Cuando John Doerr regaló los OKR a Google

Fuente: [Wired.com](https://www.wired.com/story/when-john-doerr-brought-a-gift-to-googles-founders/) - <https://www.wired.com/story/when-john-doerr-brought-a-gift-to-googles-founders/>

En un extracto de su libro, "Mide lo que importa", el inversionista de riesgo John Doerr describe la introducción de "OKR, Objetivos y resultados clave" a Larry Page y Sergey Brin en los primeros días de Google. John Doerr es mejor conocido por ser uno de los primeros inversionistas de Google y Amazon, entre muchas otras compañías. Doerr, es presidente de Kleiner, Perkins, Caufield & Byers y autor de " Measure What Matters ", en el que detalla una filosofía de gestión en torno al establecimiento y el logro de objetivos audaces. En este extracto editado, Doerr describe la inyección de sus técnicas de gestión en los primeros días de Google.

En un día de otoño de 1999, en el corazón de Silicon Valley, llegué a una estructura de dos pisos en forma de L de la autopista 101. Era la joven sede de Google , y venía con un regalo.

La compañía había arrendado el edificio dos meses antes, superando un espacio sobre una heladería en el centro de Palo Alto. Dos meses antes de eso, había hecho mi mayor apuesta en 19 años como capitalista de riesgo, una apuesta de \$ 11.8 millones para el 12 por ciento de una startup fundada por un par de estudiantes que abandonaron la escuela de Stanford. Me uní al consejo de Google. Estaba comprometido, financiera y emocionalmente, a hacer todo lo posible para ayudarlo a tener éxito.

Apenas un año después de la incorporación, Google había plantado su bandera: "organizar la información del mundo y hacerla accesible y útil universalmente". 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 reflexivos. Escucharon y entregaron.

Sergey era exuberante, mercurial, muy obstinado y capaz de saltar abismos intelectuales de una sola vez. Un inmigrante de origen soviético, fue un negociador astuto, creativo y un líder de principios. Sergey estaba inquieto, siempre presionando por más; él podría caer al suelo en medio de una reunión para una serie de flexiones. Larry era ingeniero, hijo de un pionero de la informática. Era un inconformista de voz suave, un rebelde con una causa 10x: hacer que Internet sea exponencialmente más relevante. Mientras Sergey elaboraba el comercio de tecnología, Larry trabajó duro en el producto e imaginó lo imposible. Era un pensador de cielo azul con los pies en el suelo.

A principios de ese año, cuando los dos vinieron a mi oficina para presentarme, su PowerPoint tenía solo 17 diapositivas, y solo dos con números (agregaron tres dibujos animados solo para aumentar la presentación). Aunque habían hecho un pequeño trato con el Washington Post, Google aún no había desbloqueado el valor de los anuncios orientados por palabra clave. **Como el 18° motor de búsqueda en llegar a la web, la compañía llegó tarde a la fiesta. Ceder a la competencia una ventaja tan larga era normalmente fatal, especialmente en tecnología.**

Pero nada de eso detuvo a Larry de darme una conferencia sobre la mala calidad de la búsqueda en el mercado, y cuánto podría mejorarse y cuánto más grande sería mañana. Él y Sergey no tenían dudas de que se abrirían paso, sin importar su falta de un plan de negocios. Su algoritmo de PageRank era mucho mejor que la competencia, incluso en versión beta.

Les pregunté: "¿Qué tan grande crees que podría ser?". Ya había hecho mi cálculo privado: si todo salía bien, Google podría alcanzar un límite de mercado de \$ 1 mil millones. Pero quería medir sus sueños.

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 los ingresos."

OKR Superpoderes

Doerr llama a su herramienta de gestión central OKR, por objetivos y resultados clave. Él dice que los OKR les dan a los usuarios y a sus organizaciones cuatro superpoderes.

Superpoder # 1: enfoque y compromiso con las prioridades

Las organizaciones de alto rendimiento se concentran en el trabajo que es importante y son igualmente claros en lo que no importa. Los OKR impulsan a los líderes a tomar decisiones difíciles. Son una herramienta de comunicación de precisión para departamentos, equipos y colaboradores individuales.

