OKRs por dentro: secretos de empresas que se animaron a cambiar

En la actualidad, la lista de empresas que aplica **OKRs** (del inglés, Objectives and Key Results; es decir, Objetivos y Resultados Clave) es cada vez mayor.

Con solo mencionar algunas es fácil entender por qué se cree que esta metodología es sinónimo de éxito. **Google, Netflix, Linkedin, AirBnB, Twitter, Dropbox, Spotify, Uber, Microsoft, Amazon, Samsung, Facebook, Panasonic y hasta el mismo Bono (U2)** son algunos ejemplos de quienes ya han recurrido a ella.

Sin embargo, los OKRs no son una fórmula exclusiva de los gigantes empresarios o de firmas radicadas en países desarrollados. Trasciende fronteras y va cobrando **cada vez más fuerza en Latinoamérica** en países como México, Colombia, Brasil, Chile, Argentina, Perú, entre otros, los cuales cuentan con casos concretos.

De acuerdo con **John Doerr, autor del libro Measure What Matters** (Mide lo que Importa), se puede aplicar OKRs independientemente del

tamaño de las empresas, el rubro al que se dediquen, si tienen o no fines de lucro, etc. (lea más: OkR: usa la fórmula de Google a tu favor).

No obstante, para aplicar con éxito esta metodología las organizaciones deben transitar cambios, ajustes, adaptaciones, revisiones internas, análisis grupales y -con transparencia y claridad- deben ser capaces de identificar lo que realmente importa.

OKRs en las grandes ligas

A continuación, algunos casos de empresas cuyos más altos ejecutivos revelan cómo aplicaron la famosa metodología que los llevó a otro nivel.

El caso Adobe

Hace algunos años, esta empresa de software aplicaba **revisiones de rendimiento anuales**. Los gerentes destinaban 8 horas por cada empleado y el personal estaba desmotivado por las “críticas”. Las renuncias crecían en febrero de cada año.

Para ese entonces, Adobe estaba haciendo una veloz **transición a un modelo de negocio de suscripción basado en la nube**. “Pero, incluso, cuando la compañía trasladó sus productos y las relaciones con los clientes a una operación contemporánea en tiempo real su enfoque de RR.HH. permaneció encadenado al pasado”, explicó Doerr en un artículo publicado en whatmatters.com a fines del año pasado.

Fue en 2012 cuando **Donna Morris**, ejecutiva de la firma y contraria a la gestión tradicional del desempeño, en declaraciones a la prensa afirmaba que iba a eliminar las revisiones anuales para implementar una retroalimentación “más frecuente y con visión de futuro”.

Pero ella aún no lo había discutido ni con su personal de recursos humanos ni con el CEO de Adobe, contó Doerr.

Morris se jugó y directamente planteó su idea en la intranet de la firma a la espera de un feedback. Y, pese al riesgo que corrió, su propuesta fue aceptada y respaldada.

De esta forma, **las "nuevas reglas" serían**:

- Que los *gerentes y empleados se unieran* en un "esfuerzo colectivo" para hacer avanzar a Adobe.

- Que los *líderes fueran los que se responsabilizaran del proceso* de forma proactiva.

- Que "Check-in" (el término utilizado por Adobe para definir a la metodología OKRs) fuera *"ligero, flexible y transparente*, con una estructura mínima y sin seguimiento ni papeleo". Con ese propósito, fijaron tres áreas de enfoque: metas y expectativas trimestrales (es decir, los objetivos y resultados clave), la retroalimentación regular y el desarrollo y crecimiento profesional.

- La utilización de un Registro anual de Recompensas.

- Que los gerentes estuvieran *"capacitados para escalar la compensación según el desempeño de los empleados*, su impacto en el negocio, la relativa escasez de sus habilidades y las condiciones del mercado" sin pautas fijas.

De acuerdo con Morris, "el nuevo proceso comenzó con la primera de una serie de **conferencias de capacitación en línea de 30 a 60 minutos**. Los

extendimos a los líderes superiores, luego a los gerentes, luego a los empleados. (Tuvimos una tasa de participación de los empleados del 90 por ciento). Cada trimestre hemos abordado una fase diferente de Registro, desde el establecimiento de expectativas hasta dar y recibir comentarios".

La ejecutiva también reveló que **invirtieron en un centro de recursos para empleados** con plantillas y videos con el fin de ayudar al personal como los ingenieros "que no necesariamente tenían experiencia con el diálogo abierto. El centro les ha ayudado a facilitar el proceso".

