos a cabo nuestra reunión de OKR de alto nivel en un videocast especial cada trimestre, aunque Google ahora es tan grande y multifacético que es difícil comunicar todo lo que hacemos a todos. En un memorable all-hands, Salar Kamangar, mi predecesor como CEO de YouTube, hizo

todo el mundo. En un memorable all-hands, Salar Kamangar, mi predecesor como CEO de YouTube, hizo un trabajo increíble al ejecutar toda la lista de OKR de la compañía. (Salar puede poner cualquier cosa en contexto). Pero en general, las discusiones más detalladas tienen lugar dentro de nuestros equipos. Y seguirá encontrando los OKR publicados en las páginas de la empresa y del equipo en la intranet de Google, actualizados en tiempo real, donde cualquier colaborador puede acceder y revisarlos.

Si no puedes vencerlos. . .

Google Videos, nuestro sitio web gratuito para compartir videos, se lanzó en 2005, un mes antes que YouTube. Cuando lo ejecuté, el primer clip que subimos para los usuarios fue un Muppet morado cantando una canción sin sentido de una película italiana sobre sexo en Suecia. Sergey y yo no estábamos seguros de qué pensar. Pero luego mis hijos gritaron: "¡Tócala de nuevo!" Se encendió la bombilla. Vimos una oportunidad de próxima generación, una nueva forma para que las personas creen videos para distribución global. Empezamos a construir una interfaz y tuvimos nuestro primer éxito sorprendente: dos niños cantando Backstreet Boys en su dormitorio, con un compañero de cuarto estudiando de fondo. También publicamos algunos videos profesionales, pero el contenido generado por el usuario funcionó mejor.

El principal defecto de Google Videos fue un retraso en nuestro proceso de carga. Rompió una regla de la empresa para el desarrollo de productos: hacerlo rápido. Los videos subidos por los usuarios no estaban disponibles de inmediato para mirar, mientras que en YouTube sí lo eran: un gran problema. Para cuando lo arreglamos, habíamos perdido una participación de mercado significativa. YouTube nos estaba superando en streaming en tres a uno, pero tenían problemas económicos. Abrumados por la demanda, necesitaban capital con urgencia para construir infraestructura. Estaba claro que tendrían que vender.

Vi la oportunidad de combinar los dos servicios. Trabajé en algunas hojas de cálculo para justificar el precio de compra de 1,650 millones de dólares, para demostrar que Google podía recuperar su dinero y convencí a Larry y Sergey. En el último minuto, los fundadores me pidieron que trajera mis hojas de cálculo a la reunión de la junta. Hubo muchas preguntas. La placa nos dio luz verde, aunque no se vendieron totalmente en mi suposición para el crecimiento de usuarios año tras año. Y es gracioso, porque el rápido crecimiento es lo único que YouTube ha brindado constantemente hasta el día de hoy.

Rocas grandes

Cristos Goodrow: En febrero de 2011, cuando vine de Google Product Search, tres años antes de que Susan se uniera al equipo, los OKR de YouTube necesitaban mejorar. La empresa, unas ochocientas personas en ese momento, producía cientos de ellos cada trimestre. Un equipo abriría un documento de Google y comenzaría a escribir objetivos, y terminaría con treinta o cuarenta para diez personas, y menos de la mitad realmente se completaría.

Los ingenieros luchan con el establecimiento de metas de dos grandes maneras. Odian tachar todo lo que creen que es una buena idea y habitualmente subestiman el tiempo que se tarda en hacer las cosas. Lo había vivido en Product Search, donde insistían: "Vamos, soy una persona inteligente. Seguramente puedo hacer más que *ese*." La gente necesitaba disciplina para reducir sus listas a tres o cuatro objetivos para su equipo, pero marcó una gran diferencia. Nuestros OKR se volvieron más rigurosos.

Todo el mundo sabía lo que más contaba. Después de que asumí la responsabilidad de la búsqueda y el descubrimiento en YouTube, solo tenía sentido hacer lo mismo allí.

Luego, Salar Kamangar entregó el liderazgo diario del lado tecnológico de YouTube a Shishir Mehrotra, y Shishir ayudó a enfocar toda la empresa. Usó una metáfora llamada Teoría de las Grandes Rocas, que fue popularizada por Stephen Covey. Supongamos que tiene algunas rocas, un montón de guijarros y algo de arena, y su objetivo es meter todo lo que pueda en un frasco de boca ancha de un galón. Si comienzas con la arena y luego con los guijarros, el frasco se quedará sin espacio para todas las rocas. Pero cuando comienzas con las rocas, agregas las piedras y guardas la arena para el final, la arena llena los espacios entre las rocas, todo encaja. En otras palabras, las cosas más importantes deben hacerse primero o no se harán en absoluto.

Pero, ¿cuáles fueron las grandes rocas de YouTube? Las personas hicieron sus propias cosas y dejaron florecer mil flores, pero nadie pudo identificar los OKR de nivel superior. Ahora, el liderazgo decía: "Todas sus ideas son maravillosas. Pero, ¿podríamos identificar algunos de ellos como nuestras grandes rocas para este trimestre y para el año?" Después de eso, todos en YouTube conocieron nuestras principales prioridades. Todas nuestras rocas grandes llegarían al frasco.

Ese fue un paso gigante hacia la meta que se tragó los siguientes cuatro años de mi vida.

Una mejor métrica

YouTube había descubierto cómo ganar dinero, pero aún no estaban seguros de cómo aumentar la audiencia. Afortunadamente para la empresa y para mí, un ingeniero del Grupo de investigación de Google estaba frente a nosotros. En un equipo dedicado llamado Sibyl, Jim McFadden estaba creando un sistema para seleccionar recomendaciones de "mirar a continuación", también conocidas como videos relacionados o "sugerencias". Tenía un enorme potencial para impulsar nuestras opiniones generales. Pero, ¿eran las vistas lo que realmente queríamos impulsar?

Como ha señalado el CEO de Microsoft, Satya Nadella: En un mundo donde la potencia informática es casi ilimitada, "el verdadero bien escaso es la atención cada vez más humana". Cuando los usuarios pasan más de su valioso tiempo viendo videos de YouTube, deben estar más felices con esos videos. Es un círculo virtuoso: una audiencia más satisfecha (tiempo de reproducción) genera más publicidad, lo que incentiva a más creadores de contenido, lo que atrae a más audiencia.

Nuestra verdadera moneda no eran las vistas ni los clics, era el tiempo de visualización. La lógica era innegable. YouTube necesitaba una nueva métrica central.

Tiempo de visualización y solo tiempo de visualización

En septiembre de 2011, envié un correo electrónico provocativo a mi jefe y al equipo de liderazgo de YouTube. Línea de asunto: "Tiempo de visualización y solo tiempo de visualización". Fue un llamado a repensar cómo medimos el éxito: "En igualdad de condiciones, nuestro objetivo es aumentar el tiempo de reproducción de [videos]". Para muchas personas de Google, oía a herejía. La Búsqueda de Google fue diseñada como una centralita para desviarlo del sitio hacia su mejor destino lo más rápido posible. Maximizar el tiempo de visualización era contrario a su propósito en la vida. Además, el tiempo de visualización sería negativo para las visualizaciones, la métrica crítica tanto para los usuarios como para los creadores. Por último (pero no menos importante), optimizar el tiempo de visualización implicaría un

golpe de dinero significativo, al menos al principio. Dado que los anuncios de YouTube se mostraban exclusivamente antes de que comenzaran los videos, menos inicios significaron menos anuncios. Menos anuncios significan menos ingresos. *

Mi argumento fue que Google y YouTube eran animales diferentes. Para que la dicotomía sea lo más clara posible, inventé una situación: un usuario va a YouTube y escribe la consulta "¿Cómo me ato una pajarita?" Y tenemos dos videos sobre el tema. El primero dura un minuto y le enseña muy rápidamente y con precisión cómo atar una pajarita. El segundo dura diez minutos y está lleno de bromas y es realmente entretenido, y al final puede que sepas o no cómo atar una pajarita. Les preguntaría a mis colegas: ¿Qué video debería clasificarse como nuestro primer resultado de búsqueda?

Para aquellos en la Búsqueda de Google, la respuesta fue fácil: "El primero, por supuesto. Si la gente viene a YouTube para atar una pajarita, seguramente queremos ayudarlos a hacerlo".

Y les decía: "Quiero mostrarles el segundo video".

Y la cohorte de la Búsqueda protestaría: "¿Por qué harías eso? ¡Esta pobre gente solo quiere atarse las pajaritas y llegar a su evento!" (Probablemente estaban pensando: este tipo está loco). Pero mi punto era que la misión de YouTube era fundamentalmente divergente. Está bien que los espectadores aprendan a atar pajaritas, y si eso es *todas* que quieren, elegirán el manual de un minuto. Pero eso no es de lo que se trata YouTube, no realmente. Nuestro trabajo era mantener a la gente comprometida y pasando el rato con nosotros. Por definición, los espectadores se sienten más felices viendo siete minutos de un video de diez minutos (o incluso dos minutos de un video de diez minutos) que *todas* de un video de un minuto. Y cuando están más felices, nosotros también.

Me tomó seis meses, pero gané la discusión. En los idus de marzo de 2012, lanzamos una versión optimizada para el tiempo de visualización de nuestro algoritmo de recomendación con el objetivo de mejorar el compromiso y la satisfacción del usuario. Nuestro nuevo enfoque haría de YouTube una plataforma más fácil de usar, especialmente para música, videos instructivos y clips de entretenimiento y comedia nocturna.

Un gran número redondo

En noviembre de 2012, en nuestra Cumbre anual de liderazgo de YouTube en Los Ángeles, Shishir reunió a algunos de nosotros. Dijo que estaba a punto de anunciar un gran objetivo para comenzar el próximo año: mil millones de horas en tiempo de visualización diario de los usuarios. (Hay poder en la simplicidad, y los números redondos son simples). Nos preguntó: "¿Cuándo podemos hacer esto? ¿Cuál es el marco de tiempo?" Mil millones de horas representaron un aumento de 10 veces, y sabíamos que tomaría años, no meses. Pensamos que 2015 era demasiado pronto y 2017 sonaba extraño. (Los números primos, en general, suenan extraños). Justo antes de que Shishir subiera al escenario, decidimos el final de 2016, un OKR de cuatro años con un conjunto de objetivos anuales continuos y resultados clave incrementales trimestrales.

OBJETIVO

Alcanza mil millones de horas de tiempo de visualización por día [para 2016], con crecimiento
conducido por:

RESULTADOS CLAVE

1. Equipo de búsqueda + Aplicación principal (+ XX%), Sala de estar (+ XX%).
2. Incrementar la participación de los niños y el tiempo de visualización de juegos (X horas de visualización por día).

3. Inicie la experiencia de realidad virtual de YouTube y haga crecer el catálogo de realidad virtual de videos X a Y.

Estiramiento de principios

Los objetivos ambiciosos pueden ser abrumadores si las personas no creen que sean alcanzables. Ahí es donde entra en juego el arte de enmarcar. Como administrador inteligente, Shishir cortó nuestro BHAG a la medida. Aunque mil millones de horas diarias parecían muchísimo, representaban menos del 20 por ciento del tiempo total de visualización de televisión en el mundo. Presentar ese contexto fue útil y esclarecedor, al menos para mí. No pretendíamos ser arbitrariamente grandes. Más bien: había otra cosa mucho más grande que nosotros y estábamos tratando de escalarla.

Al perseguir nuestra misión durante los próximos cuatro años, no éramos 10 veces absolutistas. De hecho, nos comprometemos a tomar algunas decisiones negativas sobre el tiempo de visualización en beneficio de nuestros usuarios. Por ejemplo, establecimos una política para dejar de recomendar videos tabloides de mala calidad, como "Los peores padres del mundo", donde la miniatura mostraba a un bebé en una olla en la estufa. Tres semanas después, la medida resultó negativa para el tiempo de visualización en medio por ciento. Respaldamos nuestra decisión porque era mejor para la experiencia del espectador, reducía el uso de los clics y reflejaba nuestro principio de crecimiento responsable. Tres meses después, el tiempo de visualización de este grupo se había recuperado y, de hecho, *umentado*. Una vez que las cosas horribles se volvieron menos accesibles, la gente buscó contenido más satisfactorio.

Sin embargo, una vez que se estableció el BHAG de mil millones de horas, nunca lo hicimos *cualquier cosa* sin medir el impacto en el tiempo de visualización. Si un cambio pudiera ralentizar nuestro progreso, seríamos escrupulosos a la hora de estimar cuánto. Luego, construiríamos un consenso interno antes de seguir adelante.

Ponerse al día

Susan: Salar Kamangar disfruta más de las primeras etapas de las empresas. Le gusta llevarlos al siguiente nivel; es realmente bueno en eso. En 2012, YouTube se había convertido en una gran organización y Salar decidió seguir adelante. La compañía se había dividido en dos facciones, negocios y tecnología, y necesitaba a alguien que las uniera. Después de liderar AdWords durante una década, estaba acostumbrado a ecosistemas complejos. Estaba ansioso por asumir el desafío de unificar YouTube.

Cuando los líderes de YouTube establecieron el objetivo de mil millones de horas de tiempo de reproducción diario, la mayoría de nuestra gente lo consideró imposible. ¡Pensaron que rompería Internet! Pero me pareció que un objetivo tan claro y medible daría energía a la gente, y los animé.

En febrero de 2014, cuando llegué, YouTube estaba a casi un tercio del camino del OKR de cuatro años de gran extensión. Pero si bien el objetivo estaba bien planteado, no iba del todo bien. El crecimiento del tiempo de visualización había caído significativamente por debajo de lo que necesitábamos para cumplir nuestra fecha límite, una fuente de estrés para todos los involucrados. Si bien Google apunta a una calificación de 0.7 (o 70 por ciento de logro) en los objetivos ambiciosos en conjunto, y hay ocasiones en que la gente falla por completo, ningún equipo entra en un OKR diciendo: "Vamos a conformarnos con el 70 por ciento y llamémoslo un éxito". Todos intentan llegar al 100 por ciento, especialmente una vez que un objetivo parece estar al alcance. Es seguro decir que nadie en YouTube estaría satisfecho con alcanzar los 700 millones de horas de tiempo de reproducción diarias.

Sin embargo, honestamente, no estaba seguro de que llegaríamos a los mil millones de horas a tiempo. Pensé que estaría bien si nos perdiéramos un poco, siempre y cuando todos se mantuvieran unidos y alineados. Nos había visto perder objetivos en Google y renovaríamos nuestro enfoque y los haríamos avanzar. En 2007, cuando presentamos AdSense para monetizar toda la web, el lanzamiento fue un OKR trimestral. Trabajamos muy duro para lanzarlo al día real, pero terminamos dos días tarde. No se hizo ningún daño.

Quizás lo mejor de los OKR es cómo rastrean su progreso hacia un objetivo, especialmente cuando está retrasado. Cuando ejecuté las actualizaciones de OKR de mitad de trimestre de Google, el objetivo era descubrir cómo arreglar las cosas y volver a la normalidad. Las actualizaciones fueron oportunidades para reunir al equipo de liderazgo y decir: "Está bien, quiero que cada uno de ustedes mencione cinco proyectos que puede implementar para acercarnos a nuestro objetivo". Extenderíamos el OKR y promoveríamos un comportamiento positivo. Así que no estaba muy preocupado por alcanzar los mil millones de horas antes de que el reloj marcara las doce.

Cristos Goodrow, el tutor del OKR, tenía otra perspectiva. Los mil millones de horas diarias se habían convertido en su ballena blanca. Poco después de unirme a la empresa, en nuestra reunión de "puesta al día", Cristos me presentó una baraja de cuarenta y seis diapositivas. En el número cinco, había dejado claro su punto: teníamos que ponernos al día.

Cristos: Estaba muy preocupado. Cada año anunciamos nuestros objetivos y áreas de enfoque anuales. Desde 2013 hasta 2016, el OKR de mil millones de horas encabezó la presentación. También tuvimos claros hitos intermedios para mantenernos en el camino correcto. Cuando conocí a Susan por primera vez, le agradecí por mantener nuestro objetivo de 10x. Luego dije: "Por cierto, estamos muy atrasados. Estoy asustado y espero que al menos estés un poco asustado. Y cuando esté tomando decisiones sobre qué priorizar y dónde apoyarse, tenga en cuenta que no cumpliremos con este OKR de tiempo de visualización si no hacemos algo al respecto".

Susan: Tenía algunas preocupaciones urgentes. Una fue una acción de retaguardia con la gente de máquinas de Google, para asegurarnos de que tuviéramos la infraestructura para respaldar nuestro objetivo. Se necesitan una gran cantidad de bytes para que los videos de YouTube de nuestros centros de datos lleguen al usuario, mucho más de lo que se requiere para el correo electrónico o las redes sociales. (El término técnico es "ancho de banda de salida"). Hacemos todo lo posible para garantizar de antemano que Google tendrá suficientes servidores para enrutar todos esos bytes para enviar el video de su gato a su teléfono o computadora portátil.

Después de anunciar el OKR de mil millones de horas, el equipo de liderazgo de YouTube emprendió una ofensiva encantadora para reservar el ancho de banda que necesitaríamos hasta 2016. Cuando tomé las riendas, el grupo de servidores de Google pidió renegociar lo que debió parecer un gasto exorbitante. Estaba en una situación difícil: era nuevo y estábamos rezagados en nuestro uso proyectado. Pero si reducimos nuestras máquinas, sabía que no sería fácil de recuperar. Así que pateé la lata por el camino. Les dije a esos técnicos de alto poder: "Sigamos con el plan por ahora y nos reunamos de nuevo en tres meses". Quería aferrarme a nuestras reservas hasta que supiéramos dónde estaban las cosas. Tres meses después, teníamos más datos y más crecimiento y un caso más fácil de hacer.

El OKR de mil millones de horas era una religión en YouTube, con exclusión de casi todo lo demás. Es importante respetar la religión de las personas y quería apoyar ese gran objetivo. Pero estaba tan en blanco y negro que temí que pudiera ser perjudicial si no se manejaba adecuadamente. Mi trabajo consistía en vigilar el gris, los matices que podrían pasarse por alto. El tiempo de reproducción diario depende de dos factores: la cantidad promedio de espectadores activos diarios (o DAV) y la cantidad promedio de tiempo que esos espectadores pasan mirando. YouTube estaba haciendo un buen trabajo en la segunda variable, pero eso era un fruto más fácil. Es más fácil expandir una relación que comenzar una nueva. Nuestra investigación mostró un potencial de crecimiento mucho mayor al ampliar nuestra base de usuarios que al hacer que los adolescentes vieran el doble de YouTube. Queríamos nuevos usuarios, y también nuestros anunciantes.

Apoyo mutuo

Cristos: Siempre que obtenga un nuevo liderazgo, todo estará pendiente de revisión. Cuando Susan se hizo cargo de YouTube, no estaba obligada a respaldar el OKR de mil millones de horas. Ese era el objetivo de la administración anterior. Podría haber vuelto a un objetivo de visualizaciones o uno más orientado a los ingresos. O podría haber mantenido el OKR del tiempo de reproducción pero agregó otros tres de igual o mayor prioridad. Si hubiera hecho alguna de esas cosas, nunca habríamos llegado a los mil millones de horas a tiempo. Nos habríamos distraído y nunca nos habríamos puesto al día.

Después de la llegada de Susan, comenzamos a poner los nombres de las personas junto a los objetivos de nuestra empresa de YouTube, con barras de colores que denotan el progreso: verde, amarillo o rojo. "Cristos" figuraba cara a cara con "mil millones de horas" en cada reunión semanal del personal, trimestre tras trimestre, año tras año. Me sentí personalmente responsable de ese OKR.

Aprecié el credo de Google de establecer metas arriesgadas y agresivas, y hacer que esté bien fallar contra ellas. Y sabía que ya habían pasado algunas cosas buenas. Desde que declaró la BHAG, mi equipo había mejorado significativamente la búsqueda y las recomendaciones de videos. Éramos la punta de una lanza OKR que había elevado el perfil y la estatura de YouTube en Google. La moral de la empresa nunca había estado tan alta. Oía a la gente de marketing hablar sobre el tiempo de visualización con fervor real, algo que nunca hubiera esperado.

Aun así, este OKR fue diferente, para la empresa y para mí. Al principio le dije a Shishir que si no cumplíamos con nuestro plazo de cuatro años, renunciaría a Google, y lo decía en serio. Sé que suena melodramático, pero así es como me sentí. Y tal vez esa intensidad de compromiso me ayudó a mantenerlo.

-

Para el año nuevo de 2016, el comienzo de nuestra vuelta de tiro, estábamos dentro de lo programado, pero apenas. Luego, comenzó la inactividad del clima cálido, con la gente pasando más tiempo al aire libre y viendo menos videos. ¿Volverían alguna vez? En julio, nuestra tasa de crecimiento estaba por detrás de nuestra meta de fin de año. Estaba lo suficientemente nervioso como para pedirle a mi equipo que pensara en reordenar sus proyectos para volver a acelerar el tiempo de reproducción.

En septiembre, la gente regresó de sus viajes de verano. A medida que los espectadores antiguos reanudaron sus hábitos y los nuevos sintonizaron, todas nuestras mejoras de búsqueda y recomendaciones se ampliaron. Llegar a mil millones de horas fue un juego de pulgadas; Nuestros ingenieros buscaban cambios que pudieran producir tan solo un 0,2% más de tiempo de visualización. Solo en 2016, encontrarían alrededor de 150 de esos pequeños avances. Los necesitaríamos casi todos para alcanzar nuestro objetivo.

A principios de octubre, el tiempo de visualización diario crecía mucho más allá de nuestra tasa objetivo. Fue entonces cuando supe que íbamos a lograrlo. Aún así, seguí revisando nuestro gráfico de tiempo de reproducción todos los días, los siete días de la semana. Cuando estaba de vacaciones. Cuando estaba enfermo. Y luego, un glorioso lunes de otoño, volví a comprobar y vi que habíamos alcanzado mil millones de horas durante el fin de semana. Habíamos logrado el tramo OKR que muchos pensaban que era imposible, antes de lo previsto.

Al día siguiente, por primera vez en más de tres años, no revisé el gráfico.

-

Nuestro hito OKR tuvo algunas consecuencias inesperadas. A través del impulso de cuatro años para alcanzar los mil millones de horas de tiempo de reproducción diario, nuestras vistas diarias se dispararon en paralelo. Los OKR de estiramiento tienden a poner en movimiento fuerzas poderosas, y nunca se puede estar seguro de a dónde conducirán. Otra gran lección, para mí, fue la importancia del apoyo desde arriba, de Susan, por supuesto, pero también de Larry y Sergey.

Los fundadores no estaban involucrados personalmente en el negocio de YouTube. No tenían forma de estar seguros de que habíamos elegido el mejor camino posible, aunque creo que estaban felices de que fuera ambicioso y claro. Pero cuando muchas personas en la Búsqueda de Google se mostraron abiertamente escépticas sobre nuestro OKR, tanto Larry como Sergey estuvieron dispuestos a decir en el escenario: "YouTube tiene este objetivo de mil millones de horas, y todavía están trabajando para lograrlo, y yo lo apoyo". Nos dieron la autonomía que necesitábamos para cumplir con el objetivo que nos habíamos marcado.

Susan Wojcicki celebrando el décimo cumpleaños de YouTube, 2015.

Pensando en grande

Susan: Las metas aspiracionales pueden provocar un reinicio para toda la organización. En nuestro caso, inspiró iniciativas de infraestructura en todo YouTube. La gente empezó a decir: "Si vamos a ser *ese* grande, tal vez necesitemos rediseñar nuestra arquitectura. Quizás necesitemos rediseñar nuestro almacenamiento ". Se convirtió en un estímulo para que toda la empresa se preparara mejor para el futuro. Todo el mundo empezó a pensar en grande.

Mirando hacia atrás, dudo que pudiéramos haber alcanzado la meta en cuatro años sin el proceso, la estructura y la claridad de ese tramo OKR. En una empresa de rápido crecimiento, es un desafío lograr que todos se alineen y se concentren en el mismo objetivo. La gente necesita un punto de referencia para saber cuál es su rendimiento. El truco es encontrar el correcto. Los mil millones de horas de tiempo de visualización diario le dieron a nuestra gente de tecnología una Estrella del Norte.

Pero nada permanece igual. En 2013, la métrica del tiempo de visualización fue la mejor manera de medir la

Pero nada permanece igual. En 2013, la métrica del tiempo de reproducción fue la mejor manera de medir la calidad de la experiencia de YouTube. Ahora estamos viendo otras variables, desde videos y fotos agregados a la web hasta la satisfacción del espectador y un enfoque en la responsabilidad social. Si miras dos videos durante diez minutos cada uno, el tiempo de reproducción es el mismo, pero ¿cuál te hace más feliz?

Entonces, para cuando se publique este libro, es posible que hayamos encontrado una métrica completamente nueva para crecer. Ya en 2015, comenzamos a avanzar más allá del tiempo de reproducción al incluir la satisfacción del usuario en nuestros videos recomendados. Al preguntar a los usuarios sobre el contenido que encontraron más satisfactorio y medir los "me gusta" y los "no me gusta", podríamos asegurarnos de que sentirían que su tiempo en YouTube fue bien empleado. En 2017, introdujimos un estante de noticias de última hora en la página de inicio, que se centró en mostrar el contenido más destacado y relevante de fuentes de noticias autorizadas. Hasta el día de hoy, estamos trabajando para incorporar una gama más amplia de señales nuevas y significativas en nuestras recomendaciones. A medida que nuestro negocio crece y el papel de YouTube en la sociedad evoluciona, continuaremos buscando las métricas adecuadas para nuestros servicios y, con ellas, los OKR correctos.

LA SEGUNDA PARTE

El nuevo mundo del trabajo

Gestión continua del rendimiento: OKR y CFR

Hablar puede transformar las mentes, lo que puede transformar los comportamientos,
que puede transformar instituciones.

- *Sheryl Sandberg*

UNA En promedio, se tragan 7.5 horas de tiempo de gerente por cada subordinado directo. Las revisiones anuales de desempeño son costosas, agotadoras y en su mayoría inútiles. En Sin embargo, solo el 12 por ciento de los líderes de recursos humanos considera que el proceso es "altamente efectivo" en impulsando el valor comercial. Solo el 6 por ciento piensa que vale la pena el tiempo que toma. Sesgo de actualidad distorsionado, agobiado por clasificaciones de pila y curvas de campana, estas evaluaciones de fin de año no pueden ser justas o bien medidas.

Lo que los líderes empresariales han aprendido, muy dolorosamente, es que los individuos no pueden reducirse a números. Incluso Peter Drucker, el campeón de los goles bien medidos, comprendió los límites de la calibración. El "primer rol de un gerente", dijo Drucker, "es el personal. Es la relación con las personas, el desarrollo de la confianza mutua. . . la creación de una comunidad ". O como observó Albert Einstein, "No todo lo que se puede contar cuenta, y no todo lo que cuenta se puede contar".

Para alcanzar metas casi más allá de lo imaginable, las personas deben ser administradas a un nivel superior. Nuestros sistemas de comunicación en el lugar de trabajo piden una actualización. Así como los OKR trimestrales han dejado obsoletas las metas anuales pro forma, necesitamos una herramienta equivalente para revolucionar los sistemas de gestión del desempeño obsoletos. En definitiva, necesitamos un nuevo modelo de RRHH para el nuevo mundo laboral. Ese sistema transformacional, la alternativa contemporánea a las revisiones anuales, es

gestión continua del desempeño. Se implementa con un instrumento denominado CFR, para:

- *Conversaciones*: un intercambio auténtico y rico en texturas entre el gerente y el colaborador, destinado a impulsar el rendimiento

- *Realimentación*: comunicación bidireccional o en red entre pares para evaluar el progreso y orientar la mejora futura
- *Reconocimiento*: Expresiones de agradecimiento a personas merecedoras por contribuciones de todos los tamaños.

Al igual que los OKR, los CFR defienden la transparencia, la responsabilidad, el empoderamiento y el trabajo en equipo en todos los niveles de la organización. Como estímulos de comunicación, los CFR encienden los OKR y luego los impulsan a la órbita; son un sistema de entrega completo para medir lo que importa. Capturan toda la riqueza y el poder del método innovador de Andy Grove. Le dan a los OKR su voz humana.

Lo mejor de todo es que los OKR y los CFR se refuerzan mutuamente. Doug Dennerline es CEO de BetterWorks, el pionero en llevar estas dos herramientas a la nube y los teléfonos inteligentes y en ayudar a cientos de organizaciones a hacer suyos los procesos. "Es el matrimonio entre los dos, ese es el verdadero jonrón", dice Doug. "Si una conversación se limita a si lograste el objetivo o no, pierdes contexto. Necesita una gestión del desempeño continua para que surjan las preguntas críticas: ¿Fue el objetivo más difícil de lograr de lo que pensaba cuando lo estableció? ¿Fue el objetivo correcto en primer lugar? ¿Es motivador? ¿Deberíamos duplicar las dos o tres cosas que realmente nos funcionaron el último trimestre, o es hora de considerar un pivote? Necesita obtener esos conocimientos de toda la organización.

"Por otro lado, si no tienes metas, ¿de qué diablos estás hablando? ¿Qué lograste y cómo? En mi experiencia, es más probable que las personas se sientan realizadas cuando tienen objetivos claros y alineados. No deambulan y se preguntan por su trabajo; pueden ver cómo se conecta y ayuda a la organización".

Para arriesgarnos con otra analogía del fútbol: digamos que los objetivos son los postes de la portería, los objetivos a los que apunta y los resultados clave son los marcadores de yarda incrementales para llegar allí. Para prosperar como grupo, los jugadores y entrenadores necesitan algo más, algo vital para cualquier esfuerzo colectivo. Los CFR incorporan todas las interacciones que unen al equipo de un juego al siguiente. Son las autopsias de las cintas de vídeo de los lunes, las reuniones de entre semana dentro del equipo, las reuniones previas al juego

- y las celebraciones de la zona de anotación por el trabajo bien hecho.

Reinventando RRHH

La buena noticia: un cambio está en la brisa. Diez por ciento de Fortune 500

La buena noticia: un cambio está en la brisa. El diez por ciento de las empresas de Fortune 500 ya han abandonado el antiguo sistema de revisión de desempeño anual, y su número está creciendo. Innumerables empresas emergentes más pequeñas, menos ligadas a la tradición, están haciendo lo mismo. Estamos en el punto en el que casi todas las personalizaciones de RR.HH. deben reinventarse. Una fuerza de trabajo móvil y ágil, y un lugar de trabajo no jerárquico, no exige menos.

Cuando las empresas reemplazan, o al menos aumentan, la revisión anual con conversaciones continuas y comentarios en tiempo real, están en mejores condiciones de realizar mejoras a lo largo del año. La alineación y la transparencia se convierten en imperativos cotidianos. Cuando los empleados están luchando, sus gerentes no se sientan a esperar un día programado de ajuste de cuentas. Se lanzan a discusiones difíciles como los bomberos, sin dudarlo.

Puede parecer demasiado fácil, pero la gestión continua del desempeño elevará los logros de cada individuo. Eleva el rendimiento, de abajo hacia arriba. Funciona de maravilla para la moral y el desarrollo personal, tanto para los líderes como para los colaboradores. Y cuando se aprovecha con los objetivos trimestrales y el seguimiento integrado de los OKR, puede ser aún más poderoso.

En este momento de transición, más organizaciones están ampliando sus evaluaciones con criterios alternativos, como competencias y juego en equipo. Muchos ahora están recorriendo caminos paralelos, con revisiones anuales junto con la gestión continua del rendimiento y las conversaciones en curso. Este equilibrio de pensamiento antiguo y nuevo puede funcionar bien para empresas más grandes en particular, algunas de las cuales pueden estar felices de vivir allí para siempre. Otros cortarán el cordón y bajarán las calificaciones y las clasificaciones para criterios de revisión multidimensionales más transparentes, desarrollados en colaboración.