Estaba anonadado. Suponiendo una tasa de crecimiento normal para una empresa tecnológica rentable, \$ 10 mil millones en ingresos implicarían una capitalización de mercado de \$ 100 mil millones. Esa era la provincia de Microsoft e IBM e Intel. Esa era una criatura más rara que un unicornio. No había jactancia para Larry, solo calma, juicio considerado. No lo debatí; Estaba realmente impresionado. Él y Sergey 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 gerencial. 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 en el camino correcto.

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

Y así: en ese día cálido en Mountain View, llegué con mi regalo para Google, una herramienta de bordes afilados para la ejecución de clase mundial. Lo utilicé por primera vez en la década de 1970 como ingeniero en Intel, donde Andy Grove, el mejor gerente de su época o de cualquier época, dirigía la mejor compañía que había visto en mi vida. Desde que me uní a Kleiner Perkins, la firma de VC Menlo Park, había proselitizado el evangelio de Grove por todas partes, a 50 compañías o más.

Para ser claros, tengo la mayor reverencia por los empresarios. Soy un técnico empedernido que adora en el altar de la innovación. Pero también había visto a muchas nuevas empresas luchar con el crecimiento y la escala y hacer lo correcto. 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 14 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 era mi bastión en una tormenta, una fuente de claridad en cada reunión que dirigía. Le dio poder a mi equipo ejecutivo y recuperó toda la operación. Sí, cometimos nuestra parte de errores. Pero

también logramos cosas sorprendentes, incluida una nueva arquitectura de microprocesador RISC, que aseguró el liderazgo de Sun en el mercado de 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. Abreviatura de objetivos y resultados clave. Es un protocolo de establecimiento de objetivos de colaboración para empresas, equipos e individuos. ***Ahora, los OKR no son una bala de plata. No pueden sustituir el buen juicio, el liderazgo fuerte o una cultura creativa en el lugar de trabajo. Pero si esos fundamentos están en su lugar, los OKR pueden guiarlo a la cima de la montaña.***

Superpoder # 2: alinear y conectar para trabajar en equipo

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 compañía, identifican dependencias cruzadas y se coordinan con otros equipos.

Larry y Sergey, con Marissa Mayer, Susan Wojcicki, Salar Kamangar y otros 30, más o menos toda la compañía en ese momento, se reunieron para escucharme. Se pararon alrededor de la mesa de ping-pong (que también era la mesa de la sala de juntas), o tumbados en sillas de puf, estilo dormitorio. Mi primera diapositiva de PowerPoint definió los OKR: "Una metodología de gestión que ayuda a garantizar que la empresa centre sus esfuerzos en los mismos temas importantes en toda la organización".

Un OBJETIVO, expliqué, es simplemente LO que se debe lograr, ni más ni menos. Por definición, los objetivos son significativos, concretos, orientados a la acción e (idealmente) inspiradores. Cuando

se diseñan e implementan adecuadamente, son una vacuna contra el pensamiento confuso y la ejecución difusa.

Los RESULTADOS CLAVE son un benchmark y monitorean 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 Marissa Mayer, "No es un resultado clave a menos que tenga un número"). O cumple con los requisitos de un resultado clave o no; no hay área gris, no hay lugar para dudas. Al final del período designado, generalmente un trimestre, declaramos que el resultado clave se cumplió o no. Cuando un objetivo puede ser de larga duración, aplazado por un año o más, los resultados clave evolucionan a medida que avanza el trabajo. Una vez que se hayan completado, el objetivo se logra necesariamente. (Y si no es así, el OKR fue mal diseñado en primer lugar).