Actualmente en Adobe buscan **dar un trato de "líder empresarial" a cada gerente**. Los mismos distribuyen el dinero que se les ha asignado para dar incentivos básicos conforme a un presupuesto pero según su criterio. Apuntan a **empoderar no sólo a los gerentes como responsables de sus informes sino también a los empleados al dejarles saber que pueden aportar al proceso**.

Al programar los registros regulares a lo largo del año, señaló Morris, "mantienen a su gerente al tanto de su progreso en relación con los puntos de acción y los objetivos de conversaciones anteriores, junto con las necesidades de desarrollo e ideas sobre cómo podrían crecer". Para seguir leyendo el artículo de Doerr cliquee aquí: https://www.whatmatters.com/stories/why-adobe-killed-performance-reviews

El caso 23andMe

23andMe es una empresa dedicada a la genómica personal y biotecnología con sede en Mountain View, California, Estados Unidos.

De la mano de su CEO y fundadora, **Anne Wojcicki**, la firma atravesó una transformación para convertirse hoy en **una compañía líder valiéndose de la metodología OKRs**.

En una entrevista realizada por el mismo Doerr, la ejecutiva reveló cómo fue esa experiencia, sus idas y vueltas, qué descubrieron y aprendieron para llevar a la firma a otro nivel.

En primer lugar, en la firma se plantearon cómo iban a hacer para incursionar en un área tan compleja como la genómica con éxito. Fue ante esta necesidad de respuestas que **aparecieron los OKRs.**

Pero este proceso tuvo altas y bajas. Comenzaron a usar los objetivos y resultados clave pero no les resultó fácil. El primer cuatrimestre de aplicación les demandó mucho tiempo y hasta llegaron a abandonarlos.

Esto no fue definitivo. Se dieron cuenta de que los OKRs eran necesarios porque **no trabajaban alineados en la organización**, nadie sabía bien qué hacía el otro, faltaba la idea de conjunto, las tareas no se terminaban y estaban lejos de lograr su propósito.

Entonces, resolvieron volver a aplicar la metodología pero conscientes de que iba a requerirles esfuerzo y algunas adaptaciones.

Según Wojcicki ahora **tienen un buen sistema**. En las últimas tres semanas del cuatrimestre es **la calificación** (para saber qué se logró, en qué medida, no para dar un bonus), discuten el proceso y en la última semana lo dan a conocer a toda la compañía contando **con el compromiso del management.**

Las oportunidades ya no se toman, como tal vez sucedía antes, por el hecho de serlo sino que se aprovechan en función de los OKRs definidos.

Y uno de los cambios más relevantes que destacó la ejecutiva: **ahora todos saben en qué están trabajando los demás,** por ejemplo, con qué está Marketing, si Producción avanza en alguna iniciativa y qué está investigando.

El caso Bono y la organización "ONE"

El líder de la banda U2, más conocido como Bono, también se hizo adepto a los OKRs. La entidad, cuya misión principal apoya el cantante, se llama ONE. La misma busca **combatir la pobreza y las enfermedades en el mundo.**

A tal efecto, en términos de OKRs, **fijaron dos objetivos clave**: "condonar la deuda de los países más pobres del mundo" y "lograr el acceso universal a las drogas anti-HIV".

Haber sabido cómo definir correctamente los objetivos clave no es algo menor. Estos reúnen perfectamente las características que define el modelo por cuanto son **significativos, concretos, orientados a la acción e inspiradores**, según definió el mismo Doerr.

El caso HealthCare.gov

La salud de las personas es un tema altamente delicado y sensible. En 2013 HealthCare.gov estaba en crisis y había que hacer rápidamente algo al respecto. Fue entonces que el ex Subdirector de Tecnología de los Estados Unidos, **Ryan Panchadsaram**, y su equipo se fijaron como

objetivo prioritario “que la **mayor cantidad posible de personas pueda inscribirse en un seguro de salud**”.

Según relató Lisa Shufro para el portal Whatmatters.com, luego de casi un mes, se propusieron arreglar los problemas del sitio. Para ello, aunque nadie manifestó que aplicarían OKRs, lo cierto es que claramente respondían a esa metodología. Así fue que se plantearon:

- Asegurarse de que **8 de cada 10 personas pudieran postularse usando el sitio**.
- **Reducir los tiempos de respuesta** a menos de 250 minutos.
- Obtener la **tasa de error** por debajo del 0,1 por ciento.
- **Mejorar el tiempo de actividad del sitio** del 42% al 99 por ciento.