**Tabla 15.1: Gestión del desempeño anual versus desempeño continuo
administración**

Gestión de rendimiento anual	Gestión continua del rendimiento
Retroalimentación anual	Retroalimentación continua
Atado a la compensación	Desacoplado de la compensación
Dirigir / autocrático	Coaching / democrático
Centrado en resultados	Centrado en el proceso
Basado en debilidad	Basado en fuerza
Propenso al sesgo	Impulsado por hechos

Gestión continua del rendimiento en Pact

Gestión continua del rendimiento en Pact

Pact, la organización sin fines de lucro de desarrollo y comercio internacional con sede en Washington, DC, ha visto de primera mano la sinergia entre los OKR y la gestión del desempeño continuo. Tim Staffa, director de Pact, dice:

“Adoptamos los OKR porque nuestro proceso de gestión del rendimiento se estaba moviendo hacia una cadencia más frecuente. Cuando Pact adoptó los OKR, cancelamos oficialmente nuestra revisión anual de desempeño. Lo reemplazamos con un conjunto de puntos de contacto más frecuentes entre gerentes y empleados. Internamente, lo hemos llamado "Propel". Consta de cuatro elementos:

“La primera es una serie de conversaciones individuales mensuales entre los empleados y sus gerentes sobre cómo van las cosas.

“El segundo es una revisión trimestral del progreso con respecto a nuestros OKR. Nos sentamos y decimos: '¿Qué se propuso lograr este trimestre? ¿Qué pudiste hacer

- ¿y qué no pudiste hacer? ¿Por qué o por qué no? ¿Qué podemos cambiar?' “En tercer lugar, tenemos una conversación de desarrollo profesional semestral. Los empleados hablan sobre su trayectoria profesional: dónde han estado, dónde están, adónde quieren ir. Y cómo sus gerentes y la organización pueden apoyar su nueva dirección.

“El cuarto bit es un conocimiento continuo y autónomo. Estamos constantemente rodeados de refuerzos positivos y comentarios, pero muchos de nosotros no hemos sido capacitados para buscarlos. Digamos que le da una presentación a su equipo. Después del hecho, alguien se te acerca y te dice: 'Oye, buen trabajo'. La mayoría de nosotros diríamos: 'Oh, genial, gracias' y seguir adelante. Pero queremos indagar un poco más: 'Gracias. ¿Qué te gustó de él? La idea es capturar comentarios más específicos en tiempo real ”.

Un divorcio amistoso

Para las empresas que se mueven hacia la gestión continua del desempeño, el primer paso es contundente y sencillo: compensación por divorcio (tanto aumentos como bonificaciones) de los OKR. Deben ser dos conversaciones distintas, con sus propias cadencias y calendarios. La primera es una evaluación retrospectiva, que normalmente se realiza a finales de año. El segundo es un diálogo continuo y progresista entre líderes y colaboradores. Se centra en cinco preguntas:

- ¿En que estas trabajando?
- Como estas; ¿Cómo van tus OKR? ¿Hay algo que impida tu
- trabajo?
- ¿Qué necesitas de mí para tener (más) éxito?

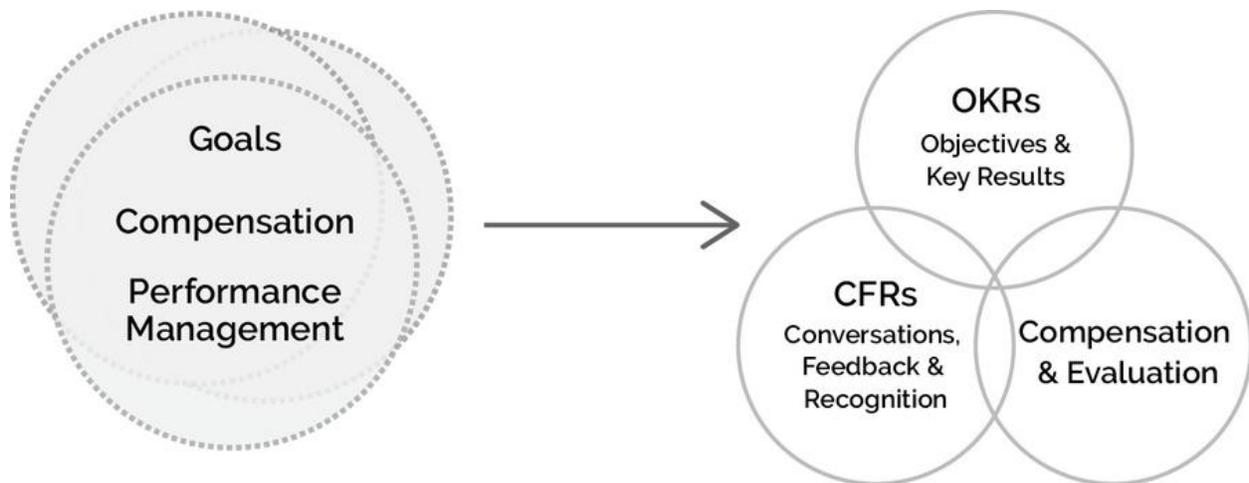
- ¿Cómo necesitas crecer para alcanzar tus objetivos profesionales?

Ahora, no estoy proponiendo que las revisiones de desempeño y los objetivos puedan o deban ser completamente eliminados. Un resumen basado en datos de *qué* alguien ha logrado puede ser un antídoto bienvenido contra los sesgos de calificación. Y dado que los OKR reflejan el trabajo más significativo de una persona, son una fuente de retroalimentación confiable para el ciclo venidero. Pero cuando se utilizan y abusan de las metas para establecer una compensación, se puede contar con los empleados como un saco de arena. Empiezan a jugar a la defensiva; dejan de estirar por asombroso. Se aburren por falta de desafío. Y la organización es la que más sufre.

Digamos que el Colaborador A estableció metas extremas y de alguna manera logró el 75 por ciento de ellas. ¿Su desempeño superior amerita el 100 por ciento de su bonificación, o incluso el 120 por ciento? El colaborador B, por el contrario, alcanza el 90 por ciento de sus resultados clave, pero su gerente sabe que no se esforzó a sí mismo y, lo que es más, que echó a perder varias reuniones importantes del equipo. ¿Debería obtener una bonificación mayor que la del Colaborador A?

La respuesta corta es no, no si quiere conservar la iniciativa y la moral. En Google, según Laszlo Bock, los OKR equivalen a un tercio o menos de las calificaciones de rendimiento. Ocupan un segundo plano ante los comentarios de los equipos multifuncionales y, sobre todo, ante el contexto. "Siempre es posible, incluso con un sistema de establecimiento de metas, equivocarse en las metas", dice Laszlo. "Quizás el mercado hace algo loco, o un cliente deja su trabajo y de repente tienes que reconstruir desde cero. Intenta tener todo eso en consideración". Google tiene cuidado de separar las puntuaciones de los goles sin procesar de las decisiones de compensación. ¡Sus números OKR en realidad se borran del sistema después de cada ciclo!

La fórmula aún no se ha inventado para el comportamiento humano complejo, porque ahí es donde entra el juicio humano. En el lugar de trabajo actual, los OKR y la compensación pueden seguir siendo amigos. Nunca perderán el contacto por completo. Pero ya no viven juntos y así es más saludable.



A medida que las empresas hacen la transición a la gestión del desempeño continuo, los OKR y CFR se convierten en su mayoría independiente de compensaciones y evaluaciones formales.

Conversaciones

Peter Drucker fue uno de los primeros en enfatizar el valor de las reuniones individuales regulares entre gerentes y sus subordinados directos. Andy Grove calculó que noventa minutos del tiempo de un gerente "pueden mejorar la calidad del trabajo de su subordinado durante dos semanas". Adelante de la curva, como de costumbre, Andy hizo obligatorios los uno contra uno en Intel. El punto de la reunión, escribió,

es la enseñanza mutua y el intercambio de información. Al hablar sobre situaciones y problemas específicos, el supervisor le enseña al subordinado sus habilidades y conocimientos, y sugiere formas de abordar las cosas. Al mismo tiempo, el subordinado proporciona al supervisor información detallada sobre lo que está haciendo y lo que le preocupa. . . . Un punto clave sobre un uno a uno: debe considerarse como la reunión del subordinado, con su agenda y tono establecidos por él. . . . El supervisor está ahí para aprender y entrenar. *

—

El supervisor también debe alentar la discusión de temas de corazón a corazón durante los encuentros individuales, porque este es el foro perfecto para abordar problemas sutiles y profundos relacionados con el trabajo que afectan a su subordinado. ¿Está satisfecho con su propia actuación? ¿Lo muerde alguna frustración u obstáculo? ¿Tiene dudas sobre hacia dónde se dirige?

Con herramientas contemporáneas para rastrear y coordinar conversaciones frecuentes, los principios de Grove son más actuales que nunca. * Excavación individual efectiva debajo de la superficie del trabajo diario. Tienen una cadencia establecida, de semanal a trimestral, según la necesidad. Según la experiencia de BetterWorks con cientos de empresas, han surgido cinco áreas críticas de conversación entre el gerente y el colaborador:

Fijación de objetivos y reflexión, donde se establece el plan OKR del empleado para el próximo ciclo. La discusión se centra en la mejor manera de alinear los objetivos individuales y los resultados clave con las prioridades de la organización.

Actualizaciones de progreso en curso, los controles breves y basados en datos sobre el progreso del empleado en tiempo real, con la resolución de problemas según sea necesario. *

Coaching bidireccional, para ayudar a los colaboradores a alcanzar su potencial y a los gerentes a hacer un mejor trabajo.

Crecimiento profesional, para desarrollar habilidades, identificar oportunidades de crecimiento y ampliar la visión de los empleados sobre su futuro en la empresa.

Revisiones de desempeño ligeras, un mecanismo de retroalimentación para recopilar aportes y resumir lo que el empleado ha logrado desde la última reunión, en el contexto de las necesidades de la organización. (*Como se señaló anteriormente, esta conversación se lleva a cabo al margen de la reunión anual de un empleado.*

revisión de compensación / bonificación.)

A medida que las conversaciones en el lugar de trabajo se vuelven integrales, los gerentes están evolucionando de capataces a maestros, entrenadores y mentores. Digamos que el jefe de producto ha dudado sobre una decisión de diseño, poniendo en peligro la fecha de lanzamiento del producto. Antes de la próxima reunión del equipo ejecutivo, un consejero delegado / coach eficaz podría decir: "¿Puede pensar en cómo ser más decisivo en este entorno? ¿Qué pasa si presenta las dos mejores opciones pero deja en claro su propia preferencia? ¿Crees que podrías hacer eso? " Si el jefe de producto está de acuerdo, hay un plan. A diferencia de las críticas negativas, el coaching se centra en la mejora futura.

Realimentación

En su clásico instantáneo, *Apoyarse: mujeres, trabajo y voluntad de liderar*, Sheryl Sandberg señala: "La retroalimentación es una opinión, basada en observaciones y experiencias, que nos permite saber qué impresión damos a los demás". Para aprovechar todos los beneficios de los OKR, la retroalimentación debe ser parte integral del proceso. Si no sabe qué tan bien se está desempeñando, ¿cómo puede mejorar?

Los trabajadores de hoy "quieren ser 'empoderados' e 'inspirados', no que se les diga qué hacer. Quieren proporcionar comentarios a sus gerentes, no esperar un año para recibir comentarios de sus gerentes. Quieren discutir sus objetivos de forma regular, compartirlos con otros y hacer un seguimiento del progreso de sus compañeros ". Los OKR públicos y transparentes generarán buenas preguntas desde todas las direcciones: *¿Son estas las cosas correctas para que yo / usted / nosotros nos concentremos? Si yo / ustedes / nosotros los completamos, ¿será visto como un gran éxito? ¿Tiene algún comentario sobre cómo yo / nosotros podríamos estirar aún más?*

La retroalimentación puede ser muy constructiva, pero solo si es específica.

Retroalimentación negativa: "Comenzó la reunión a fines de la semana pasada y resultó desorganizada".

Retroalimentación positiva: "Hiciste un gran trabajo con la presentación. Realmente les llamó la atención con su anécdota de apertura y me encantó cómo cerró con los siguientes pasos de acción ".

En las organizaciones en desarrollo, la retroalimentación generalmente está dirigida por RR.HH. y a menudo se programa. En organizaciones más maduras, la retroalimentación es ad hoc, en tiempo real y multidireccional, un diálogo abierto entre personas en cualquier parte de la organización. Si podemos calificar a nuestros conductores de Uber (y viceversa), e incluso calificar a los calificadores en Yelp, ¿por qué un lugar de trabajo no puede admitir la retroalimentación bidireccional entre gerentes y empleados? Aquí está la preciosa oportunidad para que la gente le diga a sus líderes:

¿Qué necesitas de mí para tener éxito? Y ahora déjame decirte lo que necesito de ti.

No hace muchos años, los empleados hicieron oír su voz deslizando notas sin firmar en el buzón de sugerencias de la oficina. Hoy en día, las empresas progresistas han reemplazado la caja con herramientas de retroalimentación anónimas y siempre activas, desde encuestas rápidas para empleados hasta redes sociales anónimas e incluso aplicaciones de calificación para reuniones y organizadores de reuniones.

La retroalimentación de igual a igual (o de 360 grados) es una lente adicional para la gestión continua del rendimiento. Puede ser anónimo o público o en algún punto intermedio. ¿La retroalimentación está diseñada para ayudar a los empleados a avanzar en sus carreras? (Si es así, se canaliza de forma privada a las personas). ¿Tiene la intención de revelar

las áreas problemáticas de una organización? (Aquí va directamente a RR. HH.). Todo es cuestión de contexto y propósito.

Al fomentar las conexiones entre equipos, la retroalimentación de los compañeros es especialmente valiosa en las iniciativas multifuncionales. Cuando la comunicación horizontal se abre de golpe, el trabajo en equipo entre departamentos se convierte en la nueva normalidad. Como los OKR se combinan con retroalimentación de 360 grados, el silo pronto será una reliquia del pasado.

Reconocimiento

Este es el componente más subestimado de los CFR y el menos entendido. Atrás quedaron los días en que los relojes de oro eran premios codiciados por su simple longevidad. El reconocimiento moderno se basa en el rendimiento y es horizontal. Genera colectivamente la meritocracia. Cuando JetBlue instaló un sistema de reconocimiento de igual a igual basado en valores, y los líderes comenzaron a notar que las personas pasaban desapercibidas, las métricas de satisfacción de los empleados casi se duplicaron.

El reconocimiento continuo es un poderoso impulsor del compromiso: "Por suave que parezca, decir 'gracias' es una herramienta extraordinaria para construir un equipo comprometido. . . . Las empresas de 'alto reconocimiento' tienen un 31% menos de rotación voluntaria que las empresas con una cultura de reconocimiento pobre ". Aquí hay algunas formas de implementarlo:

- *Instituya el reconocimiento de igual a igual.* Cuando los logros de los empleados son reconocidos constantemente por sus compañeros, nace una cultura de gratitud. En Zume Pizza, la reunión de "resumen" del viernes concluye con una serie de agradecimientos no solicitados y sin editar de cualquier persona de la organización a cualquier otra persona que haya hecho algo extraordinario.
- *Establece criterios claros.* Reconocer a las personas por acciones y resultados: realización de proyectos especiales, consecución de los objetivos de la empresa, demostración de los valores de la empresa. Reemplace "Empleado del mes" por "Logro del mes".
- *Comparta historias de reconocimiento.* Los boletines o los blogs de la empresa pueden proporcionar la narrativa detrás del logro, dando más significado al reconocimiento.

- *Haga que el reconocimiento sea frecuente y alcanzable.* Granizo más pequeño logros también: ese esfuerzo adicional para cumplir con un plazo, ese pulido especial en una propuesta, las pequeñas cosas que un gerente podría dar por sentadas.
- *Vincular el reconocimiento a los objetivos y estrategias de la empresa.* Servicio al cliente, innovación, trabajo en equipo, reducción de costos: cualquier prioridad organizacional puede ser respaldada por un reconocimiento oportuno.

Las plataformas OKR están diseñadas a medida para el reconocimiento de igual a igual. Las metas trimestrales establecen y restablecen las áreas donde la retroalimentación y el reconocimiento son más valorados. Los OKR transparentes hacen que sea natural para los compañeros de trabajo celebrar grandes victorias y pequeños triunfos por igual. Todos merecen su parte del protagonismo.

Una vez que los equipos y departamentos comienzan a conectarse de esta manera, más y más personas se suman y un motor de reconocimiento acelera toda la empresa. Cualquiera puede animar el objetivo de cualquier otro, independientemente del título o departamento. Y marque esto: cada aclamación es un paso hacia la excelencia operativa, el objetivo principal de los OKR y los CFR.

dieciséis

Eliminación de las revisiones anuales de rendimiento: la historia de Adobe

Donna Morris

vicepresidente ejecutivo

Experiencia del cliente y del empleado

S cargada con revisiones de desempeño anuales anticuadas. Gerentes invertidos
Hace ix años, como la mayoría de las empresas, la empresa de software Adobe
ocho horas por empleado y desmoralizo a todos los involucrados. Voluntario
la deserción se disparó cada febrero, ya que oleadas de colaboradores reaccionaron a las críticas decepcionantes y
llevaron su talento a otra parte. En total, la empresa dedicó un total de ochenta mil horas de gerente, el equivalente a
casi cuarenta contrataciones a tiempo completo, a un proceso mecánico que no creaba ningún valor perceptible. Adobe
estaba avanzando a toda velocidad hacia un modelo de negocio de suscripción basado en la nube, que necesitaba para
seguir ganando. Pero incluso cuando la empresa trasladó sus productos y relaciones con los clientes a una operación
contemporánea en tiempo real, su enfoque de RR.HH. permaneció encadenado al pasado.

El salto de Adobe hacia el futuro, como se informa en el India Times en 2012.

En 2012, durante un viaje de negocios a India, una ejecutiva de Adobe llamada Donna Morris expresó sus frustraciones sobre la gestión tradicional del rendimiento. Con la guardia bajada por el desfase horario, le dijo a un periodista que la compañía planeaba abolir las revisiones anuales y las clasificaciones acumuladas a favor de comentarios más frecuentes y progresistas. Fue una gran idea. El problema era que aún no lo había hablado con su personal de recursos humanos ni con el director ejecutivo de Adobe.

Con la energía y la persuasión características, Donna se apresuró a hacer que la compañía se moviera. Como escribió en la intranet de Adobe, el desafío en cuestión era "revisar las contribuciones, recompensar los logros y dar y recibir comentarios. ¿Es necesario combinarlos en un proceso engorroso? No lo creo. Es hora de pensar de manera radicalmente diferente. Si elimináramos nuestra 'revisión anual', ¿qué le gustaría ver en su lugar? ¿Cómo sería inspirar, motivar y valorar las contribuciones de forma más eficaz?" Su publicación provocó una de las más

y valorar las contribuciones de forma más eficaz " Su publicación provocó una de las discusiones más comprometidas en la historia de la empresa.

La franqueza de Donna se convirtió en el catalizador del "Check-in", el nuevo modo de gestión continua del rendimiento de Adobe. En un esfuerzo colectivo para hacer avanzar a la empresa, los gerentes, empleados y pares se unen en múltiples conversaciones de Check-in cada año. En lugar de recurrir al equipo de recursos humanos, los líderes de toda la organización se apropian proactivamente del proceso.

Ligero, flexible y transparente, con una estructura mínima y sin seguimiento ni papeleo, Check-in presenta tres áreas de enfoque: "metas y expectativas" trimestrales (término de Adobe para los OKR), comentarios regulares y desarrollo y crecimiento profesional. Las sesiones son convocadas por contribuyentes y desvinculadas de la compensación. Las clasificaciones de la pila de distribución forzada han sido reemplazadas por un registro de recompensas anual. Los gerentes están capacitados para escalar la compensación en función del desempeño de los empleados, su impacto en el negocio, la relativa escasez de sus habilidades y las condiciones del mercado. No hay pautas fijas.

Desde el otoño de 2012, cuando se instaló Check-in, el abandono voluntario de Adobe se ha reducido drásticamente. Al implementar la gestión continua del rendimiento con CFR, Adobe ha fortalecido toda su operación comercial. *

Donna Morris: Adobe se fundó en cuatro valores fundamentales: *genuino, excepcional, innovador, y involucrado*. Nuestro antiguo proceso de revisión anual contradecía a todos ellos. Entonces le dije a nuestra gente: ¿Qué pasaría si no hubiera calificaciones, clasificaciones ni formularios? En cambio, ¿qué pasaría si todos supieran lo que se esperaba de ustedes y tuvieran la oportunidad de hacer crecer su carrera en Adobe, donde cada uno de ustedes es tan valorado?

El registro nos ha ayudado a vivir los valores de Adobe todos los días. Para explicar cómo funcionaba el nuevo proceso, lo iniciamos con la primera de una serie de conferencias de formación web de treinta a sesenta minutos. Los implementamos a los líderes senior, luego a los gerentes y luego a los empleados. (Tuvimos una tasa de participación de los empleados del 90 por ciento). Cada trimestre hemos abordado una fase diferente de Check-in, desde establecer expectativas hasta dar y recibir comentarios.

También hemos invertido en un centro de recursos para empleados, que ofrece plantillas y videos para ayudar a nuestra gente a desarrollar su conjunto de habilidades de retroalimentación constructiva. Adobe tiene muchos ingenieros que no necesariamente tenían experiencia en el diálogo abierto. El centro les ha ayudado a facilitar el proceso.

Check-in modelado por nuestros líderes. Necesitaban demostrar que estaban abiertos a la retroalimentación ellos mismos y que se sentían cómodos al ser cuestionados sobre su visión.

Ahora tratamos a cada gerente como a un líder empresarial. Se les asignan presupuestos para incentivos básicos y equidad, una reserva de dinero que se distribuirá como mejor les parezca. Les da mucho poder saber que son verdaderamente responsables de sus informes. Es igualmente enriquecedor para los empleados saber que participan en el proceso. Al programar registros regulares durante el año, mantienen a su gerente informado de su progreso en relación con los elementos de acción y los objetivos de conversaciones anteriores, junto con las necesidades de desarrollo y las ideas sobre cómo podrían crecer. Y ahora que hemos eliminado las cantidades fijas de compensación, los compañeros de equipo ya no son competidores.

Donna Morris hablando en Goal Summit, 2017.

Las personas quieren impulsar su propio éxito. No quieren esperar hasta fin de año para ser calificado. Quieren saber cómo les va mientras lo hacen, y también qué necesitan hacer de manera diferente. Con nuestro nuevo sistema, nuestros colaboradores obtienen comentarios de rendimiento muy específicos al menos una vez cada seis semanas. Pero en la práctica sucede todas las semanas. Todos saben cuál es su posición y cómo están aportando valor a la empresa. En lugar de retrasarse, el proceso de gestión del desempeño es líder.

Nuestros comentarios en Check-in suelen ser de gerente a empleado, pero se pueden cambiar de empleado a gerente: "Sentí que estaba en un lío con el proyecto X y necesitaba más apoyo". Y debido a que Adobe tiene muchas matrices, los comentarios también pueden ser de igual a igual. En mi departamento, por ejemplo, tengo un socio de comunicación, un socio financiero y un socio legal. Mientras informan a otras personas, hay fuertes líneas de puntos entre nosotros. Revisamos nuestras expectativas y nos retroalimentamos mutuamente sobre nuestro desempeño.

Según la experiencia de Adobe, diría que un sistema de gestión del rendimiento continuo tiene tres requisitos. El primero es el apoyo ejecutivo. El segundo es la claridad sobre los objetivos de la empresa y cómo se alinean con las prioridades individuales, como se establece en nuestras "metas y expectativas", que equivalen a los OKR. El tercero es una inversión en capacitación para equipar a los gerentes y líderes para que sean más efectivos. No enviamos gente a cursos. Los estamos dirigiendo a sesiones en línea de una hora, con viñetas de juegos de roles: "¿Necesitas dar comentarios difíciles? Estos son los pasos".

en línea, con viñetas dramatizadas: “¿Necesita dar comentarios difíciles? Estos son los pasos ”.

La retroalimentación correctiva es naturalmente difícil para las personas. Pero cuando se hace bien, también es el mejor regalo que le puedes dar a alguien, porque puede cambiar la mentalidad de las personas y modificar su comportamiento de la manera más positiva y valiosa. Estamos creando un entorno en el que la gente dice: “¿Sabes qué? Está bien cometer un error, porque así es como voy a crecer más ”. Esa es una gran parte de nuestro cambio cultural.

Como deja en claro Check-in, los líderes de recursos humanos existen para el éxito del negocio. Nuestro papel es consultar con otros líderes sobre cómo hacer que todos nuestros constituyentes tengan éxito en el cumplimiento de la misión de la empresa. El éxito no se construye con formularios, clasificaciones y calificaciones. No está impulsado por políticas y programas que atascan a la gente y se interponen en su camino. Los verdaderos mecanismos para el éxito son los que crean capacidades y permiten a las personas cumplir con la empresa.

Adobe Performance Management, antes y ahora



ANTES: La revisión anual del desempeño

DESPUÉS: Check-in

Ajuste prioridades	Las prioridades de los empleados se establecen al comienzo del año y, a menudo, no se revisan.	Prioridades establecidas y ajustadas con el gerente regularmente.
Realimentación proceso	Largo proceso de envío logros, solicitando comentarios, y escribir reseñas.	Proceso continuo de retroalimentación y diálogo sin revisión formal por escrito de la documentación.
Compensación decisiones	Proceso oneroso de calificar y clasificar a cada empleado para determinar el aumento salarial y la equidad.	Sin clasificación o clasificación formal: el gerente determina el salario y la equidad anualmente en función del desempeño.
Cadencia de reuniones	Sesiones de retroalimentación inconsistentes y no monitoreadas. Pico en empleado productividad al final del año, sincronizada con discusiones de revisión de desempeño.	Se esperan conversaciones de retroalimentación trimestralmente, y la retroalimentación continua se convierte en la norma. Productividad constante de los empleados basada en discusiones y comentarios continuos durante todo el año.
Rol del equipo de recursos humanos	El equipo de RR.HH. gestionó el papeleo y los procesos para garantizar que se completaran todos los pasos.	El equipo de recursos humanos prepara a los empleados y gerentes para tener conversaciones constructivas.
Entrenar y Recursos	La capacitación y los recursos administrados provienen de socios de recursos humanos que no siempre pueden llegar a todos.	Un Centro de recursos para empleados centralizado proporciona ayuda y respuestas cuando sea necesario.

Gráfico de antes y después de Adobe

Para una empresa de servicios, nada es más valioso que los empleados comprometidos que sienten que pueden marcar la diferencia y desean permanecer en la organización. La rotación es costosa. La mejor rotación es la rotación interna, donde las personas están desarrollando sus carreras dentro de su empresa en lugar de mudarse a otro lugar. Las personas no están programadas para ser nómadas. Solo necesitan encontrar un lugar donde sientan que pueden tener un impacto real. En Adobe, Check-in hace que eso suceda.

Horneando mejor cada día: la historia de Zume Pizza

Julia Collins y Alex Garden

Cofundadores y Co-CEO

UNA y crecimiento exponencial. También tienen más sutiles, internos, cotidianos
erectos, como preparar mejores ejecutivos o dar menos voz

contribuyentes una oportunidad para brillar. En el largo y exigente camino hacia la excelencia operativa, ayudan a las organizaciones a mejorar todos los días. Los líderes se convierten en mejores comunicadores y motivadores. Los colaboradores se convierten en pensadores más disciplinados y rigurosos. Cuando está imbuido de comentarios y conversaciones significativas, el establecimiento de objetivos estructurados les enseña a las personas cómo trabajar dentro de las limitaciones incluso cuando las presionan, una lección especialmente crítica para operaciones más pequeñas y de escalado.

La historia de Zume Pizza ilustra vívidamente estas dinámicas internas. Se trata de una puesta en marcha que utiliza OKR y CFR, además de algunos robots, para enfrentarse a los gigantes de su industria.

Desde hace algún tiempo, tres cadenas nacionales controlan el mercado de reparto de pizzas de 10 mil millones de dólares estadounidenses: Domino's, Pizza Hut y Papa John's. No son pizzas que cambian la vida, pero sus marcas están bien establecidas y poseen la gran ventaja de la economía de escala. En la primavera de 2016, cuando Zume Pizza abrió sus puertas en un búnker de concreto apartado en Silicon Valley, los escépticos salieron en masa. La "pizza artesanal robótica" fue ridiculizada como un truco de la costa izquierda. Las probabilidades de éxito parecían largas.

Dos años después, Zume está superando esas probabilidades al hacer pizza de clase mundial a un precio competitivo. La empresa asigna tareas rutinarias a las máquinas, liberando a su gente para trabajos creativos que agregan más valor. Los dólares ahorrados en trabajo manual se invierten en ingredientes de mayor calidad: masa de harinas no transgénicas, tomates cultivados orgánicamente, vegetales de origen local y carnes curadas de manera saludable. El resultado es un pastel más sabroso que en realidad es bueno para usted, y eso llega,

carnes. El resultado es un pastel más sabroso que en realidad es bueno para usted y que llega, aún caliente, tan solo cinco minutos después de ingresar su pedido.

A medida que los pedidos en línea o de aplicaciones móviles se enlazan con la cinta transportadora de Zume, los robots estiran y dan forma a la masa, aplican la salsa y deslizan las pizzas de manera segura en un horno a 800 grados. Con la tecnología robótica que continúa madurando, la compañía planea automatizar todo el proceso, desde agregar queso y aderezos personalizados hasta cargar los pasteles parcialmente horneados en la flota de Zume de camiones de horneado en el camino operados algorítmicamente. (En el futuro, es muy probable que esos camiones no tengan conductor).

En los tres meses posteriores al lanzamiento, Zume había logrado una participación de mercado del 10 por ciento en su área de comercio local. En 2018, comenzó a interrumpir el oligopolio de la pizza en el Área de la Bahía. Pronto se extenderá por la costa oeste y luego a nivel nacional; por 2019, los fundadores esperan estar en el extranjero. "Vamos a ser el Amazonas de la comida", dice el cofundador Alex Garden, quien conoció a los OKR como presidente de Zynga Studios.

Los cofundadores de Zume, Julia Collins y Alex Garden, con su camión de pizza para hornear en el camino.

Cuando eres David enfrentándose a Goliat, el tiempo y la oportunidad son esenciales. No hay margen para operaciones desenfocadas o personal desalineado. Como le dirán los líderes de Zume, los OKR han ayudado a su joven empresa a prosperar de formas que no podrían haber previsto.

-

Julia Collins: Al principio, Zume vivía en nuestras dos cabezas. Si nos hicieras alguna pregunta a Alex ya mí, te daríamos la misma respuesta; Pasamos tanto tiempo juntos que todo se entendió. Eso funciona bien con dos personas. Después de que nuestro CTO se unió y nos convertimos en "los tres quesos", todavía funcionó muy bien. Pero una vez que agregamos Parmigiano-Reggiano a la mozzarella, Romano y provolone, algo cambió. Para cuando tuviéramos siete personas, si nos preguntaras: "¿Qué es lo principal que debemos lograr hoy?", Bueno, obtendrías ocho respuestas diferentes.

Un robot Zume Pizza en acción.

Comenzamos con el software de gestión de proyectos llamado LiquidPlanner, una metodología de "cascada". Realmente ayudó a construir nuestra cocina. Primero viertes el hormigón y lo dejas secar; luego se pone el epoxi y se deja secar; luego lo tapa e instala la caja del refrigerador sin cita, ¿verdad? Para un proceso lineal, es fantástico.

Pero en junio de 2016, cuando nos preparábamos para el lanzamiento, Zume era una operación más compleja. Éramos hasta dieciséis empleados asalariados, más otras tres docenas de cocineros y "pilotos" por hora, las personas indispensables que entregan nuestra pizza. Nos aventuramos en la fabricación a gran escala

además de integrar robots, desarrollar software y crear un menú. . . y la cascada dejó de fluir tan suavemente. Demasiadas cosas estaban sucediendo a la vez, con muchas capas de interdependencias. Sabíamos que teníamos que mantenernos ágiles y nuestros ingenieros revisaban el software de gestión de proyectos de JIRA cada mañana para sus sprints de dos semanas. Pero ni JIRA ni LiquidPlanner pudieron responder una gran pregunta: *¿Qué es lo más importante por hacer?*

El mayor activo de Zume es nuestro talentoso y creativo equipo. Dejados a sus propios dispositivos, nuestra gente se lanzaría a lo que *pensamiento* fue lo más importante. Sus ideas eran a menudo buenas pero no siempre sincronizadas. Implementamos los OKR al principio de nuestro ciclo de vida, tres semanas después de que la primera pizza salió por la puerta, porque queríamos estar seguros de que todos conocían nuestras principales prioridades. Al principio, para asegurarnos de que se hicieran las cosas críticas para la misión, Alex y yo establecimos un estándar de alineación de arriba hacia abajo del 100 por ciento. Los dos creamos los objetivos de Zume para nuestros dos primeros ciclos de OKR. En el futuro, a medida que la supervivencia se convierta en un problema menor, nos relajamos un poco.