Mi objetivo ese día, le dije a la banda de jóvenes Googlers, era construir un modelo de planificación para su empresa, medido por tres resultados clave:

- **KR # 1: terminaría mi presentación a tiempo.**
- **KR # 2: Crearíamos un conjunto de muestra de OKR trimestrales de Google.**
- **KR # 3: obtendría un acuerdo de administración para una prueba OKR de tres meses.**

A modo de ilustración, dibujé dos escenarios OKR. El primero involucró a un equipo de fútbol ficticio cuyo gerente general conecta en cascada un objetivo de alto nivel a través del organigrama de la franquicia. El segundo fue un drama de la vida real en el que tuve un asiento en primera fila:

Operation Crush, la campaña para restaurar el dominio de Intel en el mercado de microprocesadores.

Cerré recapitulando una propuesta de valor que no es menos convincente hoy. Los OKR emergen sus objetivos principales. Canalizan esfuerzos y coordinación. Vinculan diversas operaciones, propósito de préstamo y unidad a toda la organización.

Dejé de hablar en el minuto 90, justo a tiempo. Ahora dependía de Google.

En 2009, la Escuela de Negocios de Harvard publicó un artículo titulado "Goals Gone Wild". Conducía con un catálogo de ejemplos de "búsqueda destructiva de objetivos": la explosión de los tanques de combustible del Ford Pinto, el fraude al por mayor por parte de los centros de reparación de automóviles Sears, los objetivos de ventas inflados por Enron, el desastre del Monte Everest de 1996 que dejó ocho escaladores muertos.

Los objetivos, advirtieron los autores, eran "un medicamento de prescripción que requiere una dosificación cuidadosa ... y una supervisión estrecha". Incluso publicaron una etiqueta de advertencia: "Los objetivos pueden causar problemas sistemáticos en organizaciones debido al enfoque reducido, el comportamiento poco ético, el aumento de la toma de riesgos, la disminución de la cooperación y la disminución de la motivación.

El documento tocó una fibra y todavía es ampliamente citado. Su advertencia no carece de mérito. Como cualquier sistema de gestión, los OKR pueden ejecutarse bien o mal. Pero no te confundas. Para cualquiera que busque un alto rendimiento en el lugar de trabajo, los objetivos son cosas muy necesarias.

En 1968, el año en que Intel se inauguró, un profesor de psicología en la Universidad de Maryland echó una teoría que seguramente influyó en Andy Grove. ***Primero, dijo Edwin Locke, los "objetivos difíciles" impulsan el rendimiento de manera más efectiva que los objetivos fáciles. En segundo lugar, los objetivos difíciles específicos "producen un mayor nivel de producción" que los vagamente redactados.***

En el medio siglo transcurrido, más de 1,000 estudios han confirmado el descubrimiento de Locke como "una de las ideas más probadas y comprobadas en toda la teoría de la gestión". Entre los experimentos en el campo, el 90 por ciento confirma que la productividad es mejorada por objetivos definidos y desafiantes.

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 están comprometidos, más de la mitad abandonaría 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 mejor trabajo en dos meses.

En los negocios, la alienación no es un problema abstracto y filosófico; mina la línea de fondo. Grupos de trabajo más comprometidos generan más ganancias y menos desgaste. Según Deloitte, la firma de consultoría de gestión y liderazgo, los problemas de "retención y compromiso se han elevado al número 2 en la mente de los líderes empresariales, solo superados por el desafío de construir un liderazgo global".

Superpoder # 3: vía para la rendición de cuentas

Los OKR son impulsados por datos. Están animados por controles periódicos, clasificación objetiva y reevaluación continua, en un espíritu de

responsabilidad sin juzgar. Un resultado clave en peligro desencadena una acción para volver a encarrilarlo, o para revisarlo o reemplazarlo si está justificado.

Pero, ¿cómo se construye el compromiso exactamente? Un estudio de dos años de Deloitte encontró que *ningún factor tiene más impacto que "objetivos claramente definidos que se escriben y se comparten libremente. ... Los objetivos 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 arbitrariamente cambiantes, se frustran, se vuelven cínicos y desmotivados".

Respetar los objetivos y los plazos, mientras se adapta a las circunstancias. Promover reconocimiento y celebrar victorias, grandes y pequeñas. Lo más importante, expandir nuestros límites. Nos mueve a luchar por lo que podría parecer más allá de nuestro alcance. Los objetivos "pueden inspirar a los empleados y mejorar el rendimiento".

