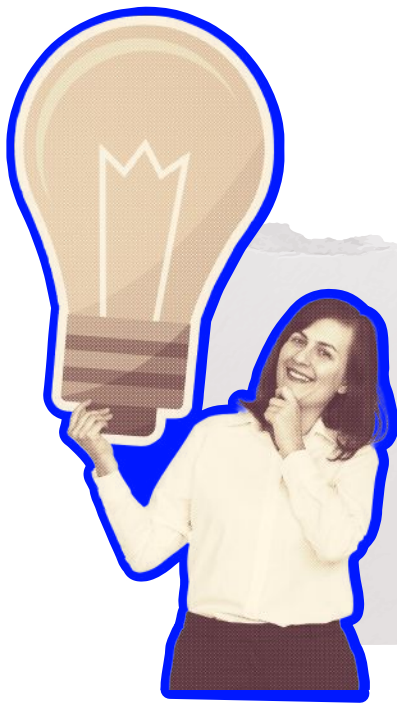


RESUMEN
RE
RE
RE
RE

Resumen del libro





A muchas personas les resulta difícil ejecutar una idea. Medir lo que importa (Measure What Matters), de John Doerr, expone los factores esenciales que ayudan a las empresas y organizaciones a desarrollar e impulsar las buenas ideas para convertirlas en oportunidades exitosas de negocio, basado en un sistema de Objetivos y Resultados Clave (OKR).

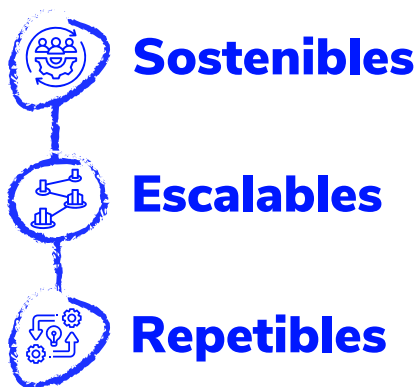
Se trata de un enfoque integral de fijación de **objetivos** que ya ha sido aplicado exitosamente por algunas de las mayores empresas de Estados Unidos para dirigir y controlar el **crecimiento** a largo plazo.

En los **OKR**, el **objetivo** se refiere a lo que una empresa **pretende alcanzar** y los **resultados** clave son las metas específicas con una ruta trazada que se **planea seguir** para alcanzar lo anterior.



Una **idea** es sólo un punto de partida abstracto sin indicaciones claras sobre dónde y cómo empezar o terminar, por eso el sistema OKR puede ayudar a convertir las ideas de nivel laboral y personal en procesos:

Los cuales **aclaran** los conceptos y **agilizan** las expectativas, desde lo que se quiere hacer hasta los resultados previstos después de la ejecución. Como son transparentes para toda la organización, equivalen a un lenguaje de ejecución compartido, lo que ayuda a mantener a sus integrantes alineados con tales resultados, tanto vertical como horizontalmente.



La **comunicación**, entonces, es un elemento clave para el crecimiento y el desarrollo de la organización, porque el éxito de esta depende de cómo se comuniquen sus objetivos y resultados clave, impactando, positiva o negativamente, en la toma de decisiones de los equipos y de los individuos que la integran. Sin **transparencia**, las personas no encuentran un sentido claro a sus funciones y simplemente seguirán sus objetivos a ciegas, desaprovechándose sus habilidades y su tiempo para contribuir directamente a la misión a largo plazo de la organización.