Lograr lo real

Alex Garden: Es difícil negar el valor explícito de los OKR, como la forma en que ayudan a vincular una organización a las verdaderas ambiciones del liderazgo. Pero para las empresas jóvenes como Zume, en especial, hay un factor igualmente importante *implícito* valor que se pasa por alto. Los OKR son una excelente herramienta de capacitación para ejecutivos y gerentes. Le enseñan cómo administrar su negocio dentro de los límites existentes. Es importante ir más allá, pero el sobre es real. *Todos* enfrenta limitaciones de recursos: tiempo, dinero, personas. Y cuanto más grande es una organización, más entropía, es como la termodinámica. Durante mi período como gerente general en Xbox Live de Microsoft, trabajé con algunos ejecutivos visionarios. Pero luchamos por una falta de alineación entre los deseos de los líderes y las capacidades de la organización. Los "cómo", y la mayoría de los "qué", también se dejaron a mí ya algunos otros soldados de infantería de la división. Nuestro trabajo era ejecutar un mandato enmarcado de manera poco práctica para una misión sobrepasada. Si hubiéramos tenido un proceso de establecimiento de objetivos bien construido desde el principio, podría haber ahorrado a todos mucho dolor.

Los modelos de negocios de la vieja escuela sugieren que su papel como ejecutivo se vuelve más abstracto a medida que asciende en las filas. Sus gerentes intermedios lo protegen del día a día operativo, lo que lo libera para concentrarse en el panorama general. Quizás eso funcionó en una época de ritmo más lento. Pero en mi experiencia, los OKR no pueden ser efectivos a menos que las personas en la cima estén comprometidas incondicionalmente, como un llamado religioso. Y hacer proselitismo es un trabajo duro e ingrato. Es posible que no le gustes mucho a tu gente durante la curva de adopción, que puede tardar hasta un año. Pero vale la pena.

Mejor disciplina

Julia: Si hablamos del valor intrínseco de los OKR, lo que viene antes que nada es la disciplina que nos inculcan como co-CEO.

Alex: Nos entrenan para ser reflexivos sobre lo que realmente podemos lograr e inculcar la misma perspectiva en nuestro equipo ejecutivo y sus equipos. Al principio de su carrera, cuando es un colaborador individual, se le califica según el volumen y la calidad de su trabajo. Entonces, un día, de repente, eres gerente. Supongamos que lo hace bien y asciende para administrar a más y más personas.

Ahora ya no se le paga por la cantidad de trabajo que realiza; se le paga por la calidad de las decisiones que toma. Pero nadie te dice que las reglas han cambiado. Cuando chocas contra una pared, piensas, simplemente trabajaré más duro, eso es lo que me trajo aquí.

Lo que tu *debería* hacer es más contradictorio: deténgase por un momento y elimine el ruido. Cierre los ojos para ver realmente lo que está frente a usted y luego elija el mejor camino a seguir para usted y su equipo, en relación con las necesidades de la organización. Lo bueno de los OKR es que formalizan la reflexión. Al menos una vez cada trimestre, hacen que los contribuyentes retrocedan a un lugar tranquilo y consideren cómo sus decisiones se alinean con la empresa. La gente empieza a pensar en la macro. Se vuelven más puntiagudos y precisos, porque no se puede escribir una disertación OKR de noventa páginas. Tienes que elegir de tres a cinco cosas y exactamente cómo deben medirse. Luego, cuando llega el día y alguien dice: "Está bien, eres un gerente", ya has aprendido a pensar como tal. Y eso es enorme.

La mayoría de las empresas emergentes no están demasiado ansiosas por sumergirse en el establecimiento de objetivos estructurados: *No lo necesitamos. Vamos súper rápido. Simplemente resolvemos las cosas.* Y a menudo lo resuelven. Pero creo que están perdiendo la oportunidad de enseñar a las personas cómo ser ejecutivos. *antes de* la empresa escala. Si esos hábitos no están arraigados desde el principio, sucede una de dos cosas: las empresas que no tienen éxito escalan más allá de la capacidad del equipo de liderazgo y mueren. Las empresas exitosas escalan más allá de las capacidades del equipo y el equipo es reemplazado. Ambos son resultados tristes. La mejor manera es capacitar a las personas para que piensen como líderes desde el principio, cuando sus departamentos tienen una plantilla de uno.

Entonces, los OKR forjan a tu gente. Ellos acuñan ejecutivos más fuertes y los ayudan a evitar errores de novatos. Implantan el rigor y el ritmo de una empresa muy grande en el marco de una empresa muy pequeña. Cuando implementamos OKR en Zume, el beneficio inmediato fue el proceso en sí. El simple hecho de obligar a las personas a pensar en el negocio, de manera reflexiva, transparente e interdependiente, fue un gran acelerador de su desempeño.

Mejor compromiso

Alex: Los OKR eliminan la ambigüedad. Y cuando hagas eso, algunas personas dirán: "Esto no es para lo que pensé que me había inscrito y me voy". Pero otros dirán: "Estoy inspirado porque finalmente sé lo que estamos tratando de hacer". De cualquier manera, hay claridad. Para aquellos que se quedan, han sentado las bases para el compromiso. Todos están convencidos de la misión. Los deportes de equipo no funcionan a menos que todo el equipo juegue junto.

Julia: A medida que las personas se familiarizan con el proceso OKR, naturalmente se vuelve más colaborativo. En el tercer trimestre de 2016, Alex y yo escribimos los OKR de las principales empresas, y los jefes de departamento convirtieron algunos de nuestros resultados clave en sus propios objetivos. Simplemente los hicimos caer en cascada. En el cuarto trimestre, los dos todavía escribimos los objetivos de la empresa, pero nuestro equipo saltó y los superó desde arriba, lo cual fue genial. Asumieron un papel más creativo y los OKR mejoraron. Nuestras metas todavía estaban extendidas, pero la gente sintió que eran más realistas.

Zume llama a su tecnología clave "hornear en el camino". Ahí es donde revolucionamos la industria y generamos el mayor placer para nuestros clientes. En el cuarto trimestre, uno de los principales objetivos de la empresa era desplegar a nuestros grandes, los camiones de veintiséis pies con cincuenta y seis hornos conectados a un sofisticado sistema de predicción de pedidos y logística. Nos permiten terminar su pizza algorítmicamente, en tan solo cinco minutos después de su pedido en línea, y tenerla lista, y aún humeante, cuando llegamos a su puerta. Vaibhav Goel, nuestro gerente de producto, era dueño de un OKR para ordenar, coordinar y cumplir con la primera flota de nuestra flota de horneado en el camino. Fue hermético. Si Vaibhav alcanzaba sus tres KR, sabíamos que alcanzaríamos nuestro objetivo.

OBJETIVO

Completa la flota de entrega de camiones para 250 Polaris (Mountain View HQ).

RESULTADOS CLAVE

1. Entregue 126 hornos totalmente certificados antes del 30/11.
2. Entregue 11 racks totalmente certificados antes del 30/11.
3. Entregue 2 vehículos de reparto de formato completo totalmente certificados antes del 30/11.

Cada organización tiene personas que son más vocales para hacerse valer. Si no ganan su punto la primera vez, se sienten cómodos repitiéndolo. Pero es posible que las personas más tranquilas no se escuchan tan bien y que se descuiden sus necesidades. El marco de OKR da la misma voz y peso a cada departamento. Nadie necesita sufrir en silencio; sinceramente, nadie tiene esa opción. Tus objetivos aparecerán en la pantalla, como los de todos los demás, para recibir comentarios y apoyo.

Yo añadiría que una empresa realmente buena valora opiniones diferentes. Busca el disenso y encuentra la manera de sacarlo a la superficie y extraerlo. Así es como fomentamos la meritocracia.

Alex: Antes de extender los OKR a nuestros contribuyentes individuales, invertimos dos trimestres completos a nivel ejecutivo. Primero teníamos que establecer la cultura. Lo que hemos descubierto, por extraño que parezca, es que nuestros participantes más activos son los que inicialmente eran más escépticos.

Joseph Suzuki (director de marketing): Pensé que era otro programa de dieta. *Solo sigue esto proceso y estarás delgada y hermosa.* Parecía una contabilidad, un ejercicio administrativo más. Pero los OKR tuvieron un efecto en mí que no esperaba. Cuando hice mis controles quincenales, me dio un par de minutos para pensar en lo que estaba haciendo y en cómo mis metas se ajustaban a lo que la empresa necesitaba para el trimestre.

En una puesta en marcha, uno puede perderse en minucias tácticas, especialmente en mi departamento, donde usamos tantos sombreros. Eso es peligroso, porque estás nadando en mares convulsos y es fácil perder de vista la tierra. Pero esas meditaciones OKR me ayudaron a restablecer mi brújula: *¿Cómo contribuyo al esquema de las cosas?* Entonces no es solo otro informe, campaña o evento de campo. Se conecta a algo más grande y significativo.

Mejor transparencia

Julia: Desde el principio, el proceso nos obligó a aclarar quién está a cargo de qué. Cuando un elevado es golpeado entre dos jardineros, alguien tiene que pedirlo, o de lo contrario la pelota cae, o ambas personas se lanzan hacia ella y chocan entre sí. Al principio, nuestros jardineros eran marketing y productos, pero ¿quién era responsable de los objetivos de ingresos de Zume? Los dos protagonistas habían estado con nosotros un mes cada uno. No solo eran nuevos para los OKR, sino que también eran nuevos para Zume, y Zume era nuevo para sí mismo. Cuando Alex y yo vimos su confusión, dividimos el objetivo en nuevos ingresos (marketing) e ingresos repetidos (producto), y los jefes de departamento profundizaron a partir de ahí. Esa fue una conversación importante. No estaba vinculado a un objetivo, per se, pero era absolutamente

un subproducto de un proceso OKR en etapa temprana. Cuando algo no está claramente delineado, aparece de inmediato. No te lo puedes perder.

Mejor trabajo en equipo

Alex: En ocho meses lanzamos una empresa de alimentos, una empresa de logística, una empresa de robótica y una empresa de fabricación, desde un principio. Usamos los OKR como una herramienta de enseñanza para impartir una cultura de consideración. Te hacen empezar a pensar reflexivamente sobre cómo el trabajo que estás haciendo afecta a quienes te rodean y cómo también eres dependiente de ellos.

Julia: Nuestro equipo es muy ecléctico. Nuestro chef ejecutivo, Aaron Butkus, se acercó a los restaurantes familiares de la ciudad de Nueva York. Nuestro gerente de flota, Mike Bessoni, trabajó en la producción de películas. Tenemos un experto en productos y un ingeniero de software, y todos vinieron hablando diferentes idiomas. Los OKR eran nuestro Esperanto, nuestro vocabulario compartido. El equipo de liderazgo de siete miembros se reúne durante el almuerzo todos los lunes, y aproximadamente cada dos semanas discutimos nuestros OKR. Escuchas a la gente decir cosas como "¿Quién es el propietario del cliente?" o "¿Cuál sería el resultado clave de ese objetivo?" Y todos saben exactamente lo que quieren decir.

El pastel más delicioso del mundo no hará feliz a la gente si se enfría. Mike y Aaron poseen un objetivo compartido de satisfacción del cliente. Mike podría decir: "Obtuve un resultado clave para expandir nuestro radio de entrega, y ahora está en riesgo". Quizás el equipo de fabricación se demoró en poner un vehículo en línea. Así que ahora tendremos una conversación colectiva sobre cómo la implementación tardía está afectando nuestra área de servicio y flujo de ingresos. Lo que también se relaciona con Joe Suzuki, nuestro líder de marketing, y su OKR para aumentar los ingresos de primera línea.

En otra vida, Mike podría haber gritado al líder de fabricación: "¿Qué diablos, puedes darte prisa y hacer esto? ¡He estado esperando desde siempre!" Cuando, en cambio, dice "Mi KR está en riesgo", es menos cargado y más constructivo. Dado que nuestra empresa tiene una alineación total, todo el equipo ya ha acordado el resultado clave y la dependencia que conlleva. No hay juicio, solo un problema por resolver. ¿Y adivinen qué más pasa? Los dos clientes potenciales defenderán *uno para el otro* para obtener más recursos de Alex y de mí.

Aaron Butkus (chef ejecutivo): Si estoy creando un nuevo pastel de temporada, no puedo hacerlo de improviso. El marketing debe saberlo al menos con una semana de anticipación, y luego la fotografía y el diseño deben tomar fotografías. Afecta a todos los departamentos: el sitio web del gerente de producto, el equipo técnico y su aplicación móvil. Los OKR me mantienen centrado y encaminado. Garantizan que termino la receta a tiempo para todos los que la esperan. Mi fecha límite está integrada en un resultado clave. Puedo ver el panorama general con mayor claridad.

Definitivamente es un proceso de formación de equipos. Te recuerda que eres parte de esta pequeña y extraña comunidad. Es fácil quedar atrapado en sus propios problemas, especialmente cuando trabaja en la cocina. Pero los OKR hacen que la gente piense: Oh, sí, estamos trabajando juntos en esto, estamos trabajando juntos en todo.

Mejores conversaciones

Alex: Cada dos semanas, cada persona en Zume tiene una conversación individual de una hora con la persona a la que informa. (Julia y yo conversamos). Es un momento sagrado. No puedes llegar tarde; no puede cancelar. Solo hay otra regla: no se habla de trabajo. La agenda es usted, el individuo, y lo que está tratando de lograr personalmente durante los próximos dos o tres años, y cómo lo está dividiendo en un plan de dos semanas. Me gusta comenzar con tres preguntas: *Qué*

te hace muy feliz? ¿Qué agota tu energía? ¿Cómo describiría el trabajo de sus sueños?

Luego digo: "Mira, quiero contarte cuáles son mis expectativas. Número uno, siempre di la verdad. Número dos, haz siempre lo correcto. Si cumple con esas expectativas, lo respaldaremos incondicionalmente, el cien por ciento de las veces. Y personalmente le garantizaré que alcanzará su próximo conjunto de objetivos personales y profesionales durante los próximos tres años ". Y partimos de ahí.

La gente puede ver esto como altruismo, pero en realidad es una forma poderosa de conectar a las personas con el negocio y evitar que se produzcan. Les da información sobre los obstáculos. Un líder podría decir: "Esta meta te parece muy importante, pero no progresaste mucho en ella en las últimas dos semanas. ¿Porqué es eso?" Puede parecer paradójico, pero estos puntos de contacto no laborales, uno a uno, son un foro para la retroalimentación continua del desempeño. Al hablar sobre la búsqueda de metas personales por parte de las personas, termina aprendiendo mucho sobre lo que las mueve hacia adelante, o las detiene, en sus carreras.

Cuando tiene conversaciones regulares y profundas, tiene una idea de cuándo debe girar el dial y dar a las personas la oportunidad de cargar sus baterías. Después de que la organización haya completado un sprint total, puede marcar el tiempo de los colaboradores para las metas de desarrollo personal, digamos, del 5 por ciento al 15 o 20 por ciento, el próximo trimestre. Puede sonar como un impuesto enorme, pero establecerá las dos o tres cuartas partes de la ejecución de la empresa.

Mejor cultura

Julia: La cultura es el lenguaje común que permite a los individuos de una organización estar seguros de que todos están hablando de lo mismo y de que lo que están hablando tiene significado. Más allá de eso, la cultura establece un marco común para la toma de decisiones. En su ausencia, las personas no saben cómo hacer que las funciones clave sean replicables y escalables.

Luego está la capa de cultura más aspiracional: la conversación de valores. ¿Quiénes queremos ser como organización? ¿Cómo queremos que la gente se sienta sobre su trabajo y nuestro producto? ¿Cuál es el impacto que queremos tener en el mundo?

Alex: Los principios fundamentales de Zume, nuestra misión, son dos cosas que Julia me dijo por teléfono cuando nos presentaron por primera vez. Me impresionaron tanto que los pusimos en un cartel gigante en la pared de nuestra cocina. El primero fue: *Servir comida a las personas es una misión sagrada.* Y el segundo: *Todo estadounidense tiene derecho a una comida deliciosa, asequible y saludable.*

Aquí hay un OKR que fluyó directamente de nuestra misión:

<p>OBJETIVO</p> <p>Deleite a los clientes.</p> <p>DETALLE</p> <p>Alimentar a la gente es un cometido sagrado. Para mantener esa confianza, tenemos que ofrecer el mejor servicio al cliente y la mejor calidad alimentaria. A</p> <p>Para tener éxito como negocio, debemos asegurarnos de que nuestros clientes estén tan contentos con nuestro servicio y producto que no tengan más remedio que pedir más pizza y elogiar la experiencia con sus amigos.</p>
<p>RESULTADOS CLAVE</p>

1. Puntuación neta del promotor de 42 o mejor.
2. Clasificación de pedido de 4.6 / 5.0 o mejor.
3. El 75% de los clientes prefieren Zume a la competencia en la prueba de sabor a ciegas.

Julia: Son tantas las decisiones diarias que se rigen por nuestra misión. Sería fácil utilizar un poquito más de sal en nuestras pizzas. O agregue un poco de azúcar a la salsa en lugar de hacer un esfuerzo adicional para encontrar los tomates más frescos. Esos son los pequeños e insidiosos compromisos que pueden infiltrarse en una organización y socavar quién es usted.

Cada nuevo empleado pasa por una capacitación en misión y valores como parte de su incorporación. Alex y yo tenemos muy claro lo que esperamos de la gente. Y nuestra claridad nos obliga a ser muy responsables, como organización y como individuos. Tenemos una cultura en la que la mejor idea gana, y la gente es libre de llamar a cualquiera, incluido el director ejecutivo.

Alex: Especialmente el CEO, esa es la mejor llamada que existe. Cuando la gente nos desafía en un foro abierto, siempre nos detenemos y damos mucha importancia a lo impresionante que es que la persona haya hablado. Intentamos exagerar, crear permisos para que las personas se apoyen.

Mejores líderes

Julia: Trabajé para algunos grandes líderes en mi época. Todos eran muy diferentes, pero una cosa que tenían en común era este enfoque frío y sobrio. Si te sentabas con ellos durante veinte minutos, estaban completamente despejados en sus pensamientos. Podían profundizar muy claramente en lo que se necesitaba hacer. Cuando está recaudando fondos y haciendo pizza con robots y construyendo cocinas, hay muchos cambios de contexto rápidos. A veces puede resultar un poco frenético. Pero cuando conoce los objetivos de su empresa como conoce su apellido, es muy tranquilizador. Los OKR me ayudan a ser ese líder enfocado y lúcido. No importa cuán locas se pongan las cosas, siempre puedo volver a lo que importa.

Cultura

Necesitas una cultura que choca los cinco con las ideas pequeñas e innovadoras.

- *Jeff Bezos*

C suelo; es lo que da sentido al trabajo. Los líderes están obsesionados con razón ~~culture, como dice el refrán, desayuna estrategia. Es nuestra apuesta en el~~
con la cultura. Los fundadores preguntan cómo pueden proteger a sus empresas

valores culturales a medida que crecen. Los jefes de las grandes empresas están recurriendo a los OKR y CFR como herramientas para el cambio cultural. Y un número cada vez mayor de personas que buscan empleo y creadores de carreras están haciendo que la cultura adecuada se ajuste a su criterio principal.

Como ha visto a lo largo de este libro, los OKR son recipientes claros para las prioridades y los conocimientos de los líderes. Los CFR ayudan a garantizar que esas prioridades y conocimientos se transmitan. Pero los objetivos no se pueden alcanzar en el vacío. Al igual que las ondas sonoras, requieren un medio. Para los OKR y CFR, el medio es la cultura de una organización, la expresión viva de sus valores y creencias más apreciados.

Y entonces la pregunta es: ¿Cómo definen y construyen las empresas una cultura positiva? Si bien no tengo una respuesta simple, los OKR y los CFR proporcionan un plan. Al alinear equipos para trabajar hacia un puñado de objetivos comunes y luego unirlos a través de comunicaciones ligeras y orientadas a objetivos, los OKR y CFR crean transparencia y responsabilidad, los postes de la tienda para un alto rendimiento sostenido. La cultura saludable y el establecimiento de metas estructuradas son interdependientes. Son socios naturales en la búsqueda de la excelencia operativa.

Andy Grove comprendió la importancia fundamental de esta interacción. "En pocas palabras", escribió en *Gestión de alto rendimiento*, la cultura es "un conjunto de valores y creencias, así como la familiaridad con la forma en que se hacen y deben hacerse las cosas en una empresa. El punto es que una cultura corporativa fuerte y positiva es absolutamente esencial ". Como ingeniero, Grove equiparó cultura con eficiencia, un manual para

Decisiones más rápidas y fiables. Cuando una empresa es culturalmente coherente, se entiende el camino a seguir:

Alguien que se adhiera a los valores de una cultura corporativa, un ciudadano corporativo inteligente, se comportará de manera consistente en condiciones similares, lo que significa que los gerentes no tienen que sufrir las ineficiencias engendradas por reglas, procedimientos y regulaciones formales. . . . La [gestión] tiene que desarrollar y nutrir el conjunto común de valores, objetivos y métodos esenciales para la existencia de la confianza. ¿Cómo hacemos eso? Una forma es mediante la articulación, deletreando [los]. . . . La otra forma aún más importante es con el ejemplo.

Como ejecutivo, Grove modeló los estándares culturales más altos de Intel. En sus seminarios de iOPEC, se esforzó por inculcarlos en los nuevos empleados de la empresa. En la siguiente página encontrará dos diapositivas originales de 1985, un resumen de las enseñanzas de Andy sobre los siete valores culturales fundamentales de Intel:

Intel Slide: estilo de funcionamiento

Las cualidades apreciadas por Andy Grove (responsabilidad colectiva, asunción de riesgos sin miedo, logros mensurables) también son muy apreciadas en Google. En Project Aristotle, un estudio interno de Google de 180 equipos, el desempeño sobresaliente se correlacionó con las respuestas afirmativas a estas cinco preguntas:

1. **Estructura y claridad:** ¿Están claros los objetivos, roles y planes de ejecución de nuestro equipo?
2. **Seguridad psicológica:** ¿Podemos correr riesgos en este equipo sin sentirnos inseguros o ¿desconcertado?
3. **Significado del trabajo:** ¿Estamos trabajando en algo que es personalmente importante para cada uno de ¿nos?
4. **Confianza:** ¿Podemos contar unos con otros para hacer un trabajo de alta calidad a tiempo?
5. **Impacto del trabajo:** ¿Creemos fundamentalmente que el trabajo que estamos haciendo es importante?

El primer elemento de esta lista, estructura y claridad, es la razón de ser de los objetivos y resultados clave. Las otras son todas facetas clave de una cultura de lugar de trabajo saludable y se relacionan directamente con los superpoderes de OKR y las herramientas de comunicación de CFR. Considere la "confiabilidad" de igual a igual. En un entorno OKR de alto funcionamiento, la transparencia y la alineación hacen que las personas sean más diligentes en el cumplimiento de sus obligaciones. En Google, los equipos asumen la responsabilidad colectiva por el logro de los objetivos o por los fracasos. Al mismo tiempo, las personas son responsables de resultados clave específicos. El máximo rendimiento es producto de la colaboración *y responsabilidad*.

Una cultura OKR es una cultura responsable. No empuja hacia una meta solo porque el jefe le dio una orden. Lo hace porque cada OKR es claramente importante para la empresa y para los colegas que cuentan con usted. Nadie quiere ser visto como el que frena al equipo. Todo el mundo se enorgullece de hacer avanzar el progreso. Es un contrato social, pero autónomo.

-

En *El principio de progreso*, Teresa Amabile y Steven Kramer analizaron 26 equipos de proyecto, 238 personas y 12.000 entradas en el diario de los empleados. Las culturas de alta motivación, concluyeron, se basan en una combinación de dos elementos. *Catalizadores*, definidas como "acciones que apoyan el trabajo", suenan muy a OKR: "Incluyen establecer metas claras, permitir autonomía, proporcionar recursos y tiempo suficientes, ayudar con el trabajo, aprender abiertamente de problemas y éxitos y permitir un libre intercambio de ideas." *Nutridores* - "actos de apoyo interpersonal": tienen un parecido sorprendente con los CFR: "respeto y reconocimiento, aliento, consuelo emocional y oportunidades de afiliación".

En el ámbito de alto riesgo del cambio cultural, los OKR nos brindan propósito y claridad a medida que nos sumergimos en lo nuevo. Los CFR proporcionan la energía que necesitamos para el viaje. Cuando las personas tienen conversaciones auténticas y obtienen retroalimentación y reconocimiento constructivos por logros superiores, el entusiasmo se vuelve contagioso. Lo mismo ocurre con el pensamiento exagerado y el compromiso con la mejora diaria. Las empresas que tratan a su gente como socios valiosos son las que ofrecen el mejor servicio al cliente. Tienen los mejores productos y el mayor crecimiento de ventas. Ellos son los que van a ganar.

A medida que la gestión continua del rendimiento se destaca, las encuestas de empleados que se realizan una vez al año están dando paso a la retroalimentación en tiempo real. Una frontera es *pulsante* una instantánea en línea de la cultura de su lugar de trabajo. Estos cuestionarios de captura de señales pueden ser programados semanalmente o mensualmente por RR.HH. o pueden ser parte de un

campaña de "goteo" en curso. De cualquier manera, las legumbres son simples, rápidas y de amplio alcance. Por ejemplo: *¿Estás durmiendo lo suficiente? ¿Se ha reunido recientemente con su gerente para discutir metas y expectativas? ¿Tiene una idea clara de su trayectoria profesional? ¿Estás recibiendo suficiente desafío, motivación y energía?*

- *¿Te sientes "en la zona"?*

La retroalimentación es un sistema de escucha. En el nuevo mundo del trabajo, los líderes no pueden esperar a recibir críticas negativas sobre Glassdoor o a que los colaboradores valiosos se vayan a buscar otro trabajo. Necesitan escuchar y capturar señales a medida que se emiten. ¿Qué pasaría si una plataforma de establecimiento de objetivos pudiera enviar dos o tres preguntas a los empleados cada vez que inician sesión? ¿Qué pasaría si combinara datos cuantitativos sobre el progreso de la meta con información cualitativa de conversaciones frecuentes y retroalimentación pulsante? No estamos lejos del software que le dirá a un gerente: "Habla con Bob, algo está sucediendo con su equipo".

A medida que los OKR desarrollan el músculo objetivo, los CFR hacen que esos tendones sean más flexibles y receptivos. La pulsación mide la salud en tiempo real de la organización: cuerpo y alma, trabajo y cultura.

-

Liderando el mundo en educación superior en línea, Coursera saltó a los OKR en 2013, solo un año después de su fundación. Con el aporte oportuno de la entonces presidenta Lila Ibrahim, una exalumna de Intel que veneraba a Andy Grove, la organización intentó algo raro y ejemplar. Conectaron los OKR explícitamente con los valores de la empresa y la elevada declaración de misión, una expresión clara de su cultura: "Visualizamos un mundo en el que cualquier persona, en cualquier lugar, puede transformar sus vidas al acceder a la mejor experiencia de aprendizaje del mundo". Coursera incorporó sus objetivos a nivel de equipo a objetivos estratégicos de primera línea, que a su vez se acumularon en cinco valores fundamentales:

- *Estudiantes primero.* Involucrar y aumentar el valor para los estudiantes; extender el alcance a nuevos estudiantes.
- *Grandes socios.* Sea un gran socio para las universidades.
- *Piensa en grande y avanza en la pedagogía.* Desarrollar una plataforma educativa innovadora de clase mundial.
- *Cuida a tus compañeros de equipo y sé humano, sé humilde.* Construya una organización sólida y saludable.

- *Hazlo bien, hazlo bien.* Experimentar y desarrollar un modelo de negocio sostenible.

Cada valor central se asignó a un conjunto correspondiente de OKR. Como ejemplo, aquí hay un OKR para "los estudiantes primero":

OBJETIVO
Extienda el alcance de Coursera a nuevos estudiantes.
RESULTADOS CLAVE
1. Realice pruebas A / B, aprenda y repita formas de adquirir nuevos estudiantes e involucrar a los estudiantes existentes.
2. Aumentar los usuarios activos mensuales (MAU) móviles a 150.000.
3. Cree herramientas internas para realizar un seguimiento de las métricas de crecimiento clave.
4. Inicie funciones para permitir a los instructores crear videos más atractivos.

Los OKR proporcionaron el camino para la misión de Coursera. Permitieron a los equipos articular sus metas y alinearse con los objetivos de la compañía, y también con sus valores más amplios. Años más tarde, la cultura amigable e inclusiva de la compañía sigue siendo un contraste bienvenido con la personalidad tempestuosa y combativa de muchas empresas emergentes de Silicon Valley.

El equipo de Coursera con la ex presidenta y COO Lila Ibrahim (izquierda), la cofundadora Daphne Kohler (a la izquierda de John Doerr) y el cofundador Andrew Ng (extremo derecho), 2012.

Como dijo Rick Levin, ex director ejecutivo de Coursera: "No puedo imaginar dónde estaríamos sin los OKR. La disciplina nos obliga a mirar hacia atrás cada trimestre y hacernos responsables, y mirar hacia adelante cada trimestre para imaginar cómo podemos vivir mejor nuestros valores".

-

En 2007, el destacado filósofo empresarial Dov Seidman publicó un libro pionero sobre cultura, *CÓMO: Por qué CÓMO hacemos algo lo significa todo. . . en los negocios (y en la vida)*. Dov partió de la premisa de que la cultura guía el comportamiento de las personas o cómo suceden realmente las cosas en una organización. En nuestro mundo hiperconectado y de código abierto, el comportamiento define a una empresa de manera más significativa que las líneas de productos o la participación de mercado. Como me dijo Dov recientemente, "es lo único que no se puede copiar ni convertir en un producto básico".

La gran idea de Dov es que las empresas que "se comporten mejor" que la competencia también las superen. Identificó un modelo impulsado por valores, la "organización autónoma", un lugar donde el legado a largo plazo triunfa sobre el ROI del próximo trimestre. Estas organizaciones no solo involucran a sus trabajadores. Ellos *inspirar* ellos. Ellos

reemplazar reglas con principios compartidos; las zanahorias y los palos son reemplazados por un sentido común de propósito. Se basan en la confianza, lo que permite asumir riesgos, lo que estimula la innovación, lo que impulsa el rendimiento y la productividad.

“En el pasado”, me dijo Dov, “cuando los empleados solo necesitaban hacer lo siguiente correctamente, seguir las órdenes al pie de la letra, la cultura no importaba tanto. Pero ahora vivimos en un mundo en el que le pedimos a la gente que haga *la siguiente cosa correcta*. Un libro de reglas puede decirme lo que puedo o no puedo hacer. Necesito cultura para decirme lo que yo *debería* hacer.”

Esa fue una idea majestuosa y potencialmente transformadora. Pero, como ha reconocido Dov, una cosa es proclamar valores como el coraje, la compasión o la creatividad. Otra es escalarlos. El escalado requiere un sistema con métricas. “Lo que elegimos medir es una ventana a nuestros valores y a *qué* valoramos”, dice Dov. “Porque si mides algo, le estás diciendo a la gente que es importante”.

Para validar su argumento y probar sus observaciones, Dov necesitaba datos, muchos de ellos. Su equipo en LRN se embarcó en un análisis empírico riguroso que ha sido perfeccionado a lo largo de los años y publicado en una serie de informes HOW anuales.