En pocas palabras, ese fue mi mensaje para Larry, Sergey y la compañía.

Cuando me abrí a preguntas, mi audiencia parecía intrigada. Supuse que podrían intentarlo con OKR, aunque no podría haber previsto la profundidad de su resolución. **Sergey dijo: "Bueno, necesitamos tener algún principio de organización. No tenemos uno, y bien podría ser este"**. Pero el matrimonio de Google y OKR fue cualquier cosa menos aleatorio. Fue una gran coincidencia. Una transcripción genética perfecta en el ADN de Google. Los OKR eran un aparato elástico, impulsado por datos, para una empresa independiente que adoraba datos. Prometieron transparencia para un equipo que se abría por defecto: código abierto,

sistemas abiertos, web abierta. Recompensaron los "buenos fracasos" y se atrevieron a dos de los pensadores más audaces de su tiempo.

Google, conoce los OKR: un ajuste perfecto.

Si bien Larry y Sergey tenían pocas ideas preconcebidas sobre la administración de un negocio, sabían que escribir objetivos los haría reales. Les encantó la idea de presentar lo que más les importaba, en una o dos páginas concisas, y hacerlo público para todos en Google. Intuitivamente entendieron cómo los OKR podrían mantener a una organización en curso a través de los vientos de la competencia o el tumulto de una curva de crecimiento de palo de hockey.

Junto con Eric Schmidt, quien dos años después se convirtió en el CEO de Google, Larry y Sergey serían tenaces, insistentes e incluso conflictivos en su uso de los OKR. Como Eric le dijo al autor Steven Levy, *“el objetivo de Google es ser el innovador sistemático de la 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 trajo un ingrediente decisivo para el éxito de OKR: convicción y aceptación en la cima.

Como inversor, tengo muchos OKR. A medida que los alumnos de Google e Intel continúan migrando y difundiendo la buena palabra, cientos de empresas de todos los tipos y tamaños se comprometen a establecer objetivos estructurados. Los OKR son navajas suizas, adecuadas para cualquier entorno. Hemos visto su adopción más amplia en tecnología, donde la agilidad y el trabajo en equipo son imperativos absolutos. (Los seguidores de OKR incluyen AOL, Dropbox, LinkedIn, Oracle, Slack, Spotify y Twitter). Pero el sistema también ha sido adoptado por nombres muy conocidos más allá de Silicon Valley: Anheuser-Busch, BMW, Disney,

Exxon, Samsung. ***En la economía actual, el cambio es un hecho de la vida. No podemos aferrarnos a lo que funcionó y esperar lo mejor. Necesitamos una guadaña de confianza para tallar un camino por delante de la curva.***

Superpoder # 4: estiramiento para lo asombroso

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

En las startups más pequeñas, donde las personas absolutamente necesitan ir 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 su capital se agote. Los objetivos estructurados brindan a los patrocinadores un criterio para el éxito:*** vamos a construir este producto, y hemos demostrado el mercado hablando con 25 clientes, y esto es cuánto están dispuestos a pagar. ***En organizaciones de tamaño mediano y de escala rápida, los OKR son un lenguaje compartido para la ejecución.*** Aclaran las expectativas: ¿qué necesitamos hacer (y rápido) y quién está trabajando en ello? Mantienen a los empleados alineados, vertical y horizontalmente.

En las 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 nueva empresa de \$ 20 mil millones, los OKR entregan los datos en tiempo real que Bill Gates necesita para librar una guerra contra la malaria, la poliomielitis y el VIH. Sylvia Mathews Burwell, una alumna de Gates, trasladó el proceso a la Oficina Federal de Administración y Presupuesto y luego al Departamento de Salud y Servicios Humanos, donde ayudó al gobierno de los Estados Unidos a combatir el ébola.