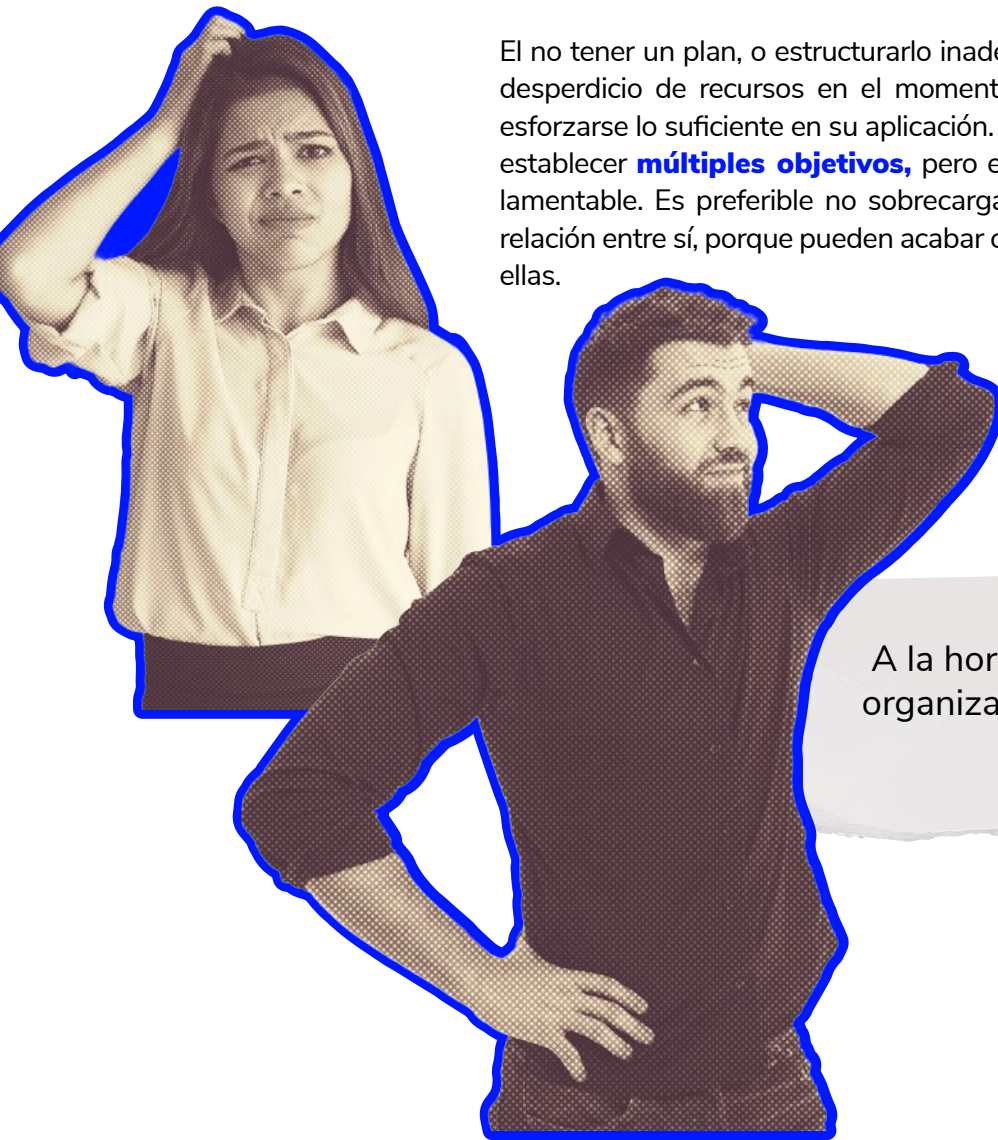
Los **integrantes** de una organización, aunque subordinados, necesitan entonces algo más que motivación para rendir con **eficacia**. Deberían comprender el **significado** de lo que hacen y el **valor** que aportan a la organización. Por eso cuando las partes involucradas validan un objetivo se demuestra que tu conocimiento sobre lo que necesita el mercado puede impactar seriamente en tu negocio y eso invita a todos a que se sumen en sus tareas con eficacia, preparándolos para los cambios previstos.

Los **objetivos** proporcionan **claridad** a las empresas y a las personas implicadas, las cuales se sentirán más activas y comprometidas con los proyectos de la organización cuando tengan una meta tangible y medible por la cual trabajar, al ser capaces de ver el camino necesario para alcanzarla. Esta meta es la esencia de un resultado clave: asigna las **tareas** más adecuadas para cada equipo y en función de su experiencia, aumentan la **productividad** de cada uno, ya que, en tanto es cuantificable, nos permite medir su rendimiento.

Por ello, planificar la **ejecución** de forma eficaz evita dilapidar tiempo y recursos y en eso consiste fijar los resultados clave, porque pueden ayudar a trazar una ruta desde cero, antes de empezar la ejecución.

Si estableces la **estructura adecuada**, lo fundamental será asegurarte de no abandonar el camino, por muy accidentado que éste sea, pues lo central es que al empezar la carrera estarás en condiciones de llegar sin desviarte, puesto que la **dirección** será clara y ocuparás tu energía en los recursos que te trazaste.





El no tener un plan, o estructurarlo inadecuadamente, puede convertirse en un desperdicio de recursos en el momento de la ejecución, por lo que es vital esforzarse lo suficiente en su aplicación. Es posible -y muchas veces necesario- establecer **múltiples objetivos**, pero ejecutarlos simultáneamente puede ser lamentable. Es preferible no sobrecargar a los equipos con tantas tareas sin relación entre sí, porque pueden acabar confundidos sin cumplir con ninguna de ellas.

A la hora de establecer objetivos organizativos, recuerda que hacer menos, es más.

Como dice el cofundador de Google, Larry Page: “Pon más madera detrás de menos flechas”, o como lo menciona Steve Jobs: “Innovar significa decir no a mil cosas”.

Racionalizar las **prioridades** para tu organización antes de empezar a trabajar en ellas, contribuirá a tu éxito futuro.