Donde Andy Grove agregó metas cualitativas para equilibrar las cuantitativas, Dov ha encontrado una manera de cuantificar valores aparentemente abstractos como la confianza. Su “índice de confianza” mide comportamientos específicos: los “cómo” directos de la transparencia, por ejemplo. “Evito preguntarle a la gente sobre sus percepciones”, me dijo Dov. “No pregunto, ‘¿Sientes que tu empresa es honesta contigo?’ Miro los flujos de información. ¿La empresa acumula información, la distribuye según la necesidad de conocerla o fluye libremente? Si rodeas a tu jefe y hablas con alguien de más alto rango, ¿te castigan o celebran? ”

En 2016, el informe HOW cubría diecisiete países y más de dieciséis mil empleados. Encontró que las organizaciones autónomas habían crecido al 8 por ciento del pastel, frente al 3 por ciento en 2012. De esas empresas impulsadas por el valor, el 96 por ciento obtuvo una puntuación alta en innovación sistemática. El noventa y cinco por ciento tenía un compromiso y una lealtad superiores de los empleados. De hecho, el “comportamiento excesivo” se equiparó a un rendimiento superior; El 94 por ciento informó una mayor participación de mercado.

Cuando Dov me dijo que no había fuerza cultural más poderosa que la “transparencia activa”, donde “los seres humanos se están abriendo, compartiendo la verdad, atrayendo a otros, siendo vulnerables”, pude ver a Andy Grove sonriendo. Una cultura OKR / CFR es ante todo una cultura transparente. Se remonta a las lecciones que aprendí por primera vez en Intel y que he visto confirmadas innumerables veces en Google y en docenas de otras empresas con visión de futuro. El liderazgo basado en la visión supera al mando y control. Cuanto más plano sea el organigrama, más ágil será la organización. Cuando

controlar. Cuanto más plano sea el organigrama, más ágil será la organización. Cuando la gestión del rendimiento es una calle de dos vías interconectada, las personas alcanzan la grandeza.

Al final, se trata de unirnos el uno al otro. Como observa Dov, "La colaboración en sí misma: nuestra capacidad para *conectar*—Es un motor de crecimiento e innovación ”.

Si se les da la oportunidad, los OKR y los CFR construirán una alineación de arriba hacia abajo, una creación de redes de equipo primero y una autonomía y participación de abajo hacia arriba, los pilares de cualquier cultura vibrante impulsada por valores. Pero en algunos escenarios, como verá en la siguiente historia sobre Lumeris, es posible que sea necesario iniciar un cambio cultural. *antes de*

Se implementan los OKR. En otros, como mostrarán Bono y su campaña ONE, un CEO / fundador carismático (en este caso, una estrella de rock literal) puede recurrir a los OKR para transformar la cultura desde arriba. Y así, nuestras dos últimas historias exploran esta rica interrelación entre el cambio cultural y el establecimiento de metas estructuradas.

Cambio de cultura: la historia de Lumeris

Andrew Cole

Director de Recursos Humanos / Desarrollo Organizacional

Wresponsabilidad, el trabajo cultural puede ser necesario antes de que los OKR sean implementado. Cuando una organización aún no está lista para la apertura total y implementado. Como observa Jim Collins en *Bueno a excelente*, primero necesitas para que "las personas adecuadas suban al autobús, las personas equivocadas bajen del autobús y las personas adecuadas en los asientos adecuados". Sólo entonces gira el volante y pisa el acelerador.

No hace mucho tiempo, un líder en atención médica basada en valores se encontraba en una encrucijada. Lumeris es una empresa de soluciones y tecnología con sede en St. Louis que ofrece software, servicios y conocimientos técnicos a proveedores y pagadores de servicios de salud. Su clientela abarca desde redes de hospitales universitarios hasta aseguradoras tradicionales. La compañía comenzó en 2006 asociándose con un grupo de 200 médicos del área de St. Louis a través de una compañía de seguros regulada por el gobierno federal, Essence Healthcare, para atender a 65,000 adultos mayores de Missouri con un plan Medicare Advantage.

Aprovechando un vasto tesoro de datos de pacientes, Lumeris ayuda a las organizaciones asociadas a convertir la "atención de enfermos" tradicional, de pago por servicio y basada en el volumen, en algo completamente diferente: un sistema de prestación de atención médica que incentiva la prevención y desalienta las pruebas innecesarias o las hospitalizaciones perjudiciales. Bajo este modelo basado en valores, los médicos de atención primaria asumen la responsabilidad de sus pacientes, desde la cuna hasta la tumba. El objetivo es mejorar la calidad de vida mientras se conservan recursos y dólares valiosos. En Lumeris han demostrado cómo esos objetivos pueden funcionar de la mano.

Según el CEO Mike Long, el objetivo de la luna es racionalizar la cadena de suministro de atención médica de la nación: "En todas las demás industrias, el éxito se basa en costos transparentes, calidad, servicio y disponibilidad de opciones. Ninguno de esos principios funciona en el cuidado de la salud, porque el sistema es completamente opaco. Los médicos tienen dificultades para saber qué servicios se solicitan en su nombre, y mucho menos cuánto cuestan. Entonces, ¿cómo puede hacerlos responsables de los

menos lo que cuestan. Entonces, ¿cómo puede hacerlos responsables de los resultados financieros? " Es un desafío transformador y Lumeris, con la ayuda de los OKR, está liderando la carga.

Dada su dependencia de datos transparentes, Lumeris parecía un ajuste natural para el sistema de establecimiento de objetivos de Andy Grove. Pero como te dirá Andrew Cole, ex director de RR.HH., la adaptación fue todo menos simple. Si las barreras culturales no se abordan, como dice Andrew, "los anticuerpos se soltarán y el cuerpo rechazará el órgano donante de OKR". Como arquitecto experimentado de cambios organizativos radicales, Andrew era la persona adecuada en el asiento correcto para asegurarse de que el trasplante de OKR se llevara a cabo.

-

Andrew Cole: Cuando llegué a Lumeris, habían estado trabajando con OKR durante tres ciclos trimestrales, en papel. Tenían una tasa de participación de empleados sobresaliente, o eso me dijeron. Pero después de un análisis profundo, me di cuenta de que el proceso era superficial. Al final del trimestre, una persona solitaria de recursos humanos corrió como un Jack Russell, pisándole los talones a los gerentes para obtener números actualizados antes de la reunión de la junta. La gente entró en la plataforma de software, ajustó convenientemente las métricas de un objetivo y dijo: "Oh, sí, lo logré". Darían una palmada en una cita y marcarían una casilla. Se veía genial en PowerPoint, pero no era real.

Poca de nuestra gente entendió el fundamento empresarial detrás de los OKR. Nos faltaba la aceptación explícita del liderazgo ejecutivo. Sobre todo, nadie responsabilizó a nadie por hacer bien el sistema. Cuando examiné los objetivos de las personas, no estaban relacionados con el trabajo real. Iba a los gerentes y les preguntaba: "¿Por qué aparece esto en sus OKR?" En muchos casos, no tenían idea de cómo se relacionaban sus objetivos con lo que estábamos trabajando para lograr. Fue un gran escarapate.

Intento entender una organización antes de atacar, rompiendo cosas. Pero dos trimestres después, todavía no estaba seguro de que se pudiera salvar el proceso OKR. En una sesión de junta cerrada, le pregunté a John Doerr: "Si no creo que esta herramienta sea adecuada para nosotros, entonces no la haremos, ¿verdad?" Y él dijo: "Absolutamente". Para entonces ya había diagnosticado nuestro problema de raíz, un enfoque pasivo-agresivo. Nadie había respondido a una pregunta básica que todos en Lumeris se hacían: "¿Qué hay en esto para mí?" Aunque el programa OKR tenía la intención sincera de mejorar el establecimiento de objetivos y la comunicación colaborativa, la gente no confiaba en él. A menos que cambiemos el entorno, no es posible que tenga éxito.

La transformación no ocurre de la noche a la mañana. El equipo ejecutivo había traído OKR para ayudar a integrar dos culturas internas en conflicto. Essence, la compañía de seguros de salud formada por el grupo de médicos de St. Louis, era reacia al riesgo, según Hipócrates; Lumeris avanzó hasta el límite para encontrar la próxima gran información tecnológica y de datos. Essence alimentó un modelo patentado dentro de una industria hipercompetitiva; Lumeris tomó esos aprendizajes y los compartió con el mundo.

A medida que la demanda de nuestros servicios comenzó a aumentar, esta brecha cultural nos estaba frenando. En Mayo 2015, once semanas después de mi llegada, anunciamos una reorganización total bajo el paraguas de Lumeris. (Una empresa, según nuestro razonamiento, debería tener un nombre). Sabía que los OKR podrían eventualmente ser nuestra lengua franca, una forma de conectar los objetivos de todos, pero eso tendría que esperar. Sin alineamiento cultural, la mejor estrategia operativa del mundo fracasará.

Transformación de RRHH

La gente mira lo que haces más que lo que dices. Lumeris tenía algunos líderes de alto nivel con un enfoque autocrático de la vieja escuela. No vivían nuestros valores fundamentales: propiedad, responsabilidad, pasión por el trabajo, lealtad al equipo. Nada más importaría hasta que esos líderes salieran de la organización. Nos aseguramos de que nos dejaran con su dignidad y respeto intactos, un momento revelador en cualquier proyecto de transformación.

En todas y cada una de las reuniones de cultura, les dijimos a nuestros empleados: "Tienen el derecho, no, la obligación, de responsabilizar a su equipo ejecutivo de lo que decimos que debe ser nuestra cultura. Si no estamos cumpliendo, programe una cita o envíe un correo electrónico. O simplemente camine hacia nosotros en el pasillo y díganos que no lo vamos a hacer".

Fueron necesarios tres meses para que alguien aceptara nuestra invitación. Nuestro director ejecutivo, Mike Long, participó en un grupo de almuerzo y dijo: "¿Por qué alguien querría trabajar en un entorno con el miedo de responsabilizarse mutuamente?" Ese fue un poderoso punto de inflexión y la gente comenzó a creer. Pero el cambio de cultura puede ser muy personal. Se necesitó una conversación a la vez para convencer a nuestros empleados de que la colaboración, la responsabilidad compartida y la transparencia serían recompensadas. Y para demostrar que no tenían nada que temer de la nueva Lumeris.

RRHH puede ser un potente vehículo para la excelencia operativa. También es el lugar donde se cristaliza el cambio de cultura; al final del día, la cultura se trata de las personas que reclutas y los valores que aportan. Si bien Lumeris tenía su parte de jugadores A y B en la gerencia media, también había jugadores C y menores que habían sido contratados con criterios erróneos y entrevistas vagas. No hay ninguna herramienta, incluidos los OKR, que funcione con el manual de instrucciones incorrecto.

El tiempo es enemigo de la transformación. Nos tomó menos de dieciocho meses reemplazar al 85 por ciento de nuestros profesionales de recursos humanos. Una vez que la alta gerencia y los empleados de primera línea estuvieron completamente a bordo, abordamos la pieza más difícil: fortalecer la gerencia media. Suele ser un proceso de tres años, desde el inicio hasta el estado estable. Cuando esté completo, su nueva cultura está asegurada.

OBJETIVO
Instituir una cultura que atraiga y retenga a los jugadores A.
RESULTADOS CLAVE
1. Enfóquese en contratar gerentes / líderes de jugadores.
2. Optimizar la función de reclutamiento para atraer el talento de un jugador.
3. Elimine todas las descripciones de puestos.
4. Vuelva a capacitar a todos los que participan en el proceso de entrevistas.
5. Asegurar oportunidades continuas de tutoría / entrenamiento.
6. Crear una cultura de aprendizaje para el desarrollo de empleados nuevos y existentes.

Resurrección de OKR

A finales de 2015, le pedí a mi equipo de RR.HH. que analizara el intento anterior de la compañía por los OKR. Si volviéramos a intentarlo, tendríamos que volver a capacitar a todos en la empresa, y me refería a todos. No tendríamos una tercera oportunidad.

El siguiente abril, relanzamos la plataforma con un programa piloto de sesenta días para cien empleados de nuestro grupo de operaciones. Nuestro vicepresidente senior de operaciones y entrega tenía sus dudas. Pero con una capacitación más precisa y mejoras en el software, se convirtió en un entusiasta. En menos de dos semanas, estaba enviando correos electrónicos al grupo piloto: *Por qué lo hiciste*

escribir este objetivo de esa manera? ¿Cuál es la métrica aquí? No entiendo este OKR, no es lo que estoy viendo de los comentarios de los clientes. Y su gente pensaba: ¡Está prestando atención! Será mejor que mire esto más de cerca.

Ganar nuestras tropas para los OKR no fue fácil ni instantáneo, ni mucho menos. La transparencia da miedo. Admitir sus fallas, de manera visible y pública, puede ser aterrador. Tuvimos que reconfigurar a las personas de cómo se habían criado desde el jardín de infancia. Es como su primera inmersión, cuando desciende diez metros y la adrenalina está bombeando y está asustado. Pero cuando vuelves a subir, estás entusiasmado. Tienes una nueva perspectiva de cómo funcionan las cosas debajo de la superficie.

No es diferente sumergirse en los OKR. Una vez que comience a tener conversaciones honestas, vulnerables y bidireccionales con sus subordinados directos, comenzará a ver qué los motiva. Sientes su anhelo de conectarse con cosas más grandes que ellos mismos. Escuchas su necesidad de reconocer que lo que están haciendo es importante. A través de la ventana abierta de objetivos y resultados clave, cada uno de ustedes llega a conocer las debilidades del otro sin preocuparse de quedar atrapados. (Para los gerentes, un beneficio particular de los OKR es llevarlos a contrataciones que puedan compensar sus propias limitaciones). Nuestra gente dejó de dar vueltas por sus contratiempos. Comenzaron a darse cuenta de que no había vergüenza en esforzarse al máximo y fallar, no cuando los OKR lo ayudan a fallar de manera inteligente y rápida.

La marea cambió. Comenzamos a escuchar comentarios como "Yo era un completo detractor, pero ahora veo cómo esto puede funcionar para mí". El noventa y ocho por ciento del grupo piloto se convirtió en usuarios activos de nuestra plataforma OKR; El 72 por ciento estableció al menos un objetivo alineado con las metas de la empresa. Y el 92 por ciento del grupo piloto dijo que ahora entendía "lo que mi gerente espera de mí".

Transparencia sin juicio

Para entonces estaba trabajando con Art Glasgow, quien se incorporó en la primavera de 2016 como nuestro presidente y director de operaciones. Los dos estuvimos de acuerdo en que los OKR no tenían sentido a menos que fuéramos hasta el final. Art se ofreció como voluntario para ser patrocinador ejecutivo, nuestro pastor que establece metas. Se paró frente a una reunión de todos y dijo: "Los OKR son la forma en que vamos a administrar la empresa y los usaremos para medir a sus jefes". (Esa fue la zanahoria que equilibró el palo.) El papel del arte en la cruzada no puede subestimarse. Él marcó el tono de lo que él llama "transparencia brutal sin juicio". E hizo que mi trabajo fuera menos solitario.

En el tercer trimestre, cuando se implementaron los OKR para los 800 empleados de Lumeris, creamos nuestro propio programa de capacitación para entrenadores. Durante un período de cinco semanas, nuestro departamento de RR.HH. reinventado trabajó horas extra para reunirse con cada uno de los gerentes (más de 250 de ellos) en grupos del tamaño de un aula. Celebramos jornadas de puertas abiertas para que vinieran y hablaran con nosotros uno a uno, y les dijimos desde el principio que no había preguntas tontas. Esas sesiones se convirtieron en una oportunidad de oro. Fueron fundamentales para generar compromiso y motivar a las personas a cumplir con las expectativas.

El establecimiento de metas es más arte que ciencia. No solo estábamos enseñando a las personas cómo refinar un objetivo o un resultado clave medible. También teníamos una agenda cultural.

- *Por qué* ¿Es la transparencia importante? ¿Por qué querría que las personas de otros departamentos conocieran sus objetivos? ¿Y por qué importa lo que estamos haciendo?
- *Qué* es la verdadera responsabilidad? ¿Cuál es la diferencia entre rendición de cuentas con respeto (por las fallas de los demás) y responsabilidad con vulnerabilidad (por las nuestras)?
- *Cómo* ¿Pueden los OKR ayudar a los gerentes a "hacer el trabajo a través de otros"? (Ese es un factor importante para la escalabilidad en una empresa en crecimiento). ¿Cómo involucramos a otros equipos para que adopten nuestro objetivo como una prioridad y ayuden a asegurar que lo alcancemos?
- *Cuando* ¿Es hora de estirar la carga de trabajo de un equipo o de desacelerar el acelerador? ¿Cuándo cambia un objetivo a otro miembro del equipo, o reescribe una meta para que sea más clara o la elimina por completo? Para fomentar la confianza de los colaboradores, el momento oportuno lo es todo.

No existe un manual para abordar estas preguntas. La sabiduría reside en los líderes con conexiones personales con sus equipos, con gerentes que pueden mostrar cómo se ve el éxito y saber cuándo declarar la victoria. (Mi consejo: no demasiado pronto).

Nuestra inversión en formación rindió dividendos. En el tercer trimestre de 2016, el primer crack completo de nuestra gente en el sistema, el 75 por ciento de ellos creó al menos un OKR. Nuestras cifras de retención comenzaron a moverse en la dirección correcta. Lumeris tiene menos salidas involuntarias en estos días. Estamos contratando a las personas adecuadas y manteniendo a las que pueden prosperar aquí.

Vendiendo tus rojos

Poco después de su llegada, Art realizó una revisión comercial fuera del sitio de un día completo para el equipo de liderazgo de Lumeris. Ahora está en el calendario mensual de la empresa. Cuando nuestros OKR de primera línea se proyectan en una pantalla, es claro ver qué líderes están logrando sus objetivos. Al arte no le gustan los amarillos, por lo que cada OKR es verde (en camino) o rojo (en riesgo). No hay ambigüedad de curva de campana, no hay lugar para que se escondan los problemas.

Las revisiones duran tres horas, con una docena de altos ejecutivos tomando su turno. Se dedica poco tiempo a los greens de las personas. En cambio, "venden" sus tintos. El equipo vota sobre los OKR de riesgo más importantes para la empresa en su conjunto, luego intercambian ideas juntos durante el tiempo que sea necesario para volver a encaminar los objetivos. En el espíritu de solidaridad entre departamentos, las personas se ofrecen como voluntarios para "comprar" los tintos de sus colegas. Como dice Art, "Estamos todos aquí para ayudar. Estamos todos en el mismo baño ". Hasta donde yo sé, "vender tus rojos" es un uso único de los OKR, y vale la pena emularlo.

La Lumeris transformada de hoy valora la interdependencia. Premia la coordinación intencional. "Los OKR te hacen concentrarte en trabajar *en* el negocio, en lugar de simplemente trabajar *en* el negocio ", dice Jeff Smith, vicepresidente senior de mercados estadounidenses. "Nuestros jefes de mercado regionales son oportunidades de mariscal de campo en lugar de ejecutarlas solos. Estamos pasando de la cultura del héroe a la cultura del equipo ". Smith se sorprendió gratamente al descubrir que el equipo de operaciones y entrega vinculaba sus objetivos directamente con las metas de ventas de Smith. En el pasado, Smith dijo: "Escuchabas cosas como: 'Estoy entregando, tú en ventas, simplemente haz tu maldito trabajo'. Ahora es más como llamar a un receptor abierto para ejecutar una jugada: 'Estoy aquí, déjame ayudarte'. Ese fue el resultado del proceso OKR que nunca esperé ".

En primer lugar, Lumeris necesitaba cultivar la cultura adecuada para que los OKR echaran raíces. Luego, necesitó OKR para sostener y profundizar esa nueva cultura, para ayudarla a ganar los corazones y las mentes de las personas. Esa es una campaña que nunca termina.

Médicos y líderes de Lumeris, 2017. Posterior: Dra. Susan Adams, directora de operaciones de Art Glasgow. Anverso: Dr. Tom Hastings, director ejecutivo Mike Long.

-

Según todas las métricas, 2017 fue un año excepcional para Lumeris, ahora líder del mercado de atención basada en el valor. "El mercado está empezando a cambiar", me dijo Art Glasgow. "Por primera vez siento que nuestro plan de ventas podría empezar a ser realista. De hecho, podría tener que poner algunos objetivos ambiciosos".

Al momento de escribir este artículo, Lumeris ha iniciado asociaciones con pagadores, grupos de proveedores y sistemas de salud en dieciocho estados, lo que representa más de un millón de vidas. El potencial es asombroso. Si se adopta a nivel nacional, el modelo de Missouri de la compañía podría ahorrar hasta \$ 800 mil millones anuales en gastos médicos inútiles. Más importante aún, mejoraría la calidad y cantidad de vida de nuestra nación.

En la Lumeris de hoy, los OKR son parte del fondo de pantalla. Como diría Andrew Cole: una vez que la gente experimentó la nueva empresa bajo la superficie, no pudieron resistir la tentación de seguir sumergiéndose en ella.

resista la tentación de seguir sumergiéndose en él.

Cambio de cultura: la historia de la campaña ONE de Bono

Bono

Cofundador

W La historia de Bono muestra que el establecimiento de metas estructuradas también puede Acabamos de ver cómo los OKR pueden bloquear el cambio cultural post hoc. Como enriquecedor reinicio cultural.

Durante casi dos décadas, la estrella de rock más grande del mundo ha llevado a cabo "un experimento en contra de la apatía a escala mundial". El primer gran y audaz objetivo de Bono surgió de la iniciativa global Jubilee 2000, que generó un alivio de la deuda de \$ 100 mil millones para los países más pobres del mundo. Dos años más tarde, con una subvención inicial de la Fundación Bill & Melinda Gates, Bono cofundó DATA (Debt, AIDS, Trade, Africa), una organización mundial de defensa del cambio de políticas públicas. Su misión declarada era abordar la pobreza, las enfermedades y el desarrollo en África en alianza con organismos gubernamentales y otras ONG multinacionales. (Bill Gates diría que fue el mejor millón de dólares que jamás gastó). En 2004, Bono lanzó la Campaña ONE para catalizar una coalición activista de base no partidista. Es el complemento exterior del juego interior de DATA.

Desde el momento en que nos conocimos, me llamó la atención la pasión de Bono por el "factivismo" o el activismo basado en hechos. En el entorno analítico y orientado a resultados de ONE, los OKR eran fáciles de vender. Durante los últimos diez años, han ayudado a aclarar las prioridades de la organización, una tarea difícil cuando su misión es cambiar el mundo. Según David Lane, ex director ejecutivo de la organización, "necesitábamos un proceso de disciplina para evitar que intentáramos hacer todo".

A medida que ONE ha crecido, se ha apoyado en los OKR para lograr un cambio cultural fundamental. Está cambiando de trabajar *en* África para trabajar *en y con* África. Como me dijo David, "Ha habido un cambio filosófico dramático en la forma en que las personas piensan sobre cómo ayudar al mundo en desarrollo a desarrollarse, para empoderar a estos países para que crezcan por sí mismos. Los OKR jugaron un papel clave en cómo lo hicimos".

Para mejorar las vidas de los más vulnerables del mundo, ONE ha ayudado a entregar casi \$ 50 mil millones en fondos para iniciativas históricas de salud. Además, ha cabildeado con éxito para que se establezcan reglas de transparencia para combatir la corrupción y canalizar los recursos de los ingresos del petróleo y el gas africanos hacia la guerra contra la pobreza extrema. En

2005, junto con Bill y Melinda Gates, Bono fue nombrado *Hora* Persona del año de la revista.

-

Bono: Teníamos grandes objetivos para U2 desde el principio. (Se podría decir que la megalomanía comenzó desde una edad muy temprana). Edge ya era un guitarrista consumado y Larry era un baterista bastante bueno, pero yo era un cantante pobre y Adam realmente no podía tocar el bajo. Pero esto es lo que pensamos: no somos tan buenos como esos otros grupos. Así que mejor seamos *mejor*.

No éramos tan pulidos ni tan hábiles como las bandas que íbamos a ver, pero teníamos química, sea lo que sea lo que lo hace mágico. Pensamos que podríamos volar el mundo si no nos volamos a nosotros mismos primero. Sentimos que podíamos llegar hasta el final. Las otras bandas lo tenían todo, pero nosotros teníamos *eso*.

Eso es lo que solíamos repetirnos.

¿Cómo medimos la efectividad? Bueno, al principio hicimos preguntas sobre nuestro lugar en el mundo, más allá de las listas de éxitos o los clubes. Como: ¿Puede nuestra música ser *útil*? ¿Puede el arte inspirar cambios políticos? En 1979, cuando teníamos apenas dieciocho años, uno de nuestros primeros trabajos fue un programa contra el apartheid. Otro fue un programa a favor de la anticoncepción; en Irlanda, eso fue un gran problema. Más tarde, cuando teníamos poco más de veinte años, deliberadamente nos convertimos en una molestia para lo que podríamos llamar grupos terroristas irlandeses y para todas las personas que se sentían ambivalentes acerca de ellos. Nos sentimos obligados a decir que hacer volar a los niños en los supermercados nunca puede ser correcto. Medimos nuestro impacto político por el torrente de bilis que regresó hacia nosotros.

Gira 360 de U2, 2009.

Y luego, en algún momento, querrás que tus canciones estén en las listas. De hecho, trabajamos bastante duro para llegar a la corriente principal. Éramos un fenómeno en vivo, pero a nuestros singles no les fue muy bien. Así que juzgamos nuestro éxito vendiendo entradas y luego vendiendo álbumes.

Escogiendo nuestras peleas

Cuando formamos nuestra organización sin fines de lucro DATA, lo hicimos exactamente igual que con U2. Era una banda: Lucy Matthew, Bobby Shriver, Jamie Drummond y yo. No sabíamos quién era el cantante o el bajista o el baterista o el guitarrista. Pero sabíamos que no éramos un grupo de hippies y pensadores con ilusiones. Éramos más punk rock. Éramos oportunistas de mente dura. Trabajábamos en una sola idea: la cancelación de la deuda de los países más pobres. Éramos buenos en eso, eligiendo una pelea a la vez y llevándola a cabo con un horario cruel.

Luego buscamos el acceso universal a los medicamentos contra el sida, otro objetivo claro, y debo decir que la gente se rió en nuestra cara: "Estás loco. Eso es imposible. ¿Por qué luchar contra la enfermedad más cara cuando podría intentar combatir la malaria o la ceguera de los ríos? ¿O acabar con la polio?"

Y recuerdo haber dicho: "No, estamos luchando contra esta enfermedad porque estas dos píldoras", ahora es una píldora, "son una representación visual de la desigualdad. Si vive en Dublín o Palo Alto, puede conseguir las pastillas. Si vive en Lilongwe, Malawi, en África, no puede obtener las pastillas. Entonces, debido a un accidente de longitud y latitud, vives o mueres. Eso no se siente bien".

De todos modos, estaba seguro de que podríamos ganar ese argumento, porque todos sabían que tal desigualdad estaba mal. Así de sencillo. Eso fue años antes de que usáramos los OKR, pero incluso entonces solía decir: "Imagina el Everest, luego describe lo difícil que es la escalada. Luego describe cómo vamos a llegar a la cima ". Como en el Everest, vencer al sida parecía casi imposible. Primero tenías que poder describirlo. Entonces podrías escalarlo.

Así que ahora estamos en 2017 y 21 millones de personas están accediendo a las terapias antirretrovirales. Es asombroso. Y las muertes relacionadas con el SIDA se han reducido en un 45 por ciento en los últimos diez años. Las nuevas infecciones por el VIH en niños se han reducido en más de la mitad. Y estamos en camino de ganar la lucha contra la transmisión de madre a hijo para 2020, para acabar con la enfermedad. Creo que viviremos para ver un mundo sin SIDA durante nuestra vida.

Creciendo con OKR

Nuestra banda de ONG tenía un espíritu emprendedor y seguimos nuestros objetivos internamente. Pero solo puede llegar hasta cierto punto sin proceso. Una vez que comenzamos a tener un impacto real y un acceso real, DATA mereció más datos: procedimientos más medibles, resultados más medibles. Luego reunimos a once grupos diferentes para formar una coalición detrás de la campaña ONE. Teníamos muchas personas brillantes y talentosas, pero nuestro problema eran demasiadas metas. Una revolución verde en África. Educación de las niñas. Pobreza energética. Calentamiento global. Estábamos por todo el mapa.

DATA y ONE fusionaron dos culturas muy diferentes; fue complicado. Nos dimos cuenta de que nosotros mismos carecíamos de transparencia. Si no tiene firmas claras para sus objetivos, obtendrá superposición y disonancia. La gente se confunde con su trabajo. Durante un tiempo tuvimos un verdadero cisma en nuestra organización.

Aquí está la cosa: nunca pensamos en pequeño. El tramo siempre estuvo ahí. Pero nuestras metas eran tan gigantescas que nos esforzamos demasiado y agotamos a la gente. Los OKR nos salvaron, de verdad. Tom Freston, presidente de la junta de ONE, vio su valor, por lo que se convirtieron en parte integrante de la operación; desempeñó un papel muy importante. Los OKR nos obligaron a pensar con claridad y ponernos de acuerdo sobre lo que podríamos lograr con los recursos que teníamos. Nos dieron un marco para colgar nuestra pasión. Y necesita ese marco porque, sin él, su cerebro es demasiado abstracto. Los semáforos de OKR, la codificación de colores, transformaron nuestras reuniones de directorio. Agudizaron nuestra estrategia, nuestra ejecución, nuestros resultados. Nos convirtieron en un arma más eficaz en la lucha contra la pobreza extrema.

El pivote

Cuando John Doerr llegó a nuestra primera reunión de la junta de ONE, hizo una pregunta simple y profunda: "¿Para quién estamos trabajando? ¿Quién es el cliente aquí?"

Dijimos: "John, estamos trabajando para los más pobres y vulnerables del mundo". Y John dijo: "Bueno, entonces, ¿tienen un asiento en la mesa?"

Dijimos: "Por supuesto, toda la mesa está ahí para ellos".

Pero John insistió, lo cual era importante: "¿Puedes visualizar a esa persona? ¿No deberíamos pensar en ellos estando físicamente en esta mesa? "

Ese es el pensamiento que sembró el pivote que eventualmente transformó nuestra organización UNO. La insinuación de John rimaba con un hombre que conocimos en París una vez, un hombre de Senegal. Él dijo: "Bono, ¿conoces el proverbio senegalés 'Si quieres cortar el pelo de un hombre, es mejor que esté en la habitación?'" Lo dijo con cariño, pero no nos perdimos el mensaje: *Ten cuidado si crees que saber lo que queremos. Porque sabemos lo que queremos. No eres africano y este complejo de mesías no siempre ha salido tan bien.*

En 2002, en el sudeste de África, vi a personas con VIH hacer cola para morir. Junto con muchos otros activistas del SIDA, envié llamaradas dramáticas sobre la escala y la devastación de esta pandemia. Animé a todos en nuestra organización a que nunca dijieran la palabra *SIDA* sin agregar la palabra *emergencia*. "La emergencia del SIDA". Sin embargo, en 2009 hubo reacciones violentas. Algunos africanos más adinerados se opusieron a la forma en que describíamos el sida, aunque teníamos razón. Una economista llamada Dambisa Moyo escribió un libro llamado *Ayuda muerta* y encabezó la carga entre los que estaban pensando: "Empuja tu ayuda. No lo necesitamos. Está haciendo más daño que bien. Estamos tratando de cambiar el nombre del continente como un lugar positivo para invertir, vivir y trabajar. Estás lastimando eso".

Pude ver que la credibilidad de ONE estaba amenazada aquí. Nos habíamos centrado en los gobiernos del Norte porque las decisiones en Washington, Londres y Berlín tuvieron grandes consecuencias para muchos de los países más pobres. Jamie y otros amigos activistas, como John Githongo, Ory Okolloh y Rakesh Rajani, estaban en el suelo recordándonos lo mismo. Los africanos tenían que decidir el futuro de África. Habíamos llamado a nuestra organización UNA, pero éramos solo la mitad de las personas necesarias para solucionar estos problemas. Era una fantasía pensar que los que se encuentran al norte del ecuador podrían acabar con la pobreza extrema sin una asociación plena con los que están al sur del ecuador.

ONE comprometido con el cambio organizacional y cultural. Incluso ahora, seguimos aumentando nuestro trabajo colaborativo con los líderes africanos: de base, de base y todo lo demás. Hemos establecido una oficina africana en crecimiento en Johannesburgo y en todo el continente. Los OKR nos han mantenido enfocados en los cambios concretos que necesitamos hacer: contratar personal en África, expandir nuestra junta, reconectarnos con antiguos socios de Jubilee e identificar nuevas redes a las que acudir en busca de asesoramiento. Supongo que nos hemos convertido en mejores oyentes. Y no creo que pudiéramos haberlo hecho sin objetivos y resultados clave.