Pero tal vez ninguna organización, ni siquiera Intel, haya escalado los OKR más efectivamente que Google. Si bien es 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 construyendo nuestra capacidad, nuestro músculo objetivo, y siempre hay algo de dolor para obtener ganancias significativas. Sin embargo, los líderes de Google nunca han flaqueado. Su hambre de aprender y mejorar sigue siendo insaciable.

Como Eric Schmidt y Jonathan Rosenberg observaron en su libro *"Cómo funciona Google"*, los OKR se convirtieron en la *"herramienta simple que institucionalizó el espíritu de los fundadores: piensan en grande"*. En los primeros años de Google, **Larry Page apartó dos días por trimestre para analizar personalmente los OKR para todos y cada uno de los ingenieros de software** (me gustó sentarme en algunas de esas revisiones viendo el poder analítico de Larry en su habilidad sobrenatural para encontrar coherencia en tantas partes móviles. Fue inolvidable.). A medida que la compañía se expandió, Larry continuó iniciando cada trimestre con un debate maratón 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 la complejidad concomitante, los líderes de la compañía podrían haberse acostumbrado a métodos más burocráticos o descartar OKR para la última moda de gestión. En cambio, han mantenido el rumbo. El sistema está vivo y coleando. Los OKR son el andamiaje para los jonrones de firma de Google, que incluyen siete productos con mil millones o más de usuarios: Search, Chrome, Android, Maps, YouTube, Google Play y Gmail. En 2008, un OKR de toda la empresa reunió todas las manos en torno a la batalla del Código Amarillo contra la latencia: el bête noire de Google, el retraso en la recuperación de datos de la nube. Los OKR de abajo hacia arriba trabajan de la mano con "20 por ciento del tiempo", lo que libera a los ingenieros de base para sumergirse en proyectos secundarios prometedores.

Muchas compañías tienen una "regla de siete", que limita a los gerentes a un máximo de siete informes directos. En algunos casos, Google ha cambiado la regla a un mínimo de siete (cuando Jonathan Rosenberg dirigió el equipo de productos de Google, tenía hasta 20). Cuanto mayor sea la proporción de informes, más plano será el organigrama, lo que significa menos supervisión de arriba hacia abajo, mayor autonomía de primera línea y más terreno fértil para el próximo avance. Los OKR ayudan a hacer posibles todas estas cosas buenas.

En octubre de 2018, por 75º trimestre consecutivo, el CEO de Google llevará a toda la compañía a evaluar su progreso en relación con los objetivos de nivel superior y los resultados clave. En noviembre y diciembre, cada equipo y área de productos desarrollará sus propios planes para el próximo año y los destilará en OKR. El siguiente enero, como me dijo el CEO Sundar Pichai, "Volveremos a 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 compañía, el equipo ejecutivo también calificará los OKR de Google del año anterior, con fallas sin diseccionar).

Durante las siguientes semanas y meses, miles de Googlers 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 miden 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 exactamente 20 años después, la asombrosa proyección de Larry ahora parece conservadora. La capitalización de mercado de la empresa matriz Alphabet supera los \$ 700 mil millones, lo que la convierte en la segunda empresa más valiosa del mundo. En 2017, por sexto año consecutivo, Google ocupó el primer lugar en la lista de la revista Fortune de "Las mejores empresas para trabajar". **Este éxito desbocado se basa en un liderazgo fuerte y estable, una gran cantidad de recursos técnicos y una base de valores culturales de transparencia, trabajo en equipo e innovación implacable. Pero los OKR también han jugado un papel vital. No puedo imaginar el Googleplex funcionando sin ellos, y tampoco Larry o Sergey.**

Los objetivos y los resultados clave impulsan la claridad, la responsabilidad y la búsqueda desinhibida de la grandeza. Tómelo de Eric Schmidt, quien acredita a los OKR con "cambiar el curso de la empresa para siempre".

Adaptado de MIDE LO QUE IMPORTA por John Doerr. Copyright © 2018 por Bennett Group, LLC. Publicado por acuerdo con Portfolio, una impresión de Penguin Publishing Group, una división de Penguin Random House LLC.