

EL MÉTODO QUE USÓ GOOGLE PARA CRECER 10 VECES.

¿Puede funcionar en tu PYME?

C.P M.P N° 1016 **Mariana Edith SCLEPEK**

Contadora Pública

mariana.sclepek@sclepekyasoc.com



RESUMEN

Muchas organizaciones adoptan la metodología OKR (Objectives and Key Results) con el propósito de mejorar su gestión estratégica, pero terminan usándola como un sistema de reporte periódico. Este artículo analiza las causas por las cuales los OKR no producen los resultados esperados en la práctica, identificando como error central su utilización como herramienta de control hacia arriba, en lugar de como mecanismo de alineación interna. A partir del análisis de los casos de Google, Spotify e Intel — organizaciones que implementaron los OKR de manera exitosa— se identifican tres condiciones clave: visibilidad de los objetivos en todos los niveles, cascada efectiva hacia los equipos operativos, y diagnóstico causal ante desvíos. Se concluye que los OKR son una herramienta de transformación organizacional, y que su uso meramente informativo limita su potencial. El artículo ofrece recomendaciones concretas, aplicables a pymes, para una implementación que genere cambios reales en los procesos y en la cultura de toma de decisiones.

PALABRAS CLAVES

OKR; gestión estratégica; alineación organizacional; pymes.

1. INTRODUCCION.

Todos los meses, la misma pantalla. Todos los meses, el mismo rojo. Algo en la forma en que usamos los OKR está roto.

La reunión empieza puntual. Alguien comparte la pantalla. Aparece el tablero de OKR del mes: rojo, naranja, algún verde solitario que nadie celebra demasiado. Se presenta el plan de acción. Se toman nota de los compromisos. Se cierra la reunión con la sensación de que algo se hizo. Un mes después, la misma pantalla. El mismo dato en rojo pidiendo atención. El mismo plan, con distintas palabras.

Esa escena, que se repite en decenas de empresas que adoptaron los OKR con entusiasmo, revela un problema que pocas veces se nombra: la metodología no está fallando. La estamos usando mal. Y el error más común tiene un nombre preciso: los OKR se convirtieron en una herramienta de reporte hacia arriba, no de alineación hacia adentro.

2. EL PROBLEMA NO ES EL ROJO. Es que nadie sabe por qué es rojo.

Cuando los OKR funcionan solo como semáforo —verde, amarillo, rojo— pierden su razón de ser. Un indicador en rojo debería disparar una pregunta incómoda: ¿por qué no llegamos? No como reproche, sino como diagnóstico real. ¿Es un problema de proceso? ¿De recursos? ¿De que el objetivo estaba mal planteado desde el inicio?

En cambio, lo que ocurre con frecuencia es que el rojo se gestiona con un plan de acción. El plan se presenta, se aprueba, y la organización sigue funcionando exactamente igual que antes. El proceso que genera el

problema nunca se toca. La causa raíz nunca se nombra. Y el mes siguiente, el indicador vuelve a estar rojo, con un plan de acción nuevo encima.

Un OKR que no baja a toda la organización no es un objetivo compartido. Es una foto del problema que adorna la pared.

3. LA TRANSPARENCIA QUE NADIE PRACTICA

Cuando John Doerr llevó los OKR a Google en 1999, el principio central no era la medición: era la visibilidad. Los objetivos del CEO eran públicos para toda la empresa. Los de cada equipo también. Cualquier empleado podía ver cómo su trabajo se conectaba con la dirección estratégica, o señalar si no se conectaba.

Esa transparencia radical es exactamente lo que la mayoría de las organizaciones no hace. Los OKR quedan en la capa directiva. Los equipos operativos los desconocen, o los conocen de nombre, pero no comprenden qué se espera de ellos en función de esos objetivos. La cascada —ese proceso por el cual los grandes objetivos se traducen en metas concretas para cada área y cada persona— nunca ocurre. Y sin cascada, los OKR son decoración estratégica.

La diferencia entre un OKR que funciona y uno que no:

Objetivo: Aumentar la retención de clientes en el próximo trimestre.

OKR que queda en dirección: Mejorar el NPS de 45 a 65.

OKR que baja al equipo de soporte: Reducir el tiempo de primera respuesta de 48 a 8 horas.



OKR que baja al equipo de producto:
Lanzar 2 mejoras priorizadas por feedback de clientes en riesgo

4. SPOTIFY, INTEL Y LA PREGUNTA QUE SÍ SE HACÍAN

Los casos que suelen citarse como ejemplo —Google, Spotify, Intel— tienen algo en común que va más allá de la herramienta. En todos ellos, los OKR obligaban a responder una pregunta que incomoda: ¿cómo sabe cada persona de esta organización que su trabajo de hoy contribuye al objetivo de este trimestre?

En Spotify, los squads autónomos definían sus propios key results, pero debían demostrar cómo se conectaban con el objetivo mayor. No alcanzaba con tenerlos: había que justificar la conexión. En Intel, Andy Grove separó con precisión quirúrgica el qué del cómo: el objetivo es la dirección, los key results son la evidencia de que se

avanzó. Sin esa evidencia, el objetivo es solo una intención.

Tres empresas distintas, tres décadas distintas, un denominador común: los OKR funcionaban porque toda la organización los podía ver, cuestionar y apropiarse. No eran un informe para la reunión mensual. Eran el lenguaje con el que la empresa tomaba decisiones todos los días.

5. ¿QUÉ CAMBIAR ENTONCES?

La respuesta no es abandonar los OKR. Es usarlos para lo que fueron diseñados. Eso implica tres cambios concretos que pocas organizaciones están dispuestas a hacer.

Primero, publicar los OKR de toda la organización, incluyendo los de la dirección. Si los objetivos son confidenciales, no son OKR: son metas privadas con otro nombre.

Segundo, invertir tiempo real en la cascada: cada área debe poder trazar una línea directa

entre su trabajo diario y el objetivo mayor. Si esa línea no existe, el objetivo está mal planteado o el área está haciendo algo que no debería.

Tercero, cuando un indicador está en rojo, la pregunta no puede ser '¿cuál es el plan de acción?' sino '¿qué del proceso actual genera este resultado, y qué vamos a cambiar en ese proceso?'

Los OKR no son un método para reportar el estado de la empresa. Son un método para cambiarla. Y esa diferencia, pequeña en apariencia, lo cambia todo: la reunión, la conversación, la pregunta que se hace cuando algo está en rojo. Mientras se usen solo para mostrar semáforos, el tablero seguirá siendo el mismo mes a mes. Rojo. Plan de acción. Rojo. Plan de acción...Hasta que alguien decida preguntar por qué.

6. BIBLIOGRAFÍA

Doerr, J. (2018). Mide lo que importa. Madrid: Planeta.

Brunetta, Hugo – Fontana, Claudio (2024). OKRs & Métricas de Negocios. Pluma digital ediciones.