OBJETIVO

Integre de manera proactiva una amplia gama de perspectivas africanas en el trabajo de ONE, alinee más estrechamente con las prioridades africanas y comparta y aproveche el capital político de ONE para lograr cambios de política específicos en y hacia

África.

RESULTADOS CLAVE

- 1. Tres contrataciones basadas en África completan y se incorporan en abril, y dos miembros africanos de la junta aprobados en julio.**
- 2. Junta Consultiva Africana establecida en julio y convocada dos veces antes de diciembre.**
- 3. Relaciones plenamente desarrolladas con un mínimo de diez a quince destacados pensadores africanos que desafían y orientan activa y regularmente las posiciones políticas y el trabajo externo de ONE.**
- 4. Realizar cuatro viajes participativos a África a lo largo de 2010.**

Pasión de medición

Tener al empresario y filántropo sudanés Mo Ibrahim en nuestra junta es simplemente transformador. En África, él es el verdadero negocio, una verdadera estrella de rock. Él y su hija, Hadeel, nos dan la estática intelectual en el continente que nos estábamos perdiendo, y que era tan necesaria para sintonizarnos con canales más fuertes. Antes de conocerlo, Mo fue muy grosero con algunos de nuestros objetivos. Nos condujo a la transparencia como objetivo central, no solo en África, sino en Europa y América. Hicimos la investigación y descubrimos que la corrupción drena un billón de dólares al año de los países en desarrollo. "Esto es más importante que el VIH / SIDA", nos dijo Mo. "Esto salvará más vidas".

Con el ímpetu proveniente de los africanos, el cambio de ONE ha progresado. Presionamos codo con codo con el colectivo Publish What You Pay, y ahora es ilegal que cualquier empresa de la Bolsa de Nueva York o de la UE oculte lo que ha pagado por los derechos mineros. Y el año pasado, Aliko Dangote, a quien escuché apodado el Bill Gates de África, se unió a la junta.

Eso está muy bien, pero también debemos ser claros sobre los hechos. Por ejemplo: a diciembre de 2017, ONE tiene 8,9 millones de miembros que se han registrado en línea o han participado en al menos una acción. (Más de tres millones de ellos están ahora en África). Y puedo ver a Bill Gates poniendo los ojos en blanco y diciendo: "Gran cosa. Los firmantes no son miembros. Son solo personas que firman algo". Tiene razón, por supuesto. Pero eso nos llevó a una pregunta: ¿Cómo medimos el compromiso de los miembros? Y sea cual sea la métrica que se nos ocurra, ¿el número es estático o puede crecer? Necesitábamos demostrar que podíamos llevar a las personas desde los firmantes hasta los miembros, los activistas y los catalizadores, por lo que encontramos formas de agradecer y recompensar a nuestros miembros por hacer más de una acción. Inundamos los distritos de ciertos senadores y congresistas estadounidenses, y se volvió desconcertante para ellos. Por ejemplo, si le preguntas a Kay Granger, una congresista republicana de Texas, probablemente piense que hay personas con UNA camiseta en todas partes, presionándola para que se ponga de pie. Pero no estamos en todas partes; ella era uno de nuestros objetivos estratégicos. Y ella realmente pasó por UNO.

Bono lleva la campaña ONE a Dalori, Nigeria, para visitar los campamentos de desplazados internos, 2016.

Nadie antes había medido la pasión de los activistas. Suena extraño, pero está totalmente bien. Entonces eres apasionado *cómo* ¿apasionado? ¿Qué acciones te lleva a realizar tu pasión? Y ahora, cuando Bill Gates hace preguntas difíciles en nuestra reunión de la junta, podemos sacar nuestros OKR y decir: "Esto es lo que hemos hecho y este es el impacto que ha tenido".

Un marco OKR

¿Hay alguna desventaja de los OKR? Bueno, si los lee incorrectamente, supongo que podría obtener *también* organizado. UNO no debe volverse institucional; tenemos que seguir siendo disruptivos. Siempre tengo miedo de que nos volvamos corporativos e intentemos superar todos los objetivos trimestrales. Necesitábamos que John nos recordara: "Si todo está en verde, fallaste". Eso fue contradictorio para mucha gente, especialmente ahora que estamos financiados y tenemos a los mejores y más brillantes trabajando aquí. Pero John seguía diciendo: "¡Más rojo!" Él estaba en lo correcto. Necesitábamos más ambiciones porque eso es en lo que somos buenos. Somos menos buenos en las cosas incrementales.

ONE no se basa en nuestra pasión. No nos basamos en nuestra indignación moral. Estamos parados sobre una base construida sobre ciertos principios, y con paredes y pisos, con una cierta estructura de pensamiento de los OKR. Y por eso estamos muy, muy agradecidos. Se necesita rigor intelectual para efectuar un cambio; de hecho, requiere estrategias muy serias. Si el corazón no encuentra una rima perfecta con la cabeza, entonces tu pasión no significa nada. El marco OKR cultiva la locura, la química que contiene. Nos brinda un entorno de riesgo, de confianza, donde fallar no es un

química contenida en su interior. Nos brinda un entorno de riesgo, de confianza, donde fallar no es una ofensa que se pueda disparar; ya sabes, un lugar seguro para ser tú mismo. Y cuando tienes ese tipo de estructura y entorno, y las personas adecuadas, la magia está a la vuelta de la esquina.

Y así: Edge era un guitarrista muy talentoso desde el principio, pero yo no era el mejor cantante. Adam no era el mejor bajista. Y Larry acababa de llegar allí como baterista. Pero teníamos nuestras metas y una idea aproximada de cómo alcanzarlas. Queríamos ser la mejor banda del mundo.

Las metas por venir

Lo que me mantiene en marcha son las metas.

- Muhammad Ali

yo Si ha leído hasta aquí, ha visto cómo los OKR y los CFR ayudan a las deas son fáciles; la ejecución lo es todo. organizaciones de todo tipo y tamaño mueven montañas. Has escuchado de primera mano relatos de cómo inspiran a los trabajadores, desarrollan líderes y unifican equipos para hacer grandes cosas. Al medir lo que importa, los objetivos y los resultados clave están ayudando a Bono y la Fundación Gates a movilizarse contra la pobreza y las enfermedades en África. Están impulsando a Google en su audaz búsqueda 10x para hacer que la información del mundo sea accesible para todos. Están capacitando a los sabios de la pizza en Zume para que entreguen un pastel artesanal ensamblado robóticamente, caliente y fresco, en su puerta.

Y esto es lo emocionante: creo que apenas estamos comenzando.

Los OKR pueden denominarse herramienta, protocolo o proceso. Pero mi imagen de elección es una plataforma de lanzamiento, un punto de despegue para la próxima ola de emprendedores e intraemprendedores. Mi sueño es ver la creación de Andy Grove transformar todos los ámbitos de la vida. Creo que puede tener un gran impacto en el crecimiento del PIB, los resultados de la atención médica, el éxito escolar, el desempeño del gobierno, los resultados comerciales y el progreso social. Estamos vislumbrando ese futuro a través de pensadores avanzados como Orly Friedman, quien ha presentado los OKR a todos los alumnos de primaria en la Khan Lab School en Mountain View, California. (Imagine que tiene cinco o seis años y establece sus propias metas de aprendizaje, ¡sus propios objetivos y resultados clave! Mientras aprende a razonar y leer).

Estoy convencido de que si el establecimiento de objetivos estructurados y la comunicación continua se implementaran ampliamente, con rigor e imaginación, podríamos ver una productividad e innovación exponencialmente mayores en toda la sociedad.

Los OKR tienen un potencial enorme porque son muy adaptables. Ahi esta

Los OKR tienen un potencial enorme porque son muy adaptables. No hay dogma, no hay una forma correcta de usarlos. Las diferentes organizaciones tienen necesidades fluctuantes en varias fases de su ciclo de vida. Para algunos, el simple hecho de hacer que las metas sean abiertas y transparentes es un gran paso adelante. Para otros, una cadencia de planificación trimestral cambiará el juego. Depende de usted encontrar sus puntos de énfasis y hacer suya la herramienta.

Este libro cuenta un puñado de historias detrás de escena de OKR y CFR. Miles más recién están comenzando o aún no se han informado. En el futuro, continuaremos esta conversación en whatmatters.com. Ven a vernos allí. Y puedes unirme a la discusión enviándome un correo electrónico a john@whatmatters.com.

Mi último tramo OKR es empoderar a las personas para lograr lo aparentemente imposible juntos. Para crear culturas duraderas para el éxito y significado. Y para preparar la bomba de inspiración para todos los objetivos, especialmente sus objetivos, que más importan.

DEDICACIÓN

T en un lapso de cuatro semanas en 2016. Andy Grove, el brillante creador de su libro está dedicado a dos personas extraordinarias que nos dejaron demasiado pronto. del OKR, se recuerda con bastante detalle en estas páginas: Bill "entrenador".

La sabiduría de Campbell se invoca de forma más fugaz. Aquí, entonces, está nuestra oportunidad de celebrar a Bill, un hombre que dio tanto a tantos. Desde su don para la comunicación honesta y abierta hasta su celo por la excelencia operativa basada en datos, el entrenador encarnaba el espíritu mismo de los OKR. Así que es lógico que agradece nuestro cercano.

En esa clara mañana de abril en Atherton, California, se necesitó una gran carpa para celebrar la misa fúnebre de Bill en los campos de juego del Sagrado Corazón, el lugar donde había pasado tantos sábados entrenando a estudiantes de octavo grado en fútbol americano o sóftbol. Asistieron más de tres mil dolientes, desde Larry Page y Jeff Bezos hasta generaciones de los (una vez) jóvenes que habían jugado para él. Bill nos había abrazado a cada uno de nosotros con sus desvergonzados abrazos de oso y su guía desinteresada. Y todos creíamos que Bill era nuestro mejor amigo. Su vida fue la tienda más grande de todas.

Hijo de un profesor de gimnasia que trabajaba por las noches en la acería en Homestead, Pensilvania, Bill se ganó su sobrenombre en la década de 1970 como entrenador de fútbol americano universitario en su adorada alma mater, la Universidad de Columbia. * Pero el entrenador se convirtió *el entrenador* cuando c cambió el campo de juego por un campo aún más competitivo, a saber, las salas de juntas y las suites ejecutivas de Silicon Valley. Era un oyente de clase mundial, un mentor de salón de la fama y el hombre más sabio que he conocido. Su humanidad ambiciosa, solidaria, responsable, transparente y profana construyó la cultura en Google, y en docenas de otras empresas, a lo que es hoy.

Como escribió Ken Auletta en *El neoyorquino*, "En la capital mundial de la ingeniería, donde el ingreso per cápita puede parecer inversamente relacionado con las habilidades sociales, Campbell fue el hombre que enseñó a los fundadores a mirar hacia arriba desde las pantallas de sus computadoras. . . . Su obituario no apareció en la portada de la mayoría de los periódicos ni en la parte superior de la mayoría de los sitios de noticias de tecnología, pero debería haberlo hecho".

Nos conocimos a finales de los ochenta. Estaba contratando a un director general para una de mis empresas fallidas más famosas, GO Corporation, una empresa de tabletas basadas en lápiz. (El chiste de Bill era que deberíamos haberlo llamado "VAMOS, VAMOS, VAMOS"). Vino recomendado por Debra Radabaugh, la principal reclutadora de ejecutivos de Silicon Valley, y por su antiguo jefe de marketing de Apple, Floyd Kvamme, a quien reclutado para Kleiner Perkins. El trato se selló cuando visité al equipo de Bill en Claris, la subsidiaria de software de Apple. Por lo general, soy rápido para juzgar si estoy listo para meterme en problemas con un emprendedor, aunque puede llevar un poco más de tiempo persuadirlo de que se meta en problemas conmigo. Claris tenía un esprit de corps tan grande y una estima tan obvia por Bill, que me vendieron en el acto.

Bill Campbell con su bebida insignia para sesiones de coaching ejecutivo, 2010.

Cuando Apple y John Sculley se negaron a escindir Claris en una OPI, como Bill creía que se había prometido, aceptó el trabajo en GO. Aunque nuestro modelo de negocio fracasó, lo pasamos de maravilla juntos. Antes de Bill, el equipo ejecutivo de GO introducía cada voto con una discusión acalorada sobre la estrategia, lo que generaba ganadores, perdedores y resentimientos en general. Después de que Bill se convirtió en director ejecutivo, todo eso

cambiado. Se sentaba con ejecutivos individuales y les preguntaba sobre sus familias, y les contaba una historia o dos a su manera coloquial, y gradualmente aprendería cómo se sentían sobre el tema en cuestión. Tenía una manera extraordinaria de lograr que la gente aceptara por adelantado antes de entrar en la sala, y pronto no hubo más votaciones en GO. Para Bill, siempre se trató del equipo, la empresa. Estaba desprovisto de motivos o agendas privadas. La misión era primordial.

Bill fue un líder maestro que desarrolló grandes líderes. Cinco de sus subordinados directos en GO se convirtieron en CEO o CBO de sus propias empresas. (Apoyé a cada uno de ellos, y todos obtuvieron ganancias). Entre muchas lecciones, Bill nos enseñó la importancia de la dignidad de un equipo, especialmente cuando una empresa falla. Después de que GO se vendió a AT&T, nos aseguramos de que los despedidos tuvieran excelentes referencias y encontrarán buenos hogares para sus carreras.

En 1994, llevé a Bill conmigo a Kleiner Perkins como "ejecutivo en residencia", lo instalé en la oficina de la esquina junto a la mía y le prometí encontrar otra empresa para que la dirigiera. Casi al mismo tiempo, el fundador de Intuit, Scott Cook, decidió contratar a un CEO. Una vez que le presenté a Bill a Scott, les tomó un paseo por el vecindario de Bill en Palo Alto para que el entrenador consiguiera el trabajo. Él y Scott construyeron una relación tremenda y una compañía espectacular.

Al principio de los cuatro años de mandato de Bill en Intuit, enfrentó una crisis. Los ingresos estaban rezagados hasta el punto en que se iban a perder el trimestre. Teníamos una junta directiva visionaria y de cielo azul que estaba presionando para invertir más capital y poder a través del déficit. Cuando la junta se reunió en una suite de hotel en Las Vegas, el entrenador no se lo creía. "Deja la mierda", dijo. "Vamos a recortar y despedir a algunas personas. Vamos a adelgazar porque tenemos que hacer los números. Es parte de la disciplina y la cultura que quiero ". Bill sentía una fuerte convicción por la entrega de resultados, para los accionistas, pero también para el equipo y los clientes.

Sin embargo, a medida que hicimos una encuesta en la sala, más y más directores salieron a gastar y a trabajar. Bill parecía cada vez más angustiado. Cuando se me ocurrió, dije: "Sabes, creo que deberíamos ir con el entrenador". No estaba seguro de si tenía razón o no, pero pensé que era legítimamente su decisión. Mi posición cambió la marea. Más tarde, Bill me dijo cuánto había significado para él lo que le había dicho, y que podría haber renunciado si hubiera sido al revés.

A partir de ese momento, tuvimos un vínculo inquebrantable. Podríamos estar en desacuerdo y decir algunas cosas bastante duras, pero al día siguiente uno u otro llamaría para disculparse. Ambos entendimos que nuestra lealtad, a la relación, al equipo, superaba cualquier diferencia.

Bill todavía estaba en Intuit cuando lo recluté para la junta de Netscape. Pronto él

Bill todavía estaba en Intuit cuando lo recluté para la junta de Netscape. Pronto fue mi primera llamada cada vez que respaldaba a un nuevo emprendedor. Se convirtió en nuestro modus operandi: Kleiner invierte, Doerr patrocina, Doerr llama a Campbell, Campbell entrena al equipo. Ejecutamos ese plan de juego una y otra vez.

En 1997, Steve Jobs regresó a Apple en la toma de control no hostil más asombrosa de una empresa pública jamás, sin poner un centavo. Steve pidió las renuncias de todos los directores de Apple menos uno, y luego llamó a Bill Campbell para unirse a su nueva junta. El entrenador se negó a que le pagaran por este trabajo; estaba devolviendo al Valle que tanto había hecho por él. Cuando algunas empresas lo convencieron de que aceptara acciones, canalizó las ganancias hacia su organización filantrópica.

En 2001, después de ayudar a persuadir a los fundadores de Google para que contrataran a Eric Schmidt como director ejecutivo, le dije a Eric que necesitaba a Bill como su entrenador. Eric era un hombre legítimamente orgulloso que ya se había desempeñado como director ejecutivo y presidente de Novell, y mi sugerencia lo ofendió: "Sé lo que estoy haciendo", dijo. Así que no fue amor a primera vista para él y Bill. Pero en menos de un año, la autoevaluación de Eric demostró lo lejos que había avanzado: "Bill Campbell ha sido de gran ayuda para entrenarnos a todos. En retrospectiva, su papel fue necesario desde el principio. Debería haber fomentado esta estructura antes, idealmente en el momento en que comencé en Google".

Bill consideró su mandato de Google indefinido. Entrenó a Larry Page y Sergey Brin, y a Susan Wojcicki, Sheryl Sandberg y Jonathan Rosenberg y a todo el equipo ejecutivo de Google. Lo hizo con su estilo característico, una parte Zen y una parte Bud Light. Bill dio pocas indicaciones. Hacía muy pocas preguntas, invariablemente las adecuadas. Pero sobre todo escuchó. Sabía que la mayoría de las veces en los negocios había varias respuestas correctas, y el trabajo del líder era elegir una. "Solo toma una decisión", decía. O: "¿Estás avanzando? ¿Estás rompiendo lazos? Sigamos rodando".

Cuando se trataba de los OKR de Google, Bill prestó mayor atención a los objetivos menos glamorosos y "comprometidos". (Una pieza favorita de entrenamiento, servida con su típica pizca de sal: "Tienes que hacer que los malditos trenes funcionen a tiempo"). Como recuerda el CEO de Google, Sundar Pichai, "Le importaba la excelencia operativa día tras día fuera." Se remontaba al lema engañosamente modesto de Bill: "Sé mejor cada día". No hay nada más desafiante, o más satisfactorio, que eso.

El entrenador fue la éminence grise en las reuniones del personal ejecutivo de Google los lunes, nuestro presidente no oficial de la junta, si quieres saber la verdad. Al mismo tiempo, se desempeñó como director externo principal en la junta de Apple, lo que para cualquier otra persona podría haber presentado un conflicto. Volvió loco a Steve Jobs, especialmente después de que surgiera Android para desafiar al iPhone. Steve arengó a Bill

para siempre elegir Apple y dejar Google, pero el entrenador se negó: "Steve, no estoy ayudando a Google con su tecnología. Ni siquiera puedo deletrear HTML. Solo los estoy ayudando a ser un mejor negocio todos los días ". Cuando Steve insistió, el entrenador dijo: "No me hagas elegir. No te va a gustar la elección que voy a tomar ". Y Steve se echó atrás porque el entrenador era su único confidente. (Él "mantuvo a Steve Jobs en marcha", como dijo Eric Schmidt *Forbes*. Bill era el "mentor de Steve, su amigo. Él fue el protector, la inspiración. Steve confiaba en él más que en nadie más ").

Aunque el entrenador sabía más sobre tecnología de lo que dejaba entrever, nunca sería un gran ingeniero o desarrollador de productos. Sus magníficas ideas se referían al liderazgo, a lo que hacía que las personas y los equipos de negocios funcionaran, y cómo proteger a su gente de ser aplastada por su proceso. Si veía a alguien tratado injustamente, levantaba el teléfono, llamaba al director ejecutivo y le decía: "Esto fue un error de proceso". Y lo arreglaría.

Las personas no se animan a llevar el amor a los entornos comerciales, pero el amor era el rasgo más distintivo de Bill. Todavía puedo imaginarme la cara de todos iluminándose cuando entraba a una reunión en Intuit. A veces era amor por falso insulto. (Si venías a trabajar con un suéter feo, te preguntaba: "¿Le metiste a un tipo en el baño para conseguir esa cosa?") Pero siempre supiste que al entrenador le importaba. Siempre supiste que él te respaldaba. Siempre supiste que estaba ahí para el

equipo. No hay muchos líderes que puedan transmitir amor y comentarios valientes al mismo tiempo. Bill Campbell fue un entrenador duro, pero siempre fue un entrenador de jugadores.

Más que la mayoría en nuestros círculos, él *tiene* familia. Fue absolutamente el más feliz cuando entrenó a su hija Maggie (y mi hija Mary) en el softbol. Estaría en el campo a las 3:20 en punto, sin importar qué gran encuentro comenzara en otro lugar. Y nunca encontrarás al entrenador revisando distraídamente su teléfono celular en la sexta entrada. Estaba completamente presente. Brillaba en ese escenario.

Incluso después de enfermarse, Bill nunca dejó de entrenar. Cuando decidí asumir la presidencia de Kleiner Perkins, su consejo fue un factor importante. Con mis dos hijas a la universidad, era el momento adecuado. El entrenador sabía que no estaría bajando la velocidad ni moviéndome "arriba". Tomaría el trabajo para acelerar lo que me encantaba hacer: encontrar y financiar a los mejores emprendedores y ayudarlos a construir grandes equipos a medida que escalaban. Fue mi oportunidad de convertirme en jugador-entrenador de la próxima generación de líderes y socios. Para seguir el ejemplo de Bill.

Unos meses antes de morir, en un podcast con mi socio de Kleiner, Randy Komisar, el entrenador explicó que "siempre quiso ser parte del

solución. . . . Las personas son lo más importante que hacemos. Tenemos que intentar mejorarlos ".

Bill se ha ido, pero para sus muchos cientos de discípulos, todos los ejecutivos a los que entrenó durante todos esos años, su trabajo continúa. Seguimos intentando mejorar cada día.

Te extraño, entrenador. Todos lo hacemos.

John Doerr

Abril de 2018



Entrenador Bill Campbell, 2013.

RECURSO 1

Libro de jugadas OKR de Google

Nadie tiene más experiencia colectiva en la implementación de OKR que Google. A medida que la empresa ha escalado (y escalado), ha publicado periódicamente pautas y plantillas de OKR. Los siguientes extractos se han extraído principalmente de fuentes internas y se han reimpresso con el permiso de Google. (Nota: Este es el enfoque de Google para los OKR. Su enfoque puede, y debe, diferir).

-

En Google, nos gusta pensar en grande. Usamos un proceso llamado objetivos y resultados clave (OKR) para ayudarnos a comunicar, medir y lograr esos elevados objetivos.

Nuestras acciones determinan el futuro de Google. Como hemos visto repetidamente, en la Búsqueda, en Chrome, en Android, un equipo compuesto por un pequeño porcentaje de la fuerza laboral de la empresa, actuando en conjunto hacia un ambicioso objetivo común, puede cambiar toda una industria madura en menos de dos años. Por lo tanto, es fundamental que, como empleados y gerentes de Google, tomemos decisiones conscientes, cuidadosas e informadas sobre cómo distribuimos nuestro tiempo y energía, como individuos y como miembros de equipos. Los OKR son la manifestación de esas elecciones cuidadosas y el medio por el cual coordinamos las acciones de las personas para lograr grandes objetivos colectivos.

Usamos OKR para planificar lo que las personas van a producir, realizar un seguimiento de su progreso frente al plan y coordinar las prioridades y los hitos entre las personas y los equipos. También utilizamos OKR para ayudar a las personas a mantenerse enfocadas en los objetivos más importantes y ayudarlos a evitar distraerse con objetivos urgentes pero menos importantes.

Los OKR son grandes, no incrementales; no esperamos alcanzarlos a todos. (Si lo hacemos, no los estamos configurando de manera suficientemente agresiva). Los calificamos con una escala de colores para medir qué tan bien lo hicimos:

0,0–0,3 es rojo

0,4–0,6 es amarillo

0,7–1,0 es verde

Escribir OKR efectivos

Los OKR mal hechos / gestionados son una pérdida de tiempo, un gesto de gestión vacío. Los OKR bien hechos son una herramienta de gestión motivacional que ayuda a dejar en claro a los equipos qué es importante, qué optimizar y qué compensaciones hacer durante su trabajo diario.

Escribir buenos OKR no es fácil, pero tampoco imposible. Preste atención a las siguientes reglas simples:

Los objetivos son los "Qué". Ellos:

- expresar metas e intenciones; son
- agresivos pero realistas;
- debe ser tangible, objetivo y sin ambigüedades; Debería ser obvio para un observador racional si se ha logrado un objetivo.
- El logro exitoso de un objetivo debe proporcionar un valor claro para Google.

Los resultados clave son los "cómo". Ellos:

- expresar hitos mensurables que, si se alcanzan, promoverán el (los) objetivo (s) de manera útil para sus integrantes;
- debe describir resultados, no actividades. Si sus KR incluyen palabras como "consultar", "ayudar", "analizar" o "participar", describen actividades. En su lugar, describa el impacto de estas actividades en el usuario final: "publique las mediciones de latencia media y de cola de seis celdas Colossus antes del 7 de marzo", en lugar de "evaluar la latencia Colossus";
- debe incluir evidencia de finalización. Esta evidencia debe estar disponible, ser creíble y fácil de descubrir. Los ejemplos de evidencia incluyen listas de cambios, enlaces a documentos, notas e informes de métricas publicadas.

OKR entre equipos

Muchos proyectos importantes en Google requieren la contribución de diferentes grupos. Los OKR son ideales para comprometerse con esta coordinación. Los OKR entre equipos deben incluir a todos los grupos que deben participar materialmente en el OKR, y los OKR que se comprometen con la contribución de cada grupo deben aparecer explícitamente en los OKR de cada grupo. Por ejemplo, si el Desarrollo de anuncios y el SRE de anuncios y la Implementación de red deben entregar para respaldar un nuevo servicio de anuncios, entonces los tres equipos deben tener OKR que describan su compromiso de cumplir con su parte del proyecto.

OKR comprometidos frente a aspirantes

Los OKR tienen dos variantes, y es importante diferenciarlas:

Los compromisos son OKR que acordamos que se cumplirán, y estaremos dispuestos a ajustar los cronogramas y los recursos para asegurarnos de que se cumplan.

- La puntuación esperada para un OKR comprometido es 1.0; una puntuación de menos de 1.0 requiere una explicación del error, ya que muestra errores en la planificación y / o ejecución.

Por el contrario, los OKR aspiracionales expresan cómo nos gustaría que se viera el mundo, aunque no tenemos una idea clara de cómo llegar allí y / o los recursos necesarios para entregar el OKR.

- Los OKR aspiracionales tienen una puntuación media esperada de 0,7, con una alta varianza.

Errores y trampas clásicas de escritura de OKR

TRAMPA # 1: No diferenciar entre OKR comprometidos y aspiracionales.

- Marcar un OKR comprometido como aspiracional aumenta las posibilidades de fracaso. Es posible que los equipos no se lo tomen en serio y no cambien sus otras prioridades para centrarse en entregar el OKR.

- Por otro lado, marcar un OKR aspiracional como comprometido crea una actitud defensiva en los equipos que no pueden encontrar una manera de entregar el OKR, e invita a la inversión de prioridades a medida que los OKR comprometidos se eliminan del personal para centrarse en el OKR aspiracional.

TRAMPA # 2: OKRs como de costumbre.

- Los OKR a menudo se escriben principalmente en función de lo que el equipo cree que puede lograr sin cambiar nada de lo que están haciendo actualmente, en contraposición a lo que el equipo o sus clientes realmente quieren.

TRAMPA # 3: OKR aspiracionales tímidos.

- Los OKR aspiracionales a menudo comienzan desde el estado actual y preguntan efectivamente: "¿Qué podríamos hacer si tuviéramos personal adicional y tuviéramos un poco de suerte?" Un enfoque alternativo y mejor es comenzar con: "¿Cómo sería mi mundo [o el de mis clientes] en varios años si nos libráramos de la mayoría de las limitaciones?" Por definición, no sabrá cómo lograr este estado cuando se formule por primera vez el OKR; por eso es un OKR aspiracional. Pero sin comprender y articular el estado final deseado, garantizas que no vas a poder lograrlo.
- La prueba de fuego: si les pregunta a sus clientes qué es lo que realmente quieren, ¿su objetivo de aspiración cumple o supera su solicitud?

TRAMPA # 4: Sacos de arena.

- Los OKR comprometidos de un equipo deberían consumir de manera creíble la mayoría, pero no todos, de los recursos disponibles. Sus OKR comprometidos + aspiracionales deberían consumir de manera creíble algo más que sus recursos disponibles. (De lo contrario, se comprometen efectivamente).
- Equipos que pueden cumplir con todos sus OKR sin necesidad de todo el personal / capital de su equipo. . . se supone que están acaparando recursos o no presionando a sus equipos, o ambos. Esta es una señal para que la alta dirección reasigne la plantilla y otros recursos a grupos que harán un uso más eficaz de ellos.

TRAMPA # 5: Objetivos de bajo valor (también conocido como "¿A quién le importa?" OKR). Los OKR deben prometer un valor comercial claro; de lo contrario, no hay razón para gastar recursos

haciéndolos. Los Objetivos de Valor Bajo (LVO) son aquellos para los cuales, incluso si el Objetivo se completa con un 1.0, nadie se dará cuenta ni le importará.

- Un ejemplo clásico (y seductor) de LVO: "Aumente la utilización de la CPU de la tarea en un 3 por ciento". Este objetivo por sí solo no ayuda a los usuarios ni a Google directamente. Sin embargo, el objetivo (presumiblemente relacionado), "Disminuir la cantidad de núcleos necesarios para atender consultas pico en un 3 por ciento sin cambios en la calidad / latencia / . . . y devolver los núcleos sobrantes resultantes al fondo común "tiene un valor económico claro. Ese es un objetivo superior.
- Aquí hay una prueba de fuego: ¿Podría el OKR obtener un 1.0 en circunstancias razonables sin proporcionar un beneficio económico o al usuario final directo? Si es así, vuelva a redactar el OKR para centrarse en el beneficio tangible. Un ejemplo clásico: "Lanzamiento X", sin criterios de éxito. Mejor: "Duplique Y en toda la flota lanzando X a más del 90% de las células borg".

TRAMPA # 6: KR insuficientes para OS comprometidos.

- Los OKR se dividen en el resultado deseado (el objetivo) y los pasos medibles necesarios para lograr ese resultado (los resultados clave). Es fundamental que los KR se redacten de manera que puntuar 1.0 en todos los resultados clave genere una puntuación de 1.0 para el objetivo.
- Un error común es escribir resultados clave que son *necesario pero no suficiente* para completar colectivamente el objetivo. El error es tentador porque permite que un equipo evite los compromisos difíciles (recursos / prioridad / riesgo) necesarios para entregar resultados clave "duros".
- Esta trampa es particularmente perniciosa porque retrasa tanto el descubrimiento de los requisitos de recursos para el objetivo como el descubrimiento de que el objetivo no se completará a tiempo.
- La prueba de fuego: ¿Es razonablemente posible obtener un puntaje de 1.0 en todos los resultados clave pero aún no lograr la intención del objetivo? Si es así, agregue o vuelva a trabajar los resultados clave hasta que su finalización satisfactoria garantice que el objetivo también se cumplirá con éxito.

Leer, interpretar y actuar sobre los OKR

Para OKR comprometidos

Para OKR comprometidos

- Se espera que los equipos reorganicen sus otras prioridades para garantizar una entrega 1.0 según lo programado.
- Los equipos que no puedan prometer de manera creíble entregar un 1.0 en un OKR comprometido deben escalar rápidamente. *Este es un punto clave:* Escalar en esta situación (común) no solo está bien, es necesario. Ya sea que el problema surgió debido a un desacuerdo sobre el OKR, un desacuerdo sobre su prioridad o la incapacidad de asignar suficiente tiempo / personas / recursos, la escalada es buena. Permite a la dirección del equipo desarrollar opciones y resolver conflictos.

El corolario es que es probable que cada nuevo OKR implique cierto grado de escalada, ya que requiere un cambio en las prioridades y compromisos existentes. Un OKR que no requiere cambios en las actividades de ningún grupo es un OKR normal y es poco probable que sean nuevos, aunque es posible que no se hayan escrito previamente.