El sistema OKR prioriza los objetivos y resultados clave manejables porque de esa manera es más probable asegurar que cada uno cumpla con su deber de forma eficaz.

Priorizar el objetivo deja abierto un camino claro de éxito y entre más **específicos, concisos y medibles** sean sus resultados clave más claramente se puede conducir a la consecución del objetivo establecido.



Los OKR se actualizan al presente, a diferencia de las metas fijas que en estos tiempos se vuelven irrelevantes, incluso antes de su ejecución.

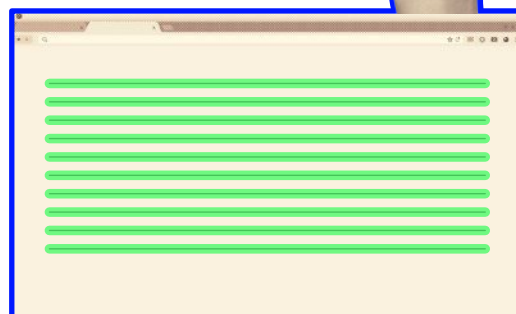


Los **resultados clave** son adaptables por naturaleza y se modifican en la medida en que realizamos un seguimiento al final de cada periodo establecido en que se determinó alcanzar una meta.



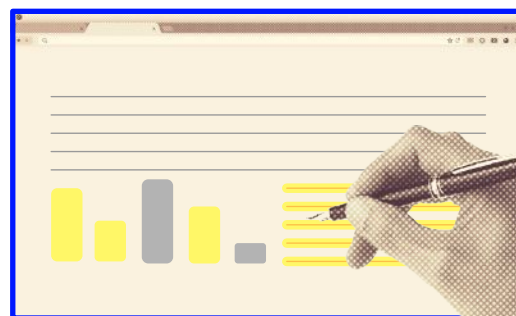
Si el objetivo se logró del 70 al 100%

Debemos marcarlo de color verde para saber que debemos continuar, que el **resultado** salió según lo **programado** y, por tanto, el proceso no es erróneo ni hay porqué modificarlo.



Se marca de amarillo con resultados del 30 al 70%

Esto indica que se necesita atención para responder a los **cambios** en el flujo de trabajo o en el entorno externo. ¿Hay que revisar los plazos? ¿Hay que poner en segundo plano iniciativas que no funcionan para enfocar los recursos en esta otra acción? Incluso en esta fase pueden fijarse **nuevos resultados** claves siempre que sea necesario.



De color rojo con resultados del 0 al 30%

Pues está indicando que un objetivo está en **riesgo** o ha **perdido** su utilidad, en tal caso, la mejor solución puede ser reemplazar el objetivo.





Google utiliza esta escala codificada por **colores** lo que permite a los contribuidores de OKR evaluar el grado de éxito con el que han completado los resultados clave.

Intel, por su parte, utilizó un **sistema** de puntuación **similar**. Cuando la empresa quiso demostrar que su chipset 8086 tenía el mejor rendimiento de cualquier microprocesador en 1980, uno de los resultados clave era enviar 500 muestras de su coprocesador aritmético antes de que terminara el trimestre.

Por otra parte, la **ejecución y consecución** de una meta tangible ayuda a cada equipo y a cada persona a hacer un **seguimiento** de su **progreso** cada determinado tiempo. El sistema mantiene motivados a los involucrados, reteniendo y atrayendo a los mejores talentos del mercado laboral.

En suma, los objetivos y resultados clave son una **herramienta revolucionaria** que puede ayudar a las organizaciones a **replantear** su enfoque de gestión. En lugar de establecer objetivos anualmente, este sistema permite a las organizaciones y a los equipos dentro de ellas, **establecer, seguir y alcanzar** continuamente objetivos de forma transparente y de alto rendimiento.



Sobre el autor



John Doerr es presidente de Kleiner Perkins Caufield & Byers, pero es mejor conocido por ser uno de los **primeros en invertir en Google**; tan sólo en 1999 le inyectó 12.5 millones de dólares bajo su régimen de gestión OKR, y lo hizo también en muchas otras empresas, como Slack, DoorDash y Amazon.

De hecho, es el **único inversionista de riesgo** que figura en la Lista Midas de Forbes durante dos décadas consecutivas, atrayendo la atención en 2009 de la **“Junta Asesora de Recuperación Económica del Presidente”** en la que fue nombrado miembro con el propósito de solucionar la crisis económica de la administración de Obama.

Doerr también es uno de los principales impulsores de **plataformas de aprendizaje** en línea como Khan Academy y de la fundación Climate Reality Project. Pero la principal razón por la que se ha hecho popular entre inversores y organizaciones se debe a su libro **Measure What Matters y su sistema OKR** que, desde 2017, es una referencia importante, ya que se le atribuye el éxito de Google e Intel.