Ryan Panchadsaram llegó a afirmar que "cada decisión y cada error solucionado debían permitir que más personas recibieran atención médica" y concluyó que "fue una manera increíble de concentrarse en lo que más importaba", un pilar del modelo OKRs.

El caso Airbnb

Jiaona Zhang, Product Lead en Airbnb (sitio a través del cual se puede acceder a una amplia oferta de alojamiento en casas de familia y a experiencias turísticas) también se refirió a los OKRs en su compañía.

Para la ejecutiva, la forma de medir el éxito de los productos en una firma tiene que ver con el tipo de producto. Y, para medir ese éxito, esta metodología es muy útil por cuanto “**permite alinear los objetivos** y luego, con los resultados clave, se debe tener la confianza de que esas son las palancas adecuadas para alcanzar el objetivo”.

“Si se está trabajando en un embudo (o en un problema de crecimiento), las métricas son bastante claras (cuántas personas en cada etapa, etc.). Si se trabaja en algo como **una nueva línea de productos o algo más ambiguo** (riesgo, calidad, etc.) **ahí es donde el modelo OKR es más eficiente**”, puntualizó.

Un modelo que se expande en América Latina

En Latinoamérica, el interés por el modelo OKRs viene en ascenso.

Julián Torres, emprendedor colombiano y fundador de **Fitpal**, pasó de tener sólo 15 gimnasios inscritos y 20 clientes a brindar una suscripción semanal, mensual, trimestral o semestral para acceder a cualquiera de los 550 gimnasios que están registrados en su plataforma.

Aquí también el modelo de OKRs hizo su efecto. Según Torres, **mes a mes se le fija a los empleados objetivos temporales y medibles**. “Si el objetivo es conseguir 30 clientes en una ciudad, este objetivo debe tener tres resultados claves. Un resultado clave puede ser una actividad en un parque para conseguir 10 de ellos, hacer 30 llamadas para conseguir otros 10 y así sucesivamente… De este modo, **nunca hay que exigirle nada constantemente al empleado**. En cada reunión **se le pregunta qué ha logrado y qué estrategia aplicará** para conseguir el resultado esperado”, precisó.

Para leer más, cliquee aquí: https://www.enter.co/especiales/emprende/fitpal-crecio-aprendiendo-de-los-errores/

En Brasil, tanto EÓtica como Contabilizei aplican OKRs. En el primer caso, se trata de la mayor e-commerce de anteojos y lentes de contacto

del país. Su CEO, **Bruno Ballardie**, aseguró que ya es posible notar el impacto favorable de este modelo.

“Establecemos una cultura estructurada y **creamos metas iniciales** que van a incentivar nuestro tiempo para **salir de la zona de confort** y reforzar la horizontalidad de la empresa”, declaró.

Y agregó que organizan el proceso y definen las prioridades. Pero con no se quedan sólo con los resultados. Tras su medición, indicó, proceden a “**corregir lo que fuera necesario para crecer de forma aún más acelerada**” tal como propone la metodología.

En tanto, **cuando Contabilizei comenzó a usar OKRs** tenía apenas 15 empleados. A la fecha ya suman más de 200.

Vitor Torres, CEO de la firma que utiliza tecnología para simplificar procesos contables, lo expuso así: **con esta metodología, conseguimos “soportar grandes crecimientos y cambios del mercado** porque pudimos implementar, aprender y corregir rápidamente para cosechar los resultados en el futuro.

Para leer más sobre estos casos cliquee en: https://polinize.com/empresas-empregam-metodologia-okr-para-alcancar-resultados-a-longo-prazo/

Por último, **un caso en Perú**. Se trata de la firma **Chazki** dedicada al envío de paquetes con presencia en Perú, México y Argentina que trabaja con el modelo OKRs.

Gonzalo Begazo, Co Founder & CEO de Chazki, en declaraciones a El Comercio de Perú sostuvo que “es una metodología que busca **establecer los objetivos de una empresa en un trimestre**”.

“Nosotros nos reunimos con el equipo de liderazgo y **buscamos solo cinco objetivos para toda la compañía**. De allí, cada uno tendrá **solo tres para trabajar**. De esta forma, no te desenfocas porque no tienes una lista con los clásicos 14 objetivos. Solo tienes un timeline y una métrica definida. Culminado el tiempo, evaluamos cómo lo hiciste y definimos los otros para los próximos tres meses”, aseguró.

Y concluyó que “al final, **termina siendo parte de la cultura**. Cada uno ya sabe sus objetivos trimestrales y ya está pensando en cuáles serán los siguientes para el otro trimestre”.