- Un OKR comprometido que no logra alcanzar un 1.0 en la fecha de vencimiento requiere una autopsia. Esto no tiene la intención de castigar a los equipos. Su objetivo es comprender lo que ocurrió en la planificación y / o ejecución del OKR, de modo que los equipos puedan mejorar su capacidad para alcanzar 1.0 de manera confiable en los OKR comprometidos.
- Ejemplos de clases de OKR comprometidos son asegurar que un servicio cumpla con su SLA (acuerdo de nivel de servicio) para el trimestre; o entregar una característica definida o una mejora a un sistema de infraestructura en una fecha determinada; o fabricar y entregar una cantidad de servidores a un costo determinado.

OKR aspiracionales

- El conjunto de OKR aspiracionales superará por diseño la capacidad del equipo para ejecutar en un trimestre determinado. La prioridad de los OKR debe informar las decisiones de los miembros del equipo sobre dónde pasar el tiempo restante que tienen después de que se cumplan los compromisos del grupo. En general, los OKR de mayor prioridad deben completarse antes que los OKR de menor prioridad.
- Los OKR aspiracionales y sus prioridades asociadas deben permanecer en la lista de OKR de un equipo hasta que se completen, llevándolos adelante de un trimestre a otro según sea necesario. Eliminarlos de la lista OKR

debido a la falta de progreso es un error, ya que oculta problemas persistentes de priorización, disponibilidad de recursos o falta de comprensión del problema / solución.

Corolario: Es bueno mover un OKR aspiracional a la lista de un equipo diferente si ese equipo tiene la experiencia y el ancho de banda para lograr el OKR de manera más efectiva que el propietario actual de OKR.

- Se espera que los gerentes de equipo evalúen los recursos necesarios para lograr sus OKR aspiracionales y *pregunta por ellos* cada trimestre, cumpliendo con su deber de manifestar la demanda conocida al negocio. Sin embargo, los gerentes no deben esperar recibir todos los recursos necesarios, a menos que sus OKR aspiracionales sean los objetivos de mayor prioridad en la empresa después de los OKR comprometidos.

Más pruebas de tornasol

Algunas pruebas sencillas para ver si sus OKR son buenos:

- Si los anotó en cinco minutos, probablemente no sean buenos. Pensar.
- Si su objetivo no encaja en una línea, probablemente no sea lo suficientemente nítido.
- Si sus KR se expresan en términos internos del equipo ("Launch Foo 4.1"), probablemente no sean buenos. Lo que importa no es el lanzamiento, sino su impacto. ¿Por qué es importante Foo 4.1? Mejor: "Inicie Foo 4.1 para mejorar los registros en un 25 por ciento". O simplemente: "Mejore las suscripciones en un 25 por ciento".
- Utilice fechas reales. Si todos los resultados clave ocurren el último día del trimestre, es probable que no tenga un plan real.
- Asegúrese de que sus resultados clave sean medibles: debe ser posible asignar objetivamente una calificación al final del trimestre. "Mejorar los registros" no es un buen resultado clave. Mejor: "Mejorar los registros diarios en un 25% antes del 1 de mayo".

- Asegúrese de que las métricas no sean ambiguas. Si dice "1 millón de usuarios", ¿son usuarios de todos los tiempos o activos de siete días?
- Si hay actividades importantes en su equipo (o una fracción significativa de su esfuerzo) que no están cubiertas por los OKR, agregue más.
- Para grupos más grandes, haga que los OKR sean jerárquicos: tenga unos de alto nivel para todo el equipo y más detallados para los subequipos. Asegúrese de que los OKR "horizontales" (proyectos que necesitan la contribución de varios equipos) tengan resultados clave de respaldo en cada subequipo.

RECURSO 2

Un ciclo típico de OKR

Supongamos que está estableciendo OKR a nivel de empresa, equipo y contribuyente. (Las empresas más grandes pueden tener niveles adicionales).

4-6 semanas antes del trimestre

Lluvia de ideas sobre los OKR anuales y del primer trimestre para la empresa Los líderes senior comienzan a hacer una lluvia de ideas sobre los OKR de la empresa de primera línea. Si está estableciendo OKR para el primer trimestre, este también es el momento de establecer su plan anual, que puede ayudar a orientar la dirección de la empresa.

2 semanas antes del trimestre

Comunicar los OKR de toda la empresa para el próximo año y el primer trimestre
Finalice los OKR de la empresa y comuníquelos a todos.

Inicio del trimestre

Comunicar los OKR del primer trimestre del equipo Según los OKR de la empresa, los equipos desarrollan sus propios OKR y los comparten en sus reuniones.

1 semana después del inicio del trimestre

Compartir los OKR del primer trimestre de los empleados Una semana después de que se comunican los OKR del equipo, los colaboradores comparten sus propios OKR. Esto puede requerir una negociación entre los colaboradores y sus gerentes, por lo general, en entornos uno a uno.

A lo largo del trimestre

Los empleados realizan un seguimiento del progreso y el control A lo largo del trimestre, los empleados

Los empleados realizan un seguimiento del progreso y el control A lo largo del trimestre, los empleados miden y comparten su progreso y se comunican periódicamente con sus gerentes.

Periódicamente durante el trimestre, los contribuyentes evalúan la probabilidad de que logren plenamente sus OKR. Si el logro parece improbable, es posible que deban recalibrarse.

Cerca del final del trimestre

Los empleados reflexionan y puntúan los OKR del primer trimestre Hacia el final del trimestre, los colaboradores puntúan sus OKR, realizan una autoevaluación y reflexionan sobre lo que han logrado.

RECURSO 3

All Talk: Conversaciones de rendimiento

La gestión continua del desempeño es un proceso entrelazado de dos partes. La primera parte consiste en establecer OKR; el segundo implica conversaciones regulares y continuas, adaptadas a sus necesidades.

Planificación y reflexión de objetivos

Para ayudar a facilitar esta conversación, un gerente podría preguntarle a un colaborador lo siguiente:

- ¿En qué OKR planea enfocarse para generar el mayor valor para su rol, su equipo y / o la empresa?
- ¿Cuál de estos OKR se alinea con iniciativas clave en la organización?

Actualizaciones de progreso

Para que el colaborador hable, un gerente puede plantear estas preguntas:

- ¿Cómo van sus OKR?
- ¿Qué capacidades críticas necesita para tener éxito?
- ¿Hay algo que le impida alcanzar sus objetivos?
- ¿Qué OKR deben ajustarse, agregarse o eliminarse, a la luz de las prioridades cambiantes?

Coaching dirigido por gerentes

Para prepararse para esta conversación, el gerente debe considerar las siguientes preguntas:

- ¿Qué comportamientos o valores quiero que mi informe continúe mostrando?
- ¿Qué comportamientos o valores quiero que el informe comience o deje de exhibir?
- ¿Qué coaching puedo proporcionar para ayudar al informe a desarrollar plenamente su potencial?
- Durante la conversación, el líder puede preguntar:

¿Qué parte de tu trabajo te emociona más?

¿Qué aspecto (si es que hay alguno) de su función le gustaría cambiar?

Retroalimentación ascendente

Para obtener una opinión sincera de un colaborador, el gerente podría preguntar:

- ¿Qué obtiene de mí que le resulte útil?
- ¿Qué está obteniendo de mí que impide su capacidad para ser eficaz?
- ¿Qué puedo hacer por ti que te ayude a tener más éxito?

Crecimiento profesional

Para descubrir las aspiraciones profesionales de un colaborador, un gerente podría preguntar:

- ¿Qué habilidades o capacidades le gustaría desarrollar para mejorar en su puesto actual?

- ¿En qué áreas quieres crecer para lograr tus objetivos profesionales? ¿Qué habilidades o
- capacidades le gustaría desarrollar para un puesto futuro?
- Desde el punto de vista del aprendizaje, el crecimiento y el desarrollo, ¿cómo podemos la empresa y yo ayudarlo a llegar allí?

Preparándose para conversaciones de interpretación

Antes de iniciar una conversación sobre rendimiento con un colaborador, es necesario realizar algunos trabajos de preparación. Específicamente, los líderes deben considerar lo siguiente:

- ¿Cuáles fueron los principales objetivos y responsabilidades del contribuyente en el período en cuestión?
- ¿Cómo se ha desempeñado el colaborador?
- Si el contribuyente tiene un desempeño deficiente, ¿cómo debería corregir el rumbo?
- Si el colaborador se está desempeñando bien o superando las expectativas, ¿qué puedo hacer para mantener un alto nivel de desempeño sin agotamiento?
- ¿Cuándo está más comprometido el colaborador? ¿Cuándo
- está menos comprometido el colaborador?
- ¿Qué fortalezas aporta el colaborador al trabajo?
- ¿Qué tipo de experiencia de aprendizaje podría beneficiar a este colaborador?
- Durante los próximos seis meses, ¿cuál debería ser el enfoque del colaborador? ¿Cumpliendo con las expectativas en su puesto actual? ¿Maximizando las contribuciones en el rol actual? O preparándose para la próxima oportunidad
 - ¿Se trata de un nuevo proyecto, una mayor responsabilidad o un nuevo rol?

Los colaboradores también deben prepararse para las conversaciones sobre desempeño. En concreto, pueden preguntarse:

- ¿Estoy bien encaminado para alcanzar mis objetivos?

- ¿En qué áreas quieres crecer para lograr tus objetivos profesionales? ¿Qué habilidades o
- capacidades le gustaría desarrollar para un puesto futuro?
- Desde el punto de vista del aprendizaje, el crecimiento y el desarrollo, ¿cómo podemos la empresa y yo ayudarlo a llegar allí?

Preparándose para conversaciones de interpretación

Antes de iniciar una conversación sobre rendimiento con un colaborador, es necesario realizar algunos trabajos de preparación. Específicamente, los líderes deben considerar lo siguiente:

- ¿Cuáles fueron los principales objetivos y responsabilidades del contribuyente en el período en cuestión?
- ¿Cómo se ha desempeñado el colaborador?
- Si el contribuyente tiene un desempeño deficiente, ¿cómo debería corregir el rumbo?
- Si el colaborador se está desempeñando bien o superando las expectativas, ¿qué puedo hacer para mantener un alto nivel de desempeño sin agotamiento?
- ¿Cuándo está más comprometido el colaborador? ¿Cuándo
- está menos comprometido el colaborador?
- ¿Qué fortalezas aporta el colaborador al trabajo?
- ¿Qué tipo de experiencia de aprendizaje podría beneficiar a este colaborador?
- Durante los próximos seis meses, ¿cuál debería ser el enfoque del colaborador? ¿Cumpliendo con las expectativas en su puesto actual? ¿Maximizando las contribuciones en el rol actual? O preparándose para la próxima oportunidad
 - ¿Se trata de un nuevo proyecto, una mayor responsabilidad o un nuevo rol?

Los colaboradores también deben prepararse para las conversaciones sobre desempeño. En concreto, pueden preguntarse:

- ¿Estoy bien encaminado para alcanzar mis objetivos?

- ¿He identificado áreas de oportunidad?
- ¿Entiendo cómo mi trabajo se conecta con hitos más amplios? ¿Qué
- comentarios puedo darle a mi jefe?

RECURSO 4

En suma

Cuatro superpoderes de OKR

1. Enfoque y compromiso con las prioridades
2. Alinear y conectar para el trabajo en equipo
3. Seguimiento de la rendición de cuentas
4. Estírate para lo asombroso

Gestión continua del desempeño Importancia de la cultura

Enfoque y compromiso con las prioridades

- Establezca la cadencia adecuada para su ciclo OKR. Recomiendo el seguimiento dual, con OKR trimestrales (para objetivos a corto plazo) y OKR anuales (ajustados a estrategias a largo plazo) implementados en paralelo.
- Para resolver los problemas de implementación y fortalecer el compromiso de los líderes, inicie la implementación de los OKR con la alta gerencia primero. Permita que el proceso cobre impulso antes de reclutar colaboradores individuales para que se unan.
- Designe un pastor OKR para asegurarse de que cada individuo dedique el tiempo de cada ciclo a elegir lo que más importa.
- Comprometerse con tres o cinco objetivos principales: *qué* que necesita lograr, por ciclo. Demasiados OKR diluyen y dispersan los esfuerzos de las personas. Amplíe su capacidad efectiva decidiendo qué *no* hacer, y descartar, aplazar o restar importancia en consecuencia.

- Al elegir los OKR, busque los objetivos con el mayor apalancamiento para un desempeño sobresaliente.
- Encuentre la materia prima para los OKR de primera línea en la declaración de misión de la organización, el plan estratégico o un tema amplio elegido por el liderazgo.
- Para enfatizar un objetivo departamental y obtener apoyo lateral, elévelo a un OKR de la empresa.
- Para cada objetivo, establezca no más de cinco resultados clave medibles, inequívocos y con plazos determinados: *cómo* se logrará el objetivo. Por definición, la finalización de todos los resultados clave equivale a la consecución del objetivo.
- Para controlar el equilibrio y la calidad, combine los resultados clave cualitativos y cuantitativos.
- Cuando un resultado clave requiera atención adicional, elévelo a un objetivo durante uno o más ciclos.
- El elemento más importante para el éxito de OKR es la convicción y la aceptación por parte de los líderes de la organización.

Alinear y conectar para el trabajo en equipo

- Incentive a los empleados mostrando cómo sus objetivos se relacionan con la visión del líder y las principales prioridades de la empresa. La ruta expresa hacia la excelencia operativa está alineada con objetivos públicos transparentes, hasta el CEO.
- Utilice reuniones de manos libres para explicar por qué un OKR es importante para la organización. Luego siga repitiendo el mensaje hasta que se canse de escucharlo usted mismo.
- Al implementar OKR en cascada, con objetivos impulsados desde arriba, dé la bienvenida a dar y recibir resultados clave de los colaboradores de primera línea. La innovación reside menos en el centro de una empresa que en sus bordes.

- Fomente una proporción saludable de OKR ascendentes, aproximadamente la mitad.
- Rompe los silos departamentales conectando equipos con OKR compartidos horizontalmente. Las operaciones multifuncionales permiten decisiones rápidas y coordinadas, la base para aprovechar una ventaja competitiva.
- Haga explícitas todas las dependencias laterales transversales.
- Cuando se revisa o se elimina un OKR, asegúrese de que todas las partes interesadas lo sepan.

Seguimiento de la responsabilidad

- Para construir una cultura de responsabilidad, instale una reevaluación continua y una calificación honesta y objetiva, y comience desde arriba. Cuando los líderes admiten abiertamente sus errores, los colaboradores se sienten más libres para asumir riesgos saludables.
- Motive a los colaboradores menos con recompensas extrínsecas y más con medidas abiertas y tangibles de sus logros.
- Para que los OKR sean oportunos y relevantes, haga que el pastor designado monte en el rebaño durante los controles regulares y las actualizaciones de progreso. Los controles frecuentes permiten a los equipos y a las personas corregir el rumbo con agilidad o fallar rápidamente.
- Para mantener un alto rendimiento, fomente las reuniones semanales individuales de OKR entre contribuyentes y gerentes, además de reuniones mensuales departamentales.
- A medida que cambian las condiciones, no dude en revisar, agregar o eliminar los OKR según corresponda, incluso a mitad del ciclo. Las metas no están escritas en piedra. Es contraproducente aferrarse obstinadamente a objetivos que ya no son relevantes o alcanzables.
- Al final del ciclo, use las calificaciones OKR más las autoevaluaciones subjetivas para evaluar el desempeño pasado, celebrar los logros y planificar y mejorar para el futuro. Antes de pasar al siguiente ciclo, tómese un momento para reflexionar y saborear lo que has logrado en el último.

- Para mantener los OKR actualizados y puntuales, invierta en una plataforma dedicada, automatizada y basada en la nube. Los sistemas públicos, colaborativos y de establecimiento de objetivos en tiempo real funcionan mejor.

Estirar para asombroso

- Al comienzo de cada ciclo, distinga entre los objetivos que deben alcanzarse al 100 por ciento (OKR comprometidos) y aquellos que se están estirando para un gran objetivo audaz y peludo (un BHAG o un OKR aspiracional).
- Establezca un entorno en el que las personas sean libres de fallar sin juzgar.
- Para estimular la resolución de problemas y estimular a las personas a lograr mayores logros, establezca metas ambiciosas, incluso si eso significa que se perderán algunas metas trimestrales. Pero no ponga el listón tan alto como para que un OKR sea obviamente poco realista. La moral sufre cuando la gente sabe que no puede tener éxito.
- Para obtener saltos en productividad o innovación, siga el “Evangelio de 10x” de Google y reemplace los OKR incrementales por exponenciales. Así es como se interrumpen las industrias y se reinventan las categorías.
- Diseñe OKR extensibles para adaptarse a la cultura de la organización. El “estiramiento” óptimo de una empresa puede variar con el tiempo, según las necesidades operativas del próximo ciclo.
- Cuando un equipo no logra alcanzar un OKR extenso, considere pasar el objetivo al siguiente ciclo, asumiendo que el objetivo sigue siendo relevante.

Gestión continua del rendimiento

- Para abordar los problemas antes de que se conviertan en problemas y brindarles a los contribuyentes con dificultades el apoyo que necesitan, pase de la gestión anual del desempeño a la gestión continua del desempeño.

- Dé rienda suelta al establecimiento de metas ambiciosas divorciando los OKR prospectivos de las revisiones anuales retrospectivas. La equiparación de la consecución de objetivos con los cheques de bonificación invitará a comportamientos de sacos de arena y aversión al riesgo.
- Reemplace las calificaciones competitivas y las clasificaciones de pila con criterios transparentes, multidimensionales y basados en fortalezas para las evaluaciones de desempeño. Más allá de los números, considere el juego en equipo, la comunicación y la ambición de un colaborador en el establecimiento de metas.
- Confíe en las motivaciones intrínsecas, el trabajo con propósito y las oportunidades de crecimiento, en lugar de los incentivos financieros. Son mucho más poderosos.
- Para impulsar resultados comerciales positivos, implemente CFR (conversaciones, comentarios y reconocimiento) en conjunto con el establecimiento de objetivos estructurados. Los OKR transparentes hacen que el coaching sea más concreto y útil. Los CFR continuos mantienen el trabajo diario en punto y son genuinamente colaborativos.
- En las conversaciones que impulsan el desempeño entre gerentes y colaboradores, permita que el colaborador establezca la agenda. El rol del gerente es aprender y entrenar.
- Haga que la retroalimentación sobre el desempeño sea bidireccional, ad hoc y multidireccional, sin las restricciones del organigrama.
- Utilice encuestas anónimas de "pulso" para obtener información en tiempo real sobre operaciones particulares o la moral general.
- Fortalezca las conexiones entre equipos y departamentos con comentarios entre pares, junto con OKR multifuncionales.
- Emplear el reconocimiento de pares para mejorar el compromiso y el desempeño de los empleados. Para lograr el máximo impacto, el reconocimiento debe ser frecuente, específico, altamente visible y vinculado a los OKR de primera línea.

La importancia de la cultura

- Alinee los OKR de primera línea con la misión, la visión y los valores de North Star de una organización.
- Transmitir valores culturales con la palabra, pero sobre todo con los hechos.
- Promueva el máximo rendimiento con colaboración y responsabilidad. Cuando los OKR son colectivos, asigne resultados clave a las personas y hágalos responsables.
- Para desarrollar una cultura de alta motivación, equilibre los “catalizadores” de OKR, acciones que apoyan el trabajo, con los “nutridores” de CFR, actos de apoyo interpersonal o incluso actos de bondad al azar.
- Utilice OKR para promover la transparencia, la claridad, el propósito y la orientación a una imagen grande. Implemente CFR para generar positividad, entusiasmo, pensamiento estirado y mejora diaria.
- Esté alerta a la necesidad de abordar las barreras culturales, especialmente las cuestiones de responsabilidad y confianza, antes de implementar los OKR.

RECURSO 5

Para leer más

Andy Grove e Intel

- *Gestión de alto rendimiento*, por Andrew S. Grove
- *Andy Grove: La vida y la época de un estadounidense*, por Richard S. Tedlow
- *Intel Trinity: cómo Robert Noyce, Gordon Moore y Andy Grove construyeron la empresa más importante del mundo*, por Michael Malone

Cultura

- *CÓMO: Por qué CÓMO hacemos algo lo significa todo*, por Dov Seidman
- *Apoyarse: mujeres, trabajo y voluntad de liderar*, por Sheryl Sandberg
- *Sinceridad radical: sé un jefe increíble sin perder tu humanidad*, por Kim Scott

Jim Collins

- *De bueno a excelente: por qué algunas empresas dan el salto. . . y otros no*
- *Genial por elección: incertidumbre, caos y suerte: por qué algunos prosperan a pesar de todos*

Bill Campbell y el coaching

- *Libro de jugadas: El entrenador: lecciones aprendidas de Bill Campbell*, próximo libro de Eric Schmidt, Jonathan Rosenberg y Alan Eagle

- *Charla directa para empresas emergentes: 100 reglas internas para superar las probabilidades*, por Randy Komisar

Google

- *Cómo funciona Google*, por Eric Schmidt y Jonathan Rosenberg
- *¡Reglas de trabajo !: Información de Google que transformará la forma en que vive y lidera*, por Laszlo Bock
- *In the Plex: How Google Thinks, Works, and Shapes Our Lives*, por Steven Levy

OKR

- www.whatmatters.com
- *Enfoque radical: Lograr sus metas más importantes con objetivos y resultados clave*, por Christina Wodtke

EXPRESIONES DE GRATITUD

yo de gratitud. Primero, que tuve tanta suerte de ser heredero del sistema de Andy Grove para amplificar el potencial humano. Y luego observar a emprendedores, líderes inspiradores, y los equipos lo adaptan para alcanzar sus sueños. También estoy agradecido por nuestro gran país que recompensa la toma de riesgos, algo que nunca doy por sentado.

Sobre todo, les agradezco a mis lectores por su atención, compromiso y comentarios. Espero que me escriba a john@whatmatters.com.

La aparición de este libro confirma mi mantra de que se necesita un equipo para ganar. Desde el inicio hasta el producto terminado, agradezco al equipo de Portfolio / Penguin que lo hizo posible: mi editor, Adrian Zackheim, quien previó su potencial; mi superlativa editora, Stephanie Frerich, que hizo tantas millas adicionales y de alguna manera mantuvo su buen humor; y también Tara Gilbride, Olivia Peluso y Will Weisser. También estoy agradecido con mi agente, Myrsini Stephanides, y mi abogado, Peter Moldave. Y al hábil y versátil Ryan Panchadsaram, cuyas percepciones y juicio resultaron indispensables.

Un agradecimiento especial para las personas que se tomaron un tiempo de sus horarios increíblemente ocupados para leer el manuscrito y ofrecer los comentarios que lo hicieron mucho mejor:

A Bing Gordon, quien también me presentó a Debra Radabaugh, quien me presentó al entrenador Campbell.

Agradezco a Jonathan Rosenberg, quien proporcionó tantas observaciones perspicaces sobre la forma en que Google usa los OKR y me indicó nuestros estudios de casos "extensos".

Gracias a Laszlo Bock, un brillante líder de pensamiento sobre metas, gestión continua del desempeño y cultura. Y a Dov Seidman, el gran filósofo empresarial, por su sabiduría sobre la cultura y los valores.

Gracias Tom Friedman, Laurene Powell Jobs, Al Gore, Randy Komisar y Sheryl Sandberg, amigos con grandes cerebros y corazones bondadosos, que compartieron sus valores y sabiduría únicos en la creación de equipos e instituciones.

Gracias a Jim Collins, mi autor de negocios favorito, cuyo pensamiento cristalino basado en datos desafió y aclaró mi propósito. No pude haber escrito

el pensamiento cristalino desafió y aclaró mi propósito. No podría haber escrito este libro si Jim no hubiera señalado el camino a seguir en su propio trabajo pionero.

Y agradezco a Walter Isaacson, biógrafo extraordinario, cuyo buen consejo y consejo fueron fundamentales para *Mide lo que importa* comenzó a tomar forma.

También me gustaría agradecer a mis socios de Kleiner Perkins, cuyo compromiso con los emprendedores me eleva 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. También, gracias a Sue Biglieri, Alix Burns, Juliet deBaubigny, Amanda Duckworth, Rouz Jazayeri y Scott Ryles. Y un agradecimiento especial a Rae Nell Rhodes, Cindy Chang y Noelle Miraglia por su incansable apoyo, y a Tina Case, quien encontró las fotografías que dieron vida a este libro.

Los cuatro superpoderes de OKR, apoyados y hechos significativos por los CFR, son el andamio para *Mide lo que importa*. Pero este libro sería vacío sin nuestras historias de información privilegiada para representar OKR y CFR en la vida real y en tiempo real. Así que aquí hay un agradecimiento especial a los narradores, que compartieron tan generosamente sus experiencias.

Quiero comenzar con el equipo de la Fundación Gates, pasado y presente, que es especialmente inspirador por el impresionante alcance y el impacto que salva vidas de su trabajo. Gracias, Bill y Melinda, Patty Stonesifer, Larry Cohen, Bridgitt Arnold, Sylvia Mathews Burwell, Susan Desmond-Hellman, Mark Suzman y Ankur Vora. Su logro creará su propio libro épico que estamos ansiosos por leer.

Gracias a nuestra estrella de rock irlandesa favorita, que ha construido una cruzada mundial para luchar contra las enfermedades, la pobreza y la corrupción. Gracias Bono y su equipo de Jamie Drummond, David Lane, Lucy Matthew, Bobby Shriver, Gayle Smith y Ken Weber por su creación de ONE.

Ahora, la pandilla de Google merece una mención especial. Sí, Larry Page, Sergey Brin y Eric Schmidt han hecho de Google el prototipo del siglo XXI para el establecimiento de objetivos estructurados. Su determinación y resultados con OKR impresionaron incluso a Andy Grove. Pero sería negligente no reconocer también a los más de 100.000 empleados y ex alumnos de Google que han difundido el evangelio de las metas a nivel mundial. Agradezco particularmente a Sundar Pichai, Susan Wojcicki, Jonathan Rosenberg y Cristos Goodrow. Además, 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 pasados y presentes de Intel fueron magnánimos con sus ideas. Gracias a Gordon Moore, Les Vadasz, Eva Grove, Bill Davidow, Dane Elliott, Jim

usted 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, asistente ejecutivo de Andy Grove desde hace mucho tiempo.

De Remind: Brett Kopf, David Kopf y Brian Gray.

De Nuna: Jini Kim, David Chen, Katja Gussman, Nick Sung y Sanjey Sivanesan.

FromMyFitnessPal: Mike Lee y David Lee.

De Intuit: Atticus Tysen, Scott Cook, Brad Smith, Sherry Whiteley y Olga Braylovsklii.

De Adobe: Donna Morris, Shantanu Narayen y Dan Rosensweig. De Zume: Julia Collins y Alex Garden.

De Coursera: Lila Ibrahim, Daphne Koller, Andrew Ng, Rick Levin y Jeff Maggioncalda.

De Lumeris: Andrew Cole, Art Glasgow y Mike Long. De Schneider Electric: Hervé Coureil y Sharon Abraham. De Walmart: John Brothers, Becky Schmitt y Angela Christman. De Khan Academy: Orly Friedman y Sal Khan.

Es un honor para mí agradecer a los expertos que prestaron sus conocimientos, aportaciones y muchas contribuciones al movimiento OKR y 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; El 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; Dr. David Rock; Timo Salzsieder; Jake Schmidt; Erin Sharp; Jeff Smith; Tim Staffa; Joseph Suzuki; Chris Villar; Jeff Weiner; Christina Wodtke; y Jessica Woodall.

Gracias especialmente al CEO Doug Dennerline y al equipo orientado a objetivos de BetterWorks, que están avanzando en los OKR y CFR como nadie mientras trabajan mejor ellos mismos todos los días.

No menos importante, me gustaría agradecer a algunas personas especiales con las que he tenido el privilegio de trabajar a lo largo de los años y cuyas vidas son ejemplos de excelencia. Entre ellos se destacan: Jim Barksdale, Andy Bechtolsheim, Jeff Bezos, Scott Cook, John Chambers, Bill Joy y KR Sridhar. Y Andy Grove, Bill Campbell y Steve Jobs, se fueron pero nunca serán olvidados.

Agradezco sinceramente a Jeff Coplon, quien estuvo en el centro del equipo que hizo que esto sucediera y quien demostró, una vez más, que la ejecución lo es todo.

Mucho antes de encontrarme con los OKR, mi padre y héroe, Lou Doerr, me enseñó

Mucho antes de encontrarme con los OKR, mi padre y héroe, Lou Doerr, me enseñó el valor del enfoque, el compromiso, los altos estándares y las aspiraciones más elevadas (y RMA, la actitud mental correcta). Mi madre, Rosemary Doerr, me brindó su apoyo incondicional para poner en práctica esas lecciones.

Finalmente, ofrezco mi eterna gratitud a mi esposa Ann y a mis hijas Mary y Esther, cuya paciencia, aliento y amor me ayudaron a seguir adelante en este largo y desafiante proyecto. Todos y cada uno de los días, me recuerdan lo que más importa.

NOTAS

CHAPTER 1: Google, conoce a los OKR

Como alumna premiada Marissa Mayer : Steven Levy, *En el Plex: cómo Google piensa, trabaja y da forma a nuestra*

Vive (Nueva York: Simon & Schuster, 2011). En algunos casos, el resultado clave es binario, ya sea hecho o no: "Manual de incorporación completo para nuevos empleados".

"Metas enloquecidas" : Lisa D. Ordóñez, Maurice E. Schweitzer, Adam D. Galinsky y Max H. Bazerman,

"Los objetivos se volvieron locos: los efectos secundarios sistemáticos de la prescripción excesiva del establecimiento de objetivos", *Academy of Management Perspectives*, 1 de febrero de 2009.

"Los objetivos pueden causar" : *Ibidem*.

dijo Edwin Locke, "metas difíciles" : Edwin Locke, "Toward a Theory of Task Motivation and Incentives",

Comportamiento organizacional y desempeño humano, Mayo de 1968.

"Uno de los más probados" : "El siervo cuantificado", *El economista*, 7 de marzo de 2015.

"Involucrado, entusiasmado" : Annamarie Mann y Jim Harter, "The Worldwide Employee

Engagement Crisis ", *gallup.com*, 7 de enero de 2016. En todo el mundo, solo el 13 por ciento de los empleados están comprometidos. Además, según Deloitte, no está mejorando; los niveles de participación no son más altos hoy que hace diez años.

En el sector tecnológico : Encuesta salarial de Dice Tech, 2014,

http://marketing.dice.com/pdf/Dice_TechSalarySurvey_2015.pdf.

Grupos de trabajo más comprometidos : Annamarie Mann y Ryan Darby, "¿Deberían los gerentes centrarse en

¿Desempeño o compromiso? " *Diario comercial de Gallup*, 5 de agosto de 2014.

"Retención y participación" : *Tendencias globales del capital humano 2014*, Prensa de la Universidad de Deloitte.

"Objetivos claramente definidos" : "Convertirse en irresistible: un nuevo modelo para el compromiso de los empleados", *Deloitte*

Revisión, Número 16, 26 de enero de 2015.

"Cuando las personas tienen prioridades en conflicto" : Teresa Amabile y Steven Kramer, *El principio de progreso*:

Usar pequeñas ganancias para encender la alegría, el compromiso y la creatividad en el trabajo (Boston: Harvard Business Review Press, 2011).

objetivos "pueden inspirar a los empleados" : Ordóñez, Schweitzer, Galinsky y Bazerman, "Goals Gone Wild".

Como dijo Eric : Exacción, *En el Plex*.

Los OKR se convirtieron en la "herramienta simple" : Eric Schmidt y Jonathan Rosenberg, *Cómo funciona Google* (Nueva York:

Grand Central Publishing, 2014).

En 2008, una empresa : Exacción, *En el Plex*.

Cuando Jonathan Rosenberg : Schmidt y Rosenberg, *Cómo funciona Google*.

En 2017, por sexto : *Fortuna*, 15 de marzo de 2017.

CHAPTER 2: El padre de los OKR

En el espacio : Si bien no hay registro de la sesión a la que asistí, descubrimos una grabación de video de una

seminario que dio Grove tres años después. Los comentarios atribuidos provienen de esa grabación y están alojados en www.whatmatters.com.

Gestión científica, escribió Taylor : Frederick Winslow Taylor, *Los principios de la ciencia Administración* (Nueva York y Londres: Harper & Brothers, 1911).

"Nítido y jerárquico" : Andrew S. Grove, *Gestión de alto rendimiento* (Nueva York: Random House, 1983).

"Un principio de gestión" : Peter F. Drucker, *La práctica de la gestión* (Nueva York: Harper & Row, 1954).

En un metaanálisis : Robert Rodgers y John E. Hunter, "Impacto de la gestión por objetivos en Productividad organizacional " *Revista de la Asociación Americana de Psicología*, Abril de 1991.

"Solo otra herramienta" : "Administración por objetivos," *El economista*, 21 de octubre de 2009.

Buscó "crear" : Arboleda, *Gestión de alto rendimiento*.

Andy reclutó "introvertidos agresivos" : Andrew S. Grove, seminario iOPEC, 1978. Para un Por ejemplo, Larry Page es un introvertido agresivo.

Como un historiador de Intel : Tim Jackson, *Inside Intel: la historia de Andrew Grove y el auge del mundo La empresa de chips más poderosa* (Nueva York: Dutton, 1997).

Como dijo una vez : *New York Times*, 23 de diciembre de 1980.

"Uno de los más aclamados" : *New York Times*, 21 de marzo de 2016.

"La persona más responsable" : *Hora*, 29 de diciembre de 1997.

C H A P T E R 3: Operation Crush: una historia de Intel

"Solo hay una empresa" : Tim Jackson, *Inside Intel: La historia de Andrew Grove y el surgimiento de la La empresa de chips más poderosa del mundo* (Nueva York: Dutton, 1997).

Retiran a los veteranos de Crush : "Intel Crush Oral History Panel", Computer History Museum, 14 de octubre de 2013.

C H A P T E R 4: Superpoder n. ° 1: Enfoque y compromiso con las prioridades

los valores no se pueden transmitir : Andrew S. Grove, *Gestión de alto rendimiento* (Nueva York: Random House, 1983).

"Cuando eres el director ejecutivo" : "Lecciones de Bill Campbell, entrenador ejecutivo secreto de Silicon Valley", podcast con Randy Komisar, soundcloud.com, 2 de febrero de 2016, https://soundcloud.com/venturedpodcast/bill_campbell.

dos de tres empresas : Stacia Sherman Garr, "Gestión del rendimiento de alto impacto: uso de objetivos para Focus the 21st-Century Workforce ", Bersin de Deloitte, diciembre de 2014.

En una encuesta : Donald Sull y Rebecca Homkes, "Why Senior Managers Can't Name Their Firms 'Top Prioridades ", London Business School, 7 de diciembre de 2015.

"Debe poder medir" : Peter F. Drucker, *La práctica de la gestión* (Nueva York: Harper & Row, 1954).

"Por los comentarios" : Arboleda, *Gestión de alto rendimiento*.

"Con mano de hierro" : Mark Dowie, "Pinto Madness", *Madre Jones*, Septiembre / Octubre de 1977.

La seguridad no estaba en ninguna parte : Ibídem. Como le gustaba decir a Iacocca, "La seguridad no vende".

"Los objetivos específicos y desafiantes" : Lisa D. Ordóñez, Maurice E. Schweitzer, Adam D. Galinsky y Max H. Bazerman, "Goals Gone Wild: The Systematic Side Effects of Overprescribing Goal Setting", documento de trabajo de Harvard Business School, 11 de febrero de 2009, www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/09-083.pdf.

la hija adolescente de un gerente : Stacy Cowley y Jennifer A. Kingson, "Wells Fargo dice que dos ex líderes Debe \$ 75 millones más " *New York Times*, 11 de abril de 2017.

"Sus contrapartes emparejadas" : Arboleda, *Gestión de alto rendimiento*.

"La única cosa" : Ibídem.

"Los Arte de gestión " : Ibídem.

CHAPTER 5: Enfoque: la historia de Remind

[La participación en clase aumentó](#) : Matthew Kraft, "El efecto de la comunicación entre maestros y familias en los estudiantes

Compromiso: evidencia de un experimento de campo aleatorio " *Revista de investigación sobre la eficacia educativa*, Junio del 2013.

CHAPTER 6: Compromiso: La historia de Nuna

[AndrewM. Slavitt](#) : Steve Lohr, "Los datos de Medicaid obtienen un cambio de imagen de la era de Internet", *New York Times*,

9 de enero de 2017.

CHAPTER 7: Superpoder n.º 2: alinearse y conectarse para el trabajo en equipo

[La investigación muestra que el público](#) : Basado en el análisis de BetterWorks de 100,000 metas.

[En una encuesta reciente](#) : Wakefield Research, noviembre de 2016.

[El término para este vínculo](#) : De acuerdo con la *Harvard Business Review*, empresas con alta alineación

Los empleados tienen más del doble de probabilidades de tener el mejor desempeño que la competencia ("Cómo la alineación de los empleados impulsa los resultados", *Harvard Business Review*, 16 de junio de 2016).

[Los estudios sugieren que](#) : Robert S. Kaplan y David P. Norton, *La organización centrada en la estrategia: cómo*

Las empresas de cuadro de mando integral prosperan en el nuevo entorno empresarial (Boston: Harvard Business School Press, 2001).

[una encuesta de directores ejecutivos globales](#) : Donald Sull, "Cerrar la brecha entre la estrategia y la ejecución", *MIT Sloan*

Revisión de gestión, 1 de julio de 2007.

["Tenemos mucho"](#) : Entrevista con Amelia Merrill, líder de estrategia de personas en RMS.

["Tener metas mejora el rendimiento"](#) : Laszlo Bock, *¡Reglas de trabajo !: Insights de Google dentro de eso Transforma tu forma de vivir y liderar* (Nueva York: Grand Central Publishing, 2015).

["Gente en las trincheras"](#) : Andrew S. Grove, *Solo los paranoicos sobreviven: cómo identificar y explotar Puntos de crisis que desafían a todas las empresas* (Nueva York: Doubleday Business, 1996).

[El "empleado profesional"](#) : Peter Drucker, *La práctica de la gestión* (Nueva York: Harper & Row, 1954).

[visión tenue de "intromisión gerencial"](#) : Andrew S. Grove, *Gestión de alto rendimiento* (Nueva York: aleatorio Casa, 1983).

["Cuanto más altos sean los objetivos"](#) : Edwin Locke y Gary Latham, "Construyendo una teoría de la meta prácticamente útil Entorno y motivación para las tareas: una odisea de 35 años ", *Psicólogo estadounidense*, Septiembre de 2002.

["Personas de todo el mundo"](#) : Entrevista con Laszlo Bock, jefe de Operaciones de Personas de Google.

CHAPTER 9: Connect: La historia de Intuit

[durante catorce años seguidos](#) : <http://beta.fortune.com/worlds-most-admired-companies/intuit-100000>.

["Siempre que Intuit haga"](#) : Vinu Goel, "Intel arroja sus raíces de PC y se eleva como software en la nube Empresa," *New York Times*, 10 de abril de 2016.

CHAPTER 10: Superpotencia # 3: Seguimiento de la responsabilidad

[La investigación sugiere que hacer](#) : Teresa Amabile y Steven Kramer, *El principio de progreso: usar*

Pequeñas ganancias para encender la alegría, el compromiso y la creatividad en el trabajo (Boston: Harvard Business Review Press, 2011).

["El mayor motivador"](#) : Daniel H. Pink, *Drive: La sorprendente verdad sobre lo que nos motiva* (Nueva York: Riverhead Books, 2009).

"Sin plan de acción" : Peter Drucker, *El ejecutivo eficaz: la guía definitiva para conseguir el*
Cosas correctas hechas (Nueva York: Harper & Row, 1967).

En un estudio de California : Investigación de Gail Matthews, Universidad Dominicana de California,
www.dominican.edu/dominicannews/study-highlights-strategies-for-achieving-goals.

"Si la escalera no es" : Stephen R. Covey, *Los 7 hábitos de las personas altamente efectivas* (Nueva York: Simon &
Schuster, 1989).

"La gente puede aprender del fracaso" : "No seas modesto: descifrando Google" *El economista*, 27 de septiembre
2014.

Aprendiendo "de la experiencia directa" : Giada Di Stefano, Francesca Gino, Gary Pisano y Bradley Staats,
"Learning by Thinking: How Reflection Improves Performance", documento de trabajo de Harvard Business School, 11 de abril de 2014.

"No aprendemos" : Ibídem.

CHAPTER 12: Superpotencia # 4: Estírate para asombrar

Para empresas que buscan : Steve Kerr, "Estirar los objetivos: el lado oscuro de pedir milagros", *Fortuna*,
13 de noviembre de 1995.

Como le gustaba a Bill Campbell : Podcast con Randy Komisar, soundcloud.com, 2 de febrero de 2016.

"Un BHAG es enorme" : Jim Collins, *De bueno a excelente: por qué algunas empresas dan el salto. . . y otros*
No (Nueva York: HarperCollins, 2001).

los resultados fueron "inequívocos" : Edwin A. Locke, "Toward a Theory of Task Motivation and Incentives",
Comportamiento organizacional y desempeño humano 3, 1968.

"Establecer metas específicas desafiantes" : Edwin A. Locke y Gary P. Latham, "Building a Practically Useful
Teoría del establecimiento de objetivos y la motivación para las tareas: una odisea de 35 años ", *Psicólogo estadounidense*,
Septiembre de 2002.

Los objetivos "estirados" podrían provocar : Andrew S. Grove, *Gestión de alto rendimiento* (Nueva York: Random House,
1983).

"Esto es Intel" : "Intel Crush Oral History Panel", Computer History Museum, 14 de octubre de 2013.

Para el tercer trimestre : William H. Davidow, *Marketing de alta tecnología: una visión privilegiada* (Nueva York:
Prensa libre, 1986).

"El evangelio de 10x" : Steven Levy, "Grandes ideas: Larry Page de Google y el evangelio de 10x", *Cableado* marzo
30 de 2013.

"Tienden a asumir que" : Eric Schmidt y Jonathan Rosenberg, *Cómo funciona Google* (Nueva York: Grand
Editorial Central, 2014).

"La forma en que Page lo ve" : Levy, "Grandes ideas".

inicio del período : Entrevista a Bock.

Al perseguir un gran esfuerzo : Locke y Latham, "Construyendo una teoría prácticamente útil para el establecimiento de metas y
Motivación por tareas".

"Ya sabes, en nuestro negocio" : Seminario iOPEC, 1992.

CHAPTER 13: Stretch: la historia de Google Chrome

"Si quieres tu coche" : Laszlo Bock, *¡Reglas de trabajo !: Información de Google que transformará la forma en que*
Vives y lideras (Nueva York: Grand Central Publishing, 2015).

"Si pones un loco" : Ibídem.

"Querida Sophie", un lugar : <https://whatmatters.com/sophie>.

CHAPTER 14: Stretch: la historia de YouTube

["La mujer más poderosa"](#) : Belinda Luscombe, "Conoce a Viewmaster de YouTube", *Hora*, 27 de agosto de 2015.

["El verdadero bien escaso"](#) : Satya Nadella, correo electrónico de toda la empresa a los empleados de Microsoft, 25 de junio de 2015.

CHAPTER 15: Gestión continua del rendimiento: OKR y CFR

[Sin embargo, solo el 12 por ciento](#) : "Gestión del rendimiento: el ingrediente secreto", Deloitte University Press, 27 de febrero de 2015.

[Solo el 6 por ciento piensa](#) : "Tendencias mundiales del capital humano 2014: participación de la fuerza laboral del siglo XXI", Bersin de Deloitte.

[El "primer papel" de un gerente](#) : www.druckerinstitute.com/2013/07/measurement-myopia.

Cuadro 15.1 : Gestión del rendimiento anual: Josh Bersin y BetterWorks, "How Goals are Driving a New Approach to Performance Management ", Human Capital Institute, 4 de abril de 2016.

[Andy Grove estimado](#) : Andrew S. Grove, *Gestión de alto rendimiento* (Nueva York: Random House, 1983).

[Andy creía en el "subordinado"](#) : "El ex director ejecutivo de Intel, Andy Grove, muere a los 79" *Wall Street Journal*, 22 de marzo de 2016. Cuando me reuní con mi jefe en Intel, no le correspondía a él inspeccionar mi trabajo, sino descubrir cómo podía ayudarme a lograr mis resultados clave.

[Según Gallup](#) : Annamarie Mann y Ryan Darby, "¿Deberían los gerentes enfocarse en el desempeño o ¿Compromiso?" *Diario comercial de Gallup*, 5 de agosto de 2014.

["La retroalimentación es una opinión"](#) : Sheryl Sandberg, *Apoyarse: mujeres, trabajo y voluntad de liderar* (Nueva York: Knopf, 2013).

["Quiero ser 'empoderado' "](#) : Josh Bersin, "Feedback Is the Killer App: Un nuevo mercado y gestión Model Emerges, " *Forbes*, 26 de agosto de 2015.

[Hoy, empresas progresistas](#) : Josh Bersin, "Ha nacido un nuevo mercado: compromiso de los empleados, comentarios, and Culture Apps ", joshbersin.com, 19 de septiembre de 2015.

["Tan suave como parece"](#) : "Convertirse en irresistible: un nuevo modelo para el compromiso de los empleados", *Revisión de Deloitte*, número 16.

CHAPTER 18: Cultura

[estas cinco preguntas](https://rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team) : <https://rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team>.

[Culturas de alta motivación, concluyeron](#) : Teresa Amabile y Steven Kramer, "El poder de lo pequeño Gana " *Harvard Business Review*, Mayo de 2011.

[Su equipo en LRN](#) : El estudio fue realizado por el Boston Research Group, el Center for Effective Organizaciones de la Universidad del Sur de California e Research Data Technology, Inc.

re EDUCACION

[Como escribió Ken Auletta](#) : Ken Auletta, "Posdata: Bill Campbell, 1940–2016", *El neoyorquino*, 19 de abril 2016.

["Bill Campbell ha estado"](#) : Eric Schmidt y Jonathan Rosenberg, *Cómo funciona Google* (Nueva York: Grand Editorial Central, 2014).

[Él "mantuvo a Steve Jobs en marcha"](#) : Miguel Helft, "Bill Campbell, 'entrenador' de Silicon Valley Luminaries Like Jobs, Page, ha muerto " *Forbes*, 18 de abril de 2016.

["Siempre quise ser"](#) : Podcast con Randy Komisar, soundcloud.com, 2 de febrero de 2016.

ÍNDICE

Los números de página de este índice se refieren a la versión impresa de este libro. El enlace proporcionado lo llevará al comienzo de esa página impresa. Es posible que deba desplazarse hacia adelante desde esa ubicación para encontrar la referencia correspondiente en su lector electrónico.

Las referencias de las páginas en cursiva indican cifras.

Pruebas A / B, [149](#) _____

responsabilidad, [17](#) , [113](#) -[32](#), [276](#) -[77](#), [279](#) _____

Historia de la Fundación Gates, [126](#) -[32](#) historia de

Lumeris, [223](#) -[24](#), [226](#) -[27](#), [230](#) _____

seguimiento de la mediana edad, [117](#) -19

Cultura OKR y, [215](#) -dieciséis, [223](#) -[24](#), [226](#) -[27](#) [pastores OKR](#), [115](#)

-dieciséis _____

reflexión, [124](#) -[25](#)

puntuación, [120](#) -[22](#)

auto evaluación, [122](#) -[24](#)

configurar, [113](#) -[15](#)

"orientación al logro," [22](#) _____

"Transparencia activa", [221](#) _____

"Trampa de actividad" [26](#) _____

Adobe Systems, [189](#) -[96](#)

revisión anual de desempeño, [189](#) -[91](#), [192](#) , [195](#) _____

Conversaciones de registro, [191](#) -[96](#), [195](#) _____

AdSense, [155](#) , [165](#) -[66](#)

AdWords, [155](#) , [165](#) _____

"Introvertidos agresivos", [26](#) _____

agilidad, [12](#), [38](#) , [86](#) _____

AJAX, [145](#) , [145](#) *norte* _____

Ali, Mahoma, [245](#) _____

alineación, [17](#) , [33](#) , [77](#) -[89](#), [275](#) _____

OKR de abajo hacia arriba, [86](#) -[89](#)

OKR en cascada, [79](#) -[86](#)

integración entre equipos, [88](#) -[89](#), [94](#) -[97](#) historia de

Intuit, [108](#) -9 _____

La historia de MyFitnessPal, [90](#) -[101](#)

Valores de North Star, [100](#) -[101](#) Unicornios de Sand

Hill, [81](#) -[85](#) dependencias no reconocidas, [97](#) -[101](#)

Allen, Paul, [35](#) -[36](#), [128](#) -[29](#) _____

Amabile, Teresa, [216](#) _____
ambigüedad, [37](#), [204](#), [256](#), [264](#) _____
Androide, [14](#) _____
Lista tardía de Andy, [30](#) _____
OKR anuales, [14](#) *norte*, [51](#)–[52](#), [72](#), [274](#) _____
revisiones anuales de desempeño, [17](#)–[18](#), [175](#)–[76](#), [178](#)–[79](#) *historia de Adobe*, [189](#)
–[91](#), [192](#), [195](#) _____
gestión continua del desempeño vs. [178](#)–[79](#), [179](#) _____
AOL, [114](#)–[15](#) _____
Manzana, [4](#) *norte*, [248](#), [251](#), [252](#) _____
Manzana II, [29](#) _____
Materiales aplicados, [145](#) _____
Armstrong, Tim, [115](#) _____
Arora, Maneesh, [63](#)–[64](#) _____
"Medido por" (amb), [37](#) _____
metas aspiracionales, *dieciséis*, [130](#), [133](#)–[36](#), [257](#)–[58](#). *Ver también* extender los objetivos
errores clásicos, [258](#), [259](#) _____
Historia de la Fundación Gates, [129](#), [130](#) _____
en Google, [138](#), [139](#), [140](#), [141](#), [148](#) _____
Historia de Nuna, [73](#), [75](#) _____
leer, interpretar y actuar, [263](#) _____
Historia de YouTube, [170](#)–[71](#) _____
AT&T, [250](#) _____
Auletta, Ken, [248](#) _____
autonomía, [14](#), [86](#)–[87](#) _____

Bak, Lars, [148](#)–[49](#) _____
BÁSICO, [29](#) _____
comportamiento y cultura, [219](#)–[21](#) *Berra*,
Yogi, [3](#) _____
Bessoni, Mike, [207](#)–[8](#) _____
BetterWorks, [177](#), [183](#) _____
Bezos, Jeff, [212](#) _____
BHAG (grandes metas audaces peludas), [133](#)–[34](#), [139](#), [234](#), [277](#) _____
Mil millones de horas de YouTube, [163](#), [164](#), [165](#)–[69](#) _____
Teoría de las grandes rocas, [160](#) _____
BHAG de mil millones de horas de YouTube, [163](#), [164](#), [165](#)–[69](#) *Fundación Bill y*
Melinda Gates. *Ver* *BlueJeans de la Fundación Gates*, [110](#)

Bock, Laszlo, [86](#)–[87](#), [89](#), [181](#) _____
Bono, *dieciséis*, [234](#)–[44](#), [236](#), [243](#) _____
bonificaciones [25](#), [114](#), [180](#)–[82](#), [278](#) _____
OKR de abajo hacia arriba, [33](#), [86](#)–[89](#), [275](#) _____
Caja, [77](#) _____
Brin, Sergey, [140](#), [251](#) _____
OKR en Google, [3](#)–[6](#), [7](#), [11](#) _____
extender los objetivos, [148](#), [169](#)–[70](#) _____
YouTube y, [158](#)–[59](#) _____
Marrón, shona, [123](#) _____

Universidad de Brown, [58](#) ____

Buchheit, Paul, [87](#) ____

Buckout, Don, [36](#) ____

burócratas, definidos, [134](#) *norte* ____

Burroughs Corporation, [19](#) ____

Burwell, Sylvia Mathews, [13](#) ____

Butkus, Aaron, [207](#) -[8](#) ____

cadencia, [51](#), [52](#), [273](#) ____

reuniones de calibración, [175](#) -[76](#) ____

Campbell, Bill, [xii](#), [6](#) *norte*, [49](#), [104](#), [133](#), [247](#) -[54](#), [249](#), [254](#) ____ ____

limitaciones de capacidad, [81](#), [86](#), [98](#) -[99](#) *crecimiento*

profesional, [184](#), [271](#) ____ ____

Cargill, Meloney, *sesenta y cinco*

Carter Center, [131](#) *norte* ____

en cascada [79](#) -[86](#), [275](#) ____

catalizadores, [216](#), [242](#), [280](#) ____

Centros de servicios de Medicare y Medicaid (CMS), [72](#), [76](#) ____ ____

CFR (conversación, retroalimentación, reconocimiento), [17](#) -[18](#), [176](#) -[77](#), [182](#) -[88](#), [279](#) ____ ____

 Historia de Adobe, [189](#) -[96](#)

 conversaciones, [176](#), [182](#) -[84](#) ____

 realimentación, [176](#), [184](#) -[86](#)

 reconocimiento, [176](#), [186](#) -[88](#) ____

 Historia de Zume Pizza, [197](#) -[211](#)

Registro de conversaciones, en Adobe, [191](#) -[96](#) *Chen*,

David, [70](#) ____

Cromo, [14](#), [143](#) -[53](#)

 cavar más profundo, [148](#) -[50](#)

 próxima frontera, [152](#) -[53](#)

 repensar el navegador, [146](#) ____

 intentar-fallar, intentar-tener éxito, [150](#) -[51](#)

 subiendo la meta, [147](#) -[48](#) ____

Clarís, [248](#) ____

claridad, [15](#), [49](#) -[50](#), [92](#), [215](#) ____

Clayton, Adam, [235](#), [244](#) ____

tasas de clics, [96](#) ____

software de gestión OKR basado en la nube, [114](#) -[15](#), [277](#) ____ ____

computación en la nube, [108](#) -[9](#) ____

entrenamiento. *Ver coaching dirigido por el gerente Cole,*

Andrew, [223](#) -[33](#) ____

colaboración, [7](#), [51](#), [88](#), [221](#), [279](#). *Ver también* trabajo en equipo

 en Intel, [110](#) -[12](#)

 Cultura OKR y, [215](#) -[16](#) en UNA

 campaña, [239](#) -[41](#) *transparencia*

 y, [78](#) ____

 en Zume Pizza, [207](#) -[8](#) ____

Collins, Jim, [128](#), [133](#) -[34](#), [223](#) ____

Collins, Julia, [197](#) -[211](#), [199](#) ____

Universidad de Colombia, [247](#) -[48](#) ____

zonas de confort, [133](#) _____

compromiso, [dieciséis](#) -17, [47](#) -57, [273](#) -74 cuidado de los
resultados clave, [50](#) _____

comunicarse con claridad, [49](#) -50 menos es más, [55](#)
-57 Historia de Nuna, [69](#) -76

emparejar resultados clave, [52](#) -54 lo perfecto y
lo bueno, [54](#) -55 goles de primera línea, [48](#) -49

el que, como, cuando, [51](#) -52 _____

OKR comprometidos, [119](#) , [257](#) -58 errores
clásicos, [258](#) , [259](#) _____

en Google, [135](#) -36, [252](#) _____

en MyFitnessPal, [141](#) _____

leer, interpretar y actuar, [261](#) -62 _____

comunicación, con claridad, [49](#) -50 _____

compensación, [180](#) -82, [191](#) _____

Museo de Historia de la Computación, [37](#) _____

metas concretas, [129](#) -32 _____

conectividad [17](#) , [77](#) -89, [113](#) -14, [275](#) _____

OKR de abajo hacia arriba, [86](#) -89

OKR en cascada, [79](#) -86 _____

coordinación interfuncional, [88](#) -89 _____

Historia Intuit, [102](#) -12 _____

La historia de MyFitnessPal, [90](#) -101 _____

Unicornios de Sand Hill, [81](#) -85 _____

mejora continua, [18](#) , [197](#) -211 gestión del rendimiento continuo, [17](#) -18, [175](#) -88, [269](#) -72, [278](#) -79. *Ver también* CFR _____

Historia de Adobe, [189](#) -96 _____

gestión del desempeño anual vs. [178](#) -79, [179](#) _____

Pact, Inc., [179](#) -80 _____

reinventando RRHH, [178](#) -80 _____

Historia de Zume Pizza, [197](#) -211 _____

conversaciones, [176](#) , [182](#) -84, [276](#) , [278](#) -79 Adobe, [191](#) -96

cultura y, [216](#) -17 _____

Historia de Lumeris, [228](#) -31 _____

Pizza Zume, [208](#) -9 _____

Cook, Scott, [104](#) , [111](#) -12, [250](#) _____

contra-efecto, [53](#) -54 _____

Coursera, [217](#) -19 _____

Covey, Stephen, [118](#) , [160](#) _____

"Confrontación creativa" [30](#) _____

OKR entre equipos, [88](#) -89, [94](#) -97, [257](#) _____

cultura, [18](#) , [212](#) -44, [279](#) -80 _____

comportamiento y, [219](#) -21 _____

La historia de ONE Campaign de Bono, [234](#) -44 en
Coursera, [217](#) -19 _____

en Intel, [213](#) -15 _____

Historia de Lumeris, [223](#) -33 _____

pulsante [216-17](#), [279](#) _____

Historia de Zume Pizza, [209-11](#) _____

Dangote, Aliko, [242](#) _____

cuadros de mando, [114](#), [117-19](#) _____

DATOS (Deuda, SIDA, Comercio, África), [234](#), [237](#), [238-39](#) OKR saliendo, [264](#) _____

Davidow, Bill, [19-20](#), [29](#), [35](#), [37](#), [38-39](#), [39](#), [137-38](#) _____

Ayuda muerta (Moyo), [240](#) _____

Deloitte, [10](#) _____

Deming, W. Edwards, [113](#) _____

Dennerline, Doug, [177](#) _____

Denver Broncos, Defensa Orange Crush, [36](#) norte _____

confianza, [97-101](#), [215](#) _____

Escritorio, [145](#) _____

Dewey, John, [124](#) _____

metas direccionales, [37-38](#), [128-29](#) años de vida ajustados por

discapacidad (AVAD), [128](#) _____

disciplina, [30](#), [31](#), [130](#), [202-3](#) Doerr,

Ann, [19](#), [20](#), [31](#) _____

Doerr, Lou, [31](#) _____

"hecho es mejor que perfecto," [54](#) norte _____

DRACMA, [40](#) _____

Conducir (Rosado), [117](#) _____

Drucker, Peter, [24-25](#), [26](#), [32](#), [50](#), [88](#), [117](#), [175-76](#), [182](#) _____

Drummond, Jamie, [237](#), [240](#) _____

EBS (soluciones empresariales empresariales), [106-7](#), [109](#), [110](#), [111](#), [112](#) _____

Borde, el, [235](#), [244](#) _____

Edmunds.com, [135](#) _____

Regla 80/90, [131](#) _____

Einstein, Albert, [176](#) _____

compromiso, [10](#), [114](#), [186](#), [221](#) _____

La historia de ONE Campaign de Bono, [242-43](#) uno a

uno y, [183](#) norte _____

Historia de Zume Pizza, [204-6](#) _____

Enron [8-9](#) _____

empresarios, definidos, [134-35](#) _____

EPROM, [40](#) _____

Essence Healthcare, [223-24](#), [225](#) _____

recompensas extrínsecas, [114](#), [276](#) _____

"Factivismo" (activismo basado en hechos), [235](#) _____

fracasos [33-34](#), [141](#), [143](#) _____

Fairchild Semiconductor, [22](#), [32](#) _____

realimentación, [176](#), [184-86](#), [270-71](#), [279](#) _____

Historia de Adobe, [191-96](#) _____

cultura y, [216-17](#) _____

herramientas de retroalimentación, [185-86](#) _____

Fitbit, [90](#), [95](#), [117](#) _____

flexibilidad, [33](#), [86](#) _____

atención, [dieciséis](#) –17, [33](#), [47](#) –57, [274](#) _____

cuidado de los resultados clave, [50](#)

comunicarse con claridad, [49](#) –50 menos es más, [55](#) –57

resultados clave de emparejamiento, [52](#) –54 lo

perfecto y lo bueno, [54](#) –55 Recordar historia, [58](#) –68

objetivos de primera línea, [48](#) –49

el que, como, cuando, [51](#) –52 _____

Follett, Mary Parker, [24 norte](#) _____

Ford, Henry, [24](#), [26](#) _____

Ford Mercury Bobcat, [52](#) –53 Ford

Pinto, [8](#), [52](#) –53 _____

Fortuna (revista), [15](#), [102](#) _____

Freston, Tom, [239](#) _____

Friedman, Orly, [246](#) _____

Jardín, Alex, [197](#) –211, [199](#) _____

Gates, Bill, [13](#), [126](#) –32, [127](#), [129](#) _____

La campaña ONE de Bono y, [234](#), [242](#), [243](#) _____

concretar metas, [129](#) –32 la revolución de las computadoras

personales y, [35](#) –36, [128](#) –29 _____

Gates, Melinda, [126](#), [127](#), [128](#), [129](#), [131](#) _____

Fundación Gates, [13](#), [126](#) –32, [234](#) _____

metas concretas, [129](#) –32

Githongo, John, [240](#) _____

"Dando órdenes, El" (Follett), [24 norte](#) _____

Glasgow, Arte, [229](#), [231](#), [232](#), [233](#) _____

Puerta de vidrio, [217](#) _____

Alianza Global para Vacunas e Inmunización (GAVI), [131](#) _____

Gmail, [14](#), [87](#), [138](#) –39

planificación y reflexión de objetivos, [183](#), [269](#) _____

"Los objetivos se volvieron locos: los efectos secundarios sistemáticos de la prescripción excesiva del establecimiento de objetivos", [8](#) –9, [10](#) _____

GO Corporation, [248](#) –50

Goel, Vaibhav, [204](#) –5 _____

Goodrow, Cristos, [154](#) –71 _____

Bueno a excelente (Collins), [133](#) –34, [223](#) _____

Google. Ver también Cromo; Youtube

presentación de diapositivas del autor sobre los OKR en, [3](#) –4, [13](#) –14, [156](#) –57 consejo

de administración, [3](#), [154](#), [159](#) _____

Campbell en, [251](#) –52

ciclo de facturación, [119](#) _____

compensación y OKR, [181](#) –82 evangelio de 10x, [138](#) –40

capitalización de mercado, [5](#), [15](#)

matrimonio de OKR y, [3](#) –6, [11](#) –12, [13](#) –15 declaración de

misión, [48](#) –49 _____

metas a la luna, [140](#) , [141](#) , [148](#) , [149](#) _____
Cestas OKR, [135](#) –[36](#)
Libro de jugadas de OKR, [255](#) –sesenta y cinco
Puntuación OKR, [120](#) , [120 norte](#) _____
Proyecto Aristóteles, [215](#) _____
autoevaluaciones, [123](#) _____
"20 por ciento del tiempo" [87](#) _____
Google Docs, [110](#) _____
Salud de Google, [70](#) _____
Grupo de investigación de Google, [161](#) _____
Búsqueda de Google, [145](#) , [152](#) , [156](#) , [161](#) –62 Barra
Google, [145](#) –46, [149](#) _____
Vídeos de Google, [158](#) –[59](#) _____
Google X, [143](#) _____
evangelio de 10x, [138](#) –[40](#), [277](#) _____
Grandes desafíos de ingeniería, [134](#) _____
Granger, Kay, [242](#) _____
zona verde ("en camino"), [118](#) , [130](#) , [168](#) , [231](#) _____
Gróf, András István, [20](#) –21 [Grove](#), Andy, [6](#) , [dieciséis](#) , [19](#)
, [20](#) –34, [21](#) , [39](#) _____
higiene básica de OKR, [33](#) –34 ideas de
abajo hacia arriba, [87](#) _____
cultura y, [145](#) , [213](#) –15 [génesis](#) de OKR,
[22](#) –29 establecimiento de [objetivos](#), [56](#)

seminario iOPEC, [22](#) –[23](#), [27](#) , [34](#) , [213](#) _____
legado de, [32](#) –[34](#)
salida de medición, [25](#) –[27](#) _____
OKR encarnado, [29](#) –[32](#) _____
Puntuación OKR, [121](#) –[22](#) _____
conversaciones uno a uno, [182](#) –[83](#) _____
Operación Crush, [35](#) , [36](#) –[39](#), [43](#) –[46](#) _____
personalidad de, [30](#) –[31](#)
extender los objetivos, [136](#) –[37](#), [142](#) _____
Grove, Eva, [28](#) _____

metas difíciles, [9](#) –[10](#), [134](#) _____
Harvard Business Review, [79](#) _____
Escuela de Negocios de Harvard, [8](#) –[9](#), [19](#) , [29](#) , [124](#) _____
Hastings, Tom, [232](#) _____
Healthcare.gov, [71](#) –[72](#) _____
Hewlett Packard, [25](#) _____
culturas de alta motivación, [216](#) , [280](#) _____
Gestión de alto rendimiento (Arboleda), [51](#) , [53](#) –[54](#), [56](#) , [77](#) , [213](#) _____
Hipócrates, [225](#) _____
Hobson, Mellody, [133](#) _____
conexiones horizontales, [111](#) –[12](#) _____
Casa, Dave, [137](#) _____
CÓMO: Por qué CÓMO hacemos algo lo significa todo (Seidman), [219](#) –[21](#), [246](#) _____

Cómo funciona Google (Schmidt y Rosenberg), [13](#) _____

Iacocca, Lee, [52](#) _____

IBM, [5](#), [19](#), [28](#) _____

Ibrahim, Hadeel, [241](#)–[42](#) _____

Ibrahim, Lila, [217](#)–[19](#), [219](#) _____

Ibrahim, Mo, [241](#)–[42](#) _____

Imagina K12, [62](#) _____

problemas de implementación, [104](#), [273](#) _____

incentivos, [117](#), [137](#)–[38](#), [224](#), [275](#) _____

OKR individuales, [15](#), [dieciséis](#), [24](#)–[25](#), [33](#), [56](#), [95](#), [107](#) _____

KR insuficientes, [260](#)–[61](#) _____

reuniones de integración, [96](#) _____

Intel, [xi](#), [5](#), [6](#), [19](#)–[34](#). *Ver también* Operación Crush

cultura de, [145](#), [213](#)–[15](#) salida de

medición, [25](#)–[27](#) _____

necesidad de estirar, [136](#)–[38](#) OKR como elemento vital de, [27](#),

[28](#)–[29](#), [35](#)–[36](#) puntos de OKR, [121](#)–[22](#) _____

Intel 8080, [27](#)–[29](#), [35](#)–[36](#) _____

Operación Crush, [35](#)–[46](#) _____

Intel 8086, [36](#)–[37](#), [39](#)–[40](#) _____

Gestión de Intel por objetivos (iMBO), [26](#)–[27](#) *interpretando*

OKR, [261](#)–[63](#) _____

En el Plex (Exacción), [11](#) *norte*, [149](#) _____

motivación intrínseca, [85](#), [114](#), [278](#) _____

Intuit, [102](#)–[12](#) _____

Campbell en, [49](#), [250](#)–[51](#) _____

colaboración global, [110](#)–[11](#) _____

conexiones horizontales, [111](#)–[12](#) _____

datos en vivo desde la nube, [108](#)–[9](#) OKR, [102](#)–[4](#),

[106](#), [107](#), [108](#), [109](#) _____

iPhone [252](#) _____

iPod 4 *norte* _____

JavaScript, [148](#)–[49](#) _____

JetBlue, [186](#) _____

JIRA, [114](#) _____

Jobs, Steve, [30](#) *norte*, [55](#), [77](#), [251](#), [252](#) _____

Kamangar, Salar, [7](#), [48](#)–[49](#), [158](#), [160](#), [165](#) _____

indicadores clave de rendimiento (KPI), [25](#) _____

Escuela Khan Lab, [246](#) _____

Kim, Jini, [69](#)–[76](#), [71](#) _____

Kim, Kimong, [70](#), [71](#), [76](#) _____

Klau, Rick, [48](#)–[49](#) _____

Kleiner Perkins, [6](#), [32](#), [90](#), [94](#), [250](#), [253](#)–[54](#) Kohler,

Daphne, [219](#) _____

Komisar, Randy, [254](#) _____

Kopf, Brett, [58](#)–[68](#), [sesenta y cinco](#), [118](#)–[19](#) metas de crecimiento, [sesenta y cinco](#)–[67](#) escalando con poco dinero, [63](#)–[65](#) Twitter para la educación, [60](#)–[63](#)

Kopf, David, [59](#), [61](#)–[63](#), [sesenta y cinco](#), [68](#) _____

Korver, Clint, [63](#) _____

Kraft Foods, [61](#) _____

Kramer, Steven, [216](#) _____

KR (resultados clave), [7](#)–[8](#), [dieciséis](#), [50](#) _____

errores y trampas clásicas, [258](#)–[61](#) [maridaje](#) por calidad y cantidad, [52](#)–[54](#), [54](#) _____

el que, como, cuando, [51](#)–[52](#) _____

escritura efectiva, [256](#)–[57](#) _____

Kurzweil, Ray, [134](#) _____

Kvamme, Floyd, [248](#) _____

escalera [81](#), [85](#), [95](#), [118](#) _____

Lally, Jim, [20](#), [31](#), [36](#), [37](#)–[38](#), [41](#), [138](#) _____

Lane, David, [235](#) _____

latencia, [14](#), [148](#), [260](#) _____

líderes (liderazgo), [10](#), [47](#)–[48](#), [141](#). *Ver también* [compromiso](#); [atención](#)

cultura y, [212](#)–[13](#) _____

teoría de la gestión, [24](#)–[27](#) _____

establecimiento de objetivos de arriba hacia

abajo, [86](#)–[89](#) Historia de Zume Pizza, [211](#)

Apoyarse en (Sandberg), [184](#)–[85](#) Lee,

Albert, [90](#)–[101](#), [93](#) _____

Lee, Amy, [90](#) _____

Lee, Mike, [55](#)–[56](#), [90](#)–[101](#), [93](#), [141](#) _____

Levie, Aaron, [77](#) _____

Levin, Rick, [219](#) _____

Levy, Steven, [11](#)–[12](#), [11](#) *norte*, [139](#), [149](#) _____

LinkedIn, [12](#), [50](#) _____

LiquidPlanner, [200](#)–[201](#)

Locke, Edwin, [9](#)–[10](#), [134](#) _____

Largo, Mike, [224](#), [226](#), [232](#) _____

amor, [253](#) _____

objetivos de bajo valor (LVO), [260](#) _____

Lumeris, [223](#)–[33](#)

Transformación de RRHH, [226](#)–[27](#) _____

Resurrección de OKR, [228](#)–[29](#) _____

vendiendo tus tintos, [231](#)–[32](#) _____

transparencia sin juicio, [229](#)–[31](#) _____

McFadden, Jim, [161](#) _____

malaria, [13](#), [130](#), [132](#), [132](#) *norte* _____

gestión por objetivos (MBO), [25](#), [26](#)–[27](#), [27](#) _____

teoría de la gestión, [24](#)–[27](#) _____

coaching dirigido por gerentes, [184](#), [278](#), [279](#) _____

Unicornios de Sand Hill, [81](#)–[85](#)
MapMyFitness, [99](#) ____
Jerarquía de necesidades de Maslow, [136](#)–[37](#) ____
Matthew, Lucy, [237](#) ____
Mayer, Marissa, [7](#) ____
Seguro de enfermedad, [69](#)–[70](#), [72](#), [75](#), [76](#) ____
Mehrotra, Shishir, [160](#), [163](#), [164](#), [168](#) ____
participación de los miembros, [242](#)–[43](#) ____
Merrill, Amelia, [79](#), [141](#) ____
microgestión, [88](#) ____
Microsoft, [5](#), [126](#), [128](#)–[29](#), [130](#), [201](#) -2 [seguimiento de la](#)
mediana edad, [117](#)–[19](#) ____
MightyText y, [63](#)–[64](#) ____
mala administración, [86](#)–[87](#) ____
misiones contra objetivos, [130](#) ____
errores, escritura clásica de OKR, [258](#)–[61](#) [maestros](#)
activos mensuales (MAT), [64](#) ____
metas a la luna, [dieciséis](#), [140](#), [141](#), [148](#), [149](#), [224](#) ____
Moore, Gordon, [6](#) *norte*, [20](#), [32](#) ____
Ley de Moore, [20](#), [21](#), [121](#) *norte*, [129](#) ____
Morris, Donna, [189](#)–[96](#), [193](#) ____
Motorola, [36](#)–[37](#), [40](#)–[41](#) ____
El desastre del Monte Everest de 1996, [9](#) ____
Moyo, Dambisa, [240](#) ____
Mozilla Firefox, [146](#), [148](#)–[49](#) Mullen,
Larry, Jr., [235](#), [244](#) ____
MyFitnessPal, [90](#)–[101](#)
metas comprometidas, [141](#) ____
integración entre equipos, [94](#)–[97](#) ____
menos es más, [55](#)–[56](#) valores de North Star, [100](#)–[101](#)
dependencias no reconocidas, [97](#)–[101](#) ____

Nadella, Satya, [161](#) ____
Academia Nacional de Ingeniería, [134](#) ____
retroalimentación negativa, [185](#) ____
Netscape, [251](#) ____
Neoyorquino, [248](#) ____
New York Times, [30](#)–[31](#), [32](#), [76](#), [102](#) ____
Ng, Andrew, [219](#) ____
Valores de North Star, [100](#)–[101](#)
nutridores, [216](#), [280](#) ____
Novell, [251](#) ____
Noyce, Robert, [20](#), [22](#), [32](#), [43](#) ____
Nuna Internacional, [69](#)–[76](#) ____

puntuación objetiva, [120](#)–[22](#) ____
objetivos vs misiones, [130](#) ____
Okolloh, Ory, [240](#) ____
OKR (objetivos y resultados clave)

OKR (objetivos y resultados clave)

adaptabilidad de, [246](#) _____

aplicaciones e implicaciones, [17](#)–[18](#). Ver *también* CFR; presentación de diapositivas del autor cultural en Google, [3](#)–[4](#), [13](#)–[14](#), [156](#)–[57](#) software de gestión basado en la nube, [114](#)–[15](#), [276](#) _____

definido [7](#)–[8](#)

génesis de, [22](#)–[27](#)

como plataforma de lanzamiento, [245](#)–[46](#) matrimonio de Google y, [3](#)–[6](#),

[11](#)–[12](#), [13](#)–[15](#) MBO vs., [26](#), [27](#) _____

continuo de calidad, [55](#) _____

"Superpoderes" [dieciséis](#)–[17](#). Ver *también* Superpotencia # 1; Superpotencia # 2; Superpotencia # 3; Superpotencia # 4 ciclos típicos, [51](#)–[52](#), [267](#)

Cultura OKR. Ver ciclos de cultivo

OKR, [51](#)–[52](#), [267](#) _____

Libro de jugadas de OKR, [255](#)–[sesenta](#) y cinco

errores y trampas de escritura clásicas, [258](#)–[61](#) OKR _____

comprometidos versus aspiracionales, [257](#)–[58](#) OKR *entre*

equipos, [257](#) _____

más pruebas de fuego, [264](#)–[sesenta](#) y cinco

leer, interpretar y actuar sobre los OKR, [261](#)–[63](#) *escribiendo*

OKR efectivos, [256](#)–[57](#) _____

Puntuaciones OKR, [120](#)–[22](#)

variaciones de evaluación, [123](#)–[24](#) _____

Pastores de OKR, [115](#)–[dieciséis](#), [274](#) _____

UNA Campaña, [234](#)–[44](#)

crecer con OKR, [238](#)–[39](#) *midiendo* la

pasión, [241](#)–[43](#) _____

Marco OKR, [243](#)–[44](#) _____

elegir las peleas adecuadas, [237](#)–[38](#) el

pivote, [239](#)–[41](#) _____

reuniones uno a uno, [176](#), [182](#)–[84](#), [276](#) _____

en Adobe, [191](#)–[96](#)

cultura y, [216](#)–[17](#) _____

Historia de Lumeris, [228](#)–[31](#)

Pizza Zume, [208](#)–[9](#) _____

Operación Crush, [8](#), [35](#)–[46](#) *el bien*

común, [45](#)–[46](#) *necesitan* _____

estirarse, [136](#)–[38](#) *puntos de*

OKR, [121](#)–[22](#) _____

OKR para, [37](#)–[39](#), [42](#), [43](#) _____

girando en un centavo, [43](#)–[45](#) *urgencia*

de operación, [39](#)–[42](#) _____

Defensa contra aplastamiento naranja, [36](#) *norte*

Organización, Filosofía y Economía (iOPEC), [22](#)–[23](#), [27](#), [34](#), [213](#) _____

Os (Objetivos), [7](#), [dieciséis](#), [50](#) _____

errores y trampas clásicas, [258](#)–[61](#) *escritura*

efectiva, [256](#) _____

"Comportamiento exagerado" [220](#)–[21](#)

Pact, Inc., [179-80](#)

Page, Larry, [xi-Xii](#), [xii](#), [57](#), [134](#), [140](#), [251](#) _____
evangelio de 10x, [138-40](#) OKR en Google, [3-6](#), [7](#), [11-12](#),
[13-15](#) metas extensivas, [143](#), [147](#), [148](#), [150](#), [169-70](#)
YouTube y, [48-49](#), [158-59](#) _____

Rango de página, [4](#)

Palihapitiya, Chamath, [64](#) _____
pasión, [241-43](#)

PDP-11, [19 norte](#)

reconocimiento de pares, [176](#), [186-88](#), [279](#) _____

Pence, Bill, [114-15](#)

conversaciones de rendimiento, [269-72](#). *Ver también* gestión continua del desempeño
preparándose para, [271-72](#)

retroalimentación de rendimiento. *Ver* retroalimentación de computadoras
personales (PC), [29](#), [35-36](#), [128-29](#) Pichai, [Regunatha](#), [144](#), [152](#)

Pichai, Sundar, [14](#), [14 norte](#), [54](#), [143-53](#), [151](#), [252](#) _____

Rosa, Daniel, [117](#) _____
retroalimentación positiva, [185](#) _____

Potloff, Felipe, [135](#) _____

Powell, Casey, [36](#), [41](#), [46](#) _____
reparto del poder, [24 norte](#)

Práctica de gestión, el (Drucker), [25](#) _____
estiramiento de principios, [164](#) _____
OKR privados, [73](#), [74-75](#), [77-78](#) _____
Principio de progreso, el (Amabile y Kramer), [216](#) _____
actualizaciones de progreso, [183 norte](#), [269-70](#), [276](#) _____

Proyecto Aristóteles, [215](#) _____

Proyecto Loon, [143](#) _____
seguridad psicológica, [215](#) _____

Publique lo que paga, [242](#) _____
pulsante [216-17](#), [279](#) _____

metas cualitativas, [52-54](#), [54](#), [274](#) _____
metas cuantitativas, [52-54](#), [54](#), [274](#) _____
OKR trimestrales, [7-8](#), [51-52](#), [176](#), [274](#) _____
en Google, [14 norte](#)
en Intel, [28](#) _____
número de, [55](#), [274](#) _____
en Nuna, [72](#) _____
en YouTube, [165-66](#)
en Zume Pizza, [187](#) _____

QuickBooks en línea, [102](#), [104](#), [108-9](#) _____

Radabaugh, Debra, [248](#) _____

Rajani, Rakesh, [240](#) _____
sesgos de calificación, [181](#) _____
lectura, recomendado, [281-82](#) _____

reconocimiento, [176](#), [186](#)–[88](#), [279](#) _____
cultura y, [216](#)–[17](#) _____
historias de reconocimiento, [187](#) _____
registrar metas, [117](#) _____
redundancia, [78](#), [96](#)–[97](#) _____
zona roja ("en riesgo"), [118](#), [130](#), [168](#), [231](#)–[32](#) reflexión, [124](#)
–[25](#), [183](#) _____
planificación de objetivos y, [183](#), [269](#) _____
Recordar, [58](#)–[68](#) _____
metas de crecimiento, [sesenta y cinco](#)–[67](#), [118](#)–[19](#) _____
OKR, [64](#)–[67](#), [66](#) _____
escalando con poco dinero, [63](#)–[65](#) [Twitter](#) _____
para la educación, [60](#)–[63](#) _____
retención, [64](#), [231](#) _____
revisar los OKR, [17](#), [86](#), [113](#), [275](#) _____
Universidad de Rice, [19](#) _____
Soluciones de gestión de riesgos (RMS), [79](#), [141](#) _____
Rivera, Miriam, [63](#) _____
Rosenberg, Jonathan, [13](#), [14](#), [115](#), [116](#), [251](#)–[52](#) [Rowling](#), JK,
[47](#) _____
"Regla de siete" [14](#) _____

Fuerza de ventas, [114](#) _____
sacos de arena, [34](#), [78](#), [181](#), [259](#)–[60](#) [Sandberg](#), Sheryl, [54](#) *norte*,
[175](#), [184](#)–[85](#), [251](#) _____
Unicornios de Sand Hill, [81](#), [81](#)–[85](#), [82](#), [84](#), [87](#) _____
Maratón de San Francisco, [88](#) _____
Casa Hyatt de San José, [43](#) _____
escalada, [113](#)–[14](#) _____
cultura y, [220](#)–[21](#) _____
en Google, [3](#), [11](#) _____
La historia de MyFitnessPal, [93](#)–[94](#), [95](#) _____
Historia de Nuna, [72](#) _____
Recordar la historia [63](#)–[sesenta y cinco](#) _____
Historia de Zuma Pizza, [203](#) _____
escasez, [161](#) _____
[Schmidt](#), Eric, [6](#) *norte*, [11](#), [13](#), [15](#), [140](#), [146](#), [251](#), [252](#) _____
puntuación, [120](#)–[22](#) _____
variaciones de evaluación, [123](#)–[24](#) _____
[Sculley](#), John, [248](#) _____
[Sears](#), [8](#) _____
[Seidman](#), Dov, [219](#)–[21](#) _____
autorrealización, [136](#)–[37](#) _____
autoevaluaciones, [122](#)–[24](#), [276](#) _____
variaciones de evaluación, [123](#)–[24](#) _____
autodisciplina, [30](#), [31](#), [202](#)–[3](#) [coches](#) _____
autónomos, [140](#), [143](#) _____
autorreflexión, [124](#)–[25](#) _____
planificación de objetivos y, [183](#), [269](#) _____

Financiamiento Serie A, [64](#), [94](#) ____

Financiamiento Serie B, [64](#) ____

Shriver, Bobby, [237](#) ____

Sibila, [161](#) ____

silos [12](#), [25](#), [102](#)–[3](#), [275](#) ____

Flojo, [12](#), [73](#), [110](#), [111](#) ____

Slavitt, Andrew M., [76](#) ____

Smith, Brad, [104](#)–[5](#), [106](#) ____

Smith, Jeff, [231](#)–[32](#)

"Fragmentos" [11](#) *norte*

Asociación Social + Capital, [64](#) ____

clasificaciones de pila, [175](#), [191](#), [278](#) ____

Staffa, Tim, [179](#)–[80](#)

Universidad Stanford, [3](#), [21](#) *norte*, [144](#), [152](#) ____

Stonesifer, Patty, [126](#)–[32](#), [127](#) ____

extender los objetivos, [17](#), [34](#), [133](#)–[71](#), [277](#)–[78](#) Historia de la
 campana ONE de Bono, [238](#)–[39](#) atreverse a fallar, [33](#)–[34](#)
 historia de Google Chrome, [143](#)–[53](#) evangelio de 10x, [138](#)–[40](#)
 necesitan estirarse, [136](#)–[38](#) variables de estiramiento, [141](#)–[42](#)

Historia de YouTube, [154](#)–[71](#)

establecimiento estructurado de objetivos, [9](#)–[10](#), [134](#), [203](#), [215](#) ____

autoevaluaciones subjetivas, [122](#)–[24](#), [276](#) ____

buzones de sugerencias, [185](#) ____

Sun Microsystems, [6](#)–[7](#), [148](#) ____

Superpoder # 1 (enfocarse y comprometerse con las prioridades), *dieciséis*–[17](#), [47](#)–[76](#), [274](#) ____

 cuidado de los resultados clave, [50](#)

 comunicarse con claridad, [49](#)–[50](#) menos es más, [55](#)

 –[57](#) Historia de Nuna, [69](#)–[76](#)

 emparejar resultados clave, [52](#)–[54](#) lo perfecto
 y lo bueno, [54](#)–[55](#) Recordar historia, [58](#)–[68](#)

 objetivos de primera línea, [48](#)–[49](#)

 el que, como, cuando, [51](#)–[52](#) ____

Superpoder n. ° 2 (alinear y conectar para el trabajo en equipo), [17](#), [77](#)–[112](#), [275](#) ____

 OKR de abajo hacia arriba, [86](#)–[89](#)

 OKR en cascada, [79](#)–[86](#)

 coordinación interfuncional, [88](#)–[89](#) ____

 Historia Intuit, [102](#)–[12](#)

 La historia de MyFitnessPal, [90](#)–[101](#)

 Unicornios de Sand Hill, [81](#)–[85](#) ____

Superpotencia n. ° 3 (seguimiento de la responsabilidad), [17](#), [113](#)–[32](#), [276](#)–[77](#) historia de la
 Fundación Gates, [126](#)–[32](#) seguimiento de la mediana edad, [117](#)–[19](#)

 Pastores de OKR, [115](#)–*dieciséis*

 reflexión, [124](#)–[25](#)

 puntuación, [120](#)–[22](#)

auto evaluación, [122-24](#)

configurar, [113-15](#)

Superpoder # 4 (estirar para asombroso), [17](#), [133-71](#), [277-78](#) historia de Google

Chrome, [143-53](#) evangelio de 10x, [138-40](#) necesitan estirarse, [136-38](#) variables de estiramiento, [141-42](#)

Historia de YouTube, [154-71](#)

Suzuki, José, [205-6](#)

Taylor, Frederick Winslow, [24](#)

trabajo en equipo, [12](#), [178](#), [275](#). Ver también alineación; colaboración

cultura y, [212-13](#), [215](#)

en Zume Pizza, [207-8](#)

Teller, Astro, [143](#)

10x pensando, [138-40](#)

Mensaje de texto, [58](#), [62-63](#) Thill,

Brent, [102](#)

Hora (revista), [32](#), [154](#), [235](#)

marcos de tiempo, [51](#), [163](#)

establecimiento de objetivos de arriba hacia abajo,

[86-89](#) OKR de primera línea, [48-49](#), [95](#), [274](#)

rastreo, [17](#), [33](#), [113-32](#), [276-77](#) historia de la

Fundación Gates, [126-32](#) mediana edad, [117-19](#)

Pastores de OKR, [115](#) -dieciséis

reflexión, [124-25](#)

puntuación, [120-22](#)

auto evaluación, [122-24](#)

configurar, [113-15](#)

transparencia, [17](#), [77-79](#), [85](#), [278](#)

OKR de abajo hacia arriba, [86-89](#)

coordinación interfuncional, [88-89](#)

Historia Intuit, [102-12](#)

Historia de Lumeris, [228-31](#)

La historia de MyFitnessPal, [90-101](#)

Valores de North Star, [100-101](#) cultivo OKR y, [215-16](#)

unicornios de Sand Hill, [81-85](#) dependencias no

reconocidas, [97-101](#)

Historia de Zume Pizza, [206](#)

trampas, escritura clásica de OKR, [258-61](#) "índice de

confianza", [220-21](#)

TurboTax, [102](#)

Gorjeo, [12](#), [60-63](#)

dos mil victorias de diseño, [137-38](#) Tysen,

Atticus, [102-12](#), [103](#)

U2, [235-37](#), [237](#), [244](#)

Ulu Ventures, [63](#) ____

OKR inequívocos, [37](#) , [204](#) , [256](#) , [264](#) ____

Debajo de la armadura, [91](#) , [97](#) -[98](#)

Universidad de Maryland, [9](#) ____

Upton, Linus, [152 norte](#) ____

Venter, J. Craig, [134](#) ____

Voltaire, [54](#) ____

Wall Street Journal, [123](#) ____

ver tiempo, [161](#) -[63](#), [164](#) , [167](#) , [169](#) ____

modelo de cascada, [200](#) -[201](#)

Maestros activos semanales (WAT), [64](#) ____

Weiner, Jeff, [50](#) ____

Wells Fargo, [53](#) ____

Feria informática de la costa oeste, [29](#) ____

whatmatters.com, [15](#) -dieciséis

Whitefield, Denise, [59](#) -[60](#) ____

Cableado [139](#) ____

Wojcicki, Susan, [7](#) , [154](#) -[71](#) , [155](#) , [170](#) , [251](#) ____

Reglas de trabajo! (Bock), [86](#) -[87](#) ____

Organización Mundial de la Salud (OMS), [132 norte](#) ____

recapitulaciones, [120](#) -[25](#)

reflexión, [124](#) -[25](#)

puntuación, [120](#) -[22](#)

auto evaluación, [122](#) -[24](#)

escribir metas, [117](#) ____

escribir OKR efectivos, [256](#) -[57](#) ____

Xbox Live, [201](#) -[2](#) ____

zona amarilla ("necesita atención"), [118](#) , [130](#) , [168](#) , [231](#) ____

Youtube, [14](#) , [154](#) -[71](#) ____

mejores métricas, [161](#) ____

Teoría de las grandes rocas, [160](#) ____

BHAG de mil millones de horas, [163](#) , [164](#) , [165](#) -[69](#)

poniéndose al día, [165](#) -[67](#) apoyo mutuo, [168](#) -[70](#) ____

estiramiento de principios, [164](#) ____

pensando en grande [170](#) -[71](#) ____

objetivos de primera línea, [48](#) -[49](#)

ver tiempo, [161](#) -[63](#) ____

Zendesk, [114](#) ____

Zilog, [36](#) ____

Pizza Zume, [187](#) , [197](#) -[211](#) ____

conversaciones, [208](#) -[9](#) ____

cultura, [209](#) -[11](#)

disciplina, [202](#) -[3](#) ____

compromiso, [204-6](#)

liderazgo, [211](#)

OKRs, [201-11](#), [205](#), [210](#)

trabajo en equipo, [207-8](#)

transparencia, [206](#)

Estudios Zynga, [198](#)

* Las raras excepciones son verdaderos disruptores. Prueba B: El iPod, que retrasó al menos otros nueve reproductores de audio digital en la producción comercial. En tres años, se tragó más del 70 por ciento del mercado.

* En 2001, por sugerencia mía, los fundadores reclutaron a Eric Schmidt, mi antiguo colega de Sun Microsystems, para que fuera su director ejecutivo. Eric hizo que los trenes funcionaran a tiempo y rompió los lazos. Luego le presenté a Bill Campbell como entrenador de los tres.

* Yo personalmente aprendí este ejercicio en Intel en la década de 1970. Gordon Moore, la leyenda que precedió a Andy Grove como director ejecutivo de Intel, diría: "Veo el fracaso de este año como la oportunidad del próximo año para intentarlo de nuevo".

* Como escribió Steven Levy en *En el Plex* "Doerr tenía Google en métricas".

* Al principio, Google se basó en "fragmentos", informes de estado de tres o cuatro líneas sobre el trabajo de cada individuo.

* Google usó originalmente OKR trimestrales, luego agregó OKR anuales para un proceso de dos vías. Desde que sucedió a Larry Page como director ejecutivo, Sundar Pichai ha cambiado a un marco anual de una sola vía. Para mantener el proceso con metas vitales y con plazos determinados, cada departamento informa su progreso trimestralmente o, a veces, cada seis semanas, resultados clave de facto. Ahora director ejecutivo de Alphabet, Larry se encarga de que los OKR se utilicen en otras subsidiarias de la empresa matriz. Y todavía escribe sus propios OKR individuales cada trimestre.

* [Lo había aprendido con el PDP-11, el miniordenador preferido por los entusiastas.](#)

* Al igual que la Universidad de Stanford, donde dedicó cien horas de su vida cada año a sesenta estudiantes graduados de negocios.

* [Puede encontrar un video del seminario de Grove en www.whatmatters.com/grove.](http://www.whatmatters.com/grove)

* Imagínese un leve acento húngaro, que Grove nunca perdió del todo.

* Un modelo más progresista, en su mayoría ignorado en ese momento, fue propuesto por una trabajadora social de Massachusetts llamada Mary Parker Follett. En su ensayo "The Giving of Orders" (1926), Follett propuso que el poder compartido y la toma de decisiones colaborativa entre gerentes y empleados conducen a mejores soluciones comerciales. Donde Taylor y Ford vieron jerarquía, Follett vio redes.

* Énfasis añadido.

* Podemos ver la influencia de Grove en Steve Jobs, con quien tuvo una relación muy cercana y muy complicada.

* El nombre se inspiró en la asfixiante defensa "Orange Crush" de los Denver Broncos de finales de la década de 1970.

* De los dos mil empleados de Intel en ese momento, más de la mitad fueron asignados a Crush. Todos los demás estaban de guardia.

* Como observó Andy Grove en *Gestión de alto rendimiento*.

* O como dice Sheryl Sandberg: "Hecho es mejor que perfecto".

* [Para obtener un manual más completo, consulte "OKR Playbook de Google", en la sección de recursos al final de este libro.](#)

* Por lo general, esto se aplicará a un resultado clave, o *cómo* vas a hacer algo. Es menos probable que un objetivo establecido cuidadosamente se derrumbe en noventa días.

* El piso de Google de 0,7 para el logro exitoso refleja la gran ambición de sus objetivos "extensos". (Consulte el capítulo 12.) Este umbral no se aplica a los objetivos operativos comprometidos de la empresa. Para los objetivos de ventas o lanzamientos de productos, cualquier puntuación por debajo de 1.0 se consideraría un fracaso.

* Este KR refleja el asombroso poder compuesto de la ley de Moore. Ocho megahercios era una velocidad increíble en ese momento, pero hoy puedes comprar una Chromebook de \$ 300 que funciona mejor que dos *giga* hercios: 250 veces más rápido.

* A medida que la Fundación Gates otorgó una serie de subvenciones de ocho cifras al Centro Carter, el número de casos notificados de la enfermedad del gusano de Guinea se redujo de 75.223 en 2000 a 4.619 en 2008 a solo 22 en 2015.

Dracunculosis su nombre científico, ahora se espera que se convierta en la segunda enfermedad en la historia de la humanidad en ser erradicada, después de la viruela.

* Según la Organización Mundial de la Salud, el mosquito es responsable de 725.000 muertes al año. Hembra *Anopheles* los mosquitos, los que transmiten la malaria, por sí mismos mataron a unas 429.000 personas en 2015, con un rango superior de 639.000. A modo de comparación, los seres humanos matan aproximadamente 475.000 personas al año, en promedio. Ninguna otra especie se le acerca.

* En contraste con los burócratas, que hacen menos de lo que nadie cree posible con más de lo que nadie cree posible.

* [Un módulo de técnicas de desarrollo web](#) que permitía a los usuarios comunicarse con un servidor sin recargar una página o actualizar el navegador.

* www.whatmatters.com/dearsophie.

* Tuve la gran suerte de trabajar en Chrome e incluso compartir una oficina con Linus Upson, quien dirigía el grupo de ingeniería del equipo. Al final de la jornada laboral, nunca supe si Linus se había ido o no porque su escritorio siempre estaba muy limpio. (Si uno de sus bolígrafos estaba inclinado, sabía que algo andaba mal). Linus tenía un enfoque maniaco en la simplicidad. Nos dio la vanguardia que necesitábamos para hacer de Chrome la experiencia perfecta que es hoy.

* Aunque es un trabajo en progreso, YouTube ahora intercala algunos anuncios en la mitad del video para que correspondan con su nueva definición de valor.

* Andy creía que el "subordinado" debería hablar el 90 por ciento. Cuando me reuní con mi jefe en Intel, se centró en cómo *él* podría ayudar *yo* lograr mis resultados clave.

* Según Gallup, los encuentros individuales más frecuentes aumentan el compromiso de los empleados en un factor de tres.

* Las actualizaciones de progreso implican dos preguntas básicas: *¿Qué está funcionando bien?* *¿Qué no está funcionando bien?*

* [Para obtener más información sobre el nuevo enfoque de la empresa, lo invito a explorar su contenido de código abierto en www.whatmatters.com/adobe.](http://www.whatmatters.com/adobe)

* Bill había capitaneado al equipo a su único título de la Ivy League, en 1961, como un apoyador de 165 libras duro como las uñas. Medio siglo después, presidió el consejo de administración de la universidad.

***¿Qué sigue en
tu lista de lectura?***

Descubre tu próximo
gran lectura!

Reciba selecciones de libros personalizadas y noticias actualizadas sobre este autor.

Regístrate ahora